

# 07

## PERSPECTIVAS

### DE LA GESTIÓN CULTURAL EN EL SIGLO XXI

---

La gestión del Centro Cultural ha enriquecido su proyecto a través del intercambio de conceptos e ideas con diferentes profesionales de la cultura de distintos países de América y Europa. En esta sección, algunos de estos especialistas aportan su mirada sobre la gestión cultural, analizando temáticas globales y específicas cuyas conclusiones sirven de referencia para el presente y futuro del Centro Cultural San Martín.

**George Yúdice (EEUU) / Friedhelm Schmitt Welle (Alemania) / José Ramón Insa Alba (España) / Osvaldo Quiroga (Argentina) / Arturo Navarro (Chile) / Gonzalo Carámbula (Uruguay) / Régulo Pachano Olivares (Venezuela) / Rafael Mandujano Ortiz (Francia)**





## LOS CENTROS CULTURALES EN LA ERA DE LA CONVERGENCIA TECNO-CULTURAL

George Yúdice (EEUU)

**Profesor titular de Estudios Latinoamericanos  
en la Universidad de Miami**

El Centro Cultural General San Martín, concebido en los años '70 como centro de convenciones y congresos, se inscribe como pionero en la historia de los centros culturales, desde el Parque de la Villete en París al Centro Cultural Estación Mapocho en Santiago y los célebres centros SESC (Serviço Social do Comércio) de São Paulo y muchos otros alrededor del mundo. Junto con nuevos proyectos arquitectónicos como el Museo Guggenheim de Bilbao, estos centros forman parte de la renovación urbana, fungen como catalizadores económicos y de integración social, generan calidad de vida, y contribuyen al desarrollo social. Acaso el aspecto más importante es que los centros culturales dan un nuevo sentido al espacio, no sólo el físico de la ciudad, sino el espacio cultural en el que se reúnen las disciplinas artísticas y los públicos-participantes.

Lo que otrora fueron los Museos, los Teatros Nacionales e incluso las Casas de Cultura —entidades especializadas, artífices del discurso y de un imaginario vinculado a la identidad nacional y de la cultura entendida como servicio en clave de difusionismo y acercamiento civilizador—, hoy se ven reemplazados por un nuevo tipo de proyecto cultural. Se caracteriza por ser integrado al contexto, multidisciplinario, conformado por las nuevas tecnologías, vehiculado de los lenguajes y los modos culturales propios de la

contemporaneidad y la emergente sociedad del conocimiento, promotor del reconocimiento de los nuevos valores que la gestión cultural asume desde la década de los '80 —diversidad cultural, pluralismo, interdisciplinariedad, participación— y de la cultura como factor de desarrollo tanto en clave de derechos culturales como de generación de empleo o promoción de las industrias creativas.

El Plan de Reconversión del CCGSM, en curso en la actualidad, afianza todos los aspectos mencionados de los nuevos centros culturales: (1) revaloriza la zona urbana en que se ubica; (2) apuntala la interculturalidad y la transculturalidad, convirtiéndose en un espacio que integra la diversidad; (3) refuerza el desarrollo artístico y cultural de la ciudad, integrando nuevas tecnologías; (4) abraza un nuevo modelo de gestión orientado al desarrollo integral y sustentable.

### REVITALIZACION URBANA

Más que otras instituciones culturales (museos, teatros, salas de conciertos, etc.), los centros culturales están bien posicionados para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de las ciudades. En la actual economía del conocimiento, concepto que debe ampliarse en el de la economía cultural y creativa, la cultura, entendida ya no sólo en el sentido circunscrito al arte —junto con el desarrollo tecnológico e informacional— forma la nueva base del valor. El patrimonio que se debe salvaguardar y vigorizar no se limita a inmuebles históricos y tradiciones orales, sino que incorpora nuevos medios y nuevas tecnologías y los gustos y costumbres de la diversidad ciudadana. Todo esto es hoy en día recurso de desarrollo. Para Manuel Castells y Richard Florida,<sup>1</sup> la energía cultural que se encuentra en los

---

1. Manuel Castells, "La ciudad de la nueva economía," La factoría 12 (julio-agosto 2002). <http://lafactoriaweb.com/articulos/castells12.htm>;



centros urbanos atrae a los innovadores, que a su vez contribuyen al desarrollo económico. Además, los centros culturales y otros equipamientos culturales proporcionan la marca-imagen de la ciudad, que a su vez atrae nuevos negocios y turistas. Como veremos, en el mejor de los casos, revitalización y desarrollo urbano contribuyen al desarrollo sustentable, entendido no sólo en términos económicos sino sociales y culturales.

Si bien el edificio del CCGSM, diseñado y ejecutado por el estudio del arquitecto Mario Roberto Alvarez en 1970, es un *clásico* de la arquitectura moderna funcionalista, su remodelación se instala en la tendencia no sólo a salvaguardar el patrimonio, que por lo general se orienta a edificios más históricos. En este caso, se completa el plan original y se afianza el multiuso del centro así como la multidisciplinariedad cultural. La revitalización del patrimonio preserva los valores históricos, urbanos y arquitectónicos, legándolos a futuras generaciones y así fortaleciendo las identidades locales. Simultáneamente, en los mejores proyectos de revitalización, se busca poner en valor económico esas zonas mediante la atracción de múltiples públicos, es decir, fomentar el reconocimiento de la diversidad y su integración social.

Dicha integración social no es siempre la finalidad en proyectos de *gentrification*<sup>2</sup> basados en la construcción de vistosos equipamientos culturales que acaban exacerbando la exclusión. Por ejemplo, en Nueva York. Desde la transformación de la zona industrial de Soho en el sur de Manhattan al re-

mozamiento en los '70 de las casas de inquilinato del East Village (donde se habían radicado los inmigrantes judíos e italianos a fines del siglo XIX) al proyecto actual de crear un corredor de dos kilómetros con diecisiete rascacielos en el corazón de Brooklyn, desde la Brooklyn Academy of Music hasta el Brooklyn Museum. El resultado ha sido el desplazamiento de habitantes de bajos ingresos y la reconversión de la zona para el disfrute de profesionales. Si bien se establecen nuevos espacios públicos, el costo de acceso es tan alto que se veda el ingreso a las clases obreras y a minorías etnoraciales. Y con el aumento en el valor inmobiliario de estas zonas, se cortan las únicas fuentes de supervivencia de muchas instituciones culturales alternativas que disfrutaban de alquileres baratos. De ahí que cerraran diez teatros Off Broadway en 2006, irónicamente echando a perder importantes generadores de I&D<sup>3</sup> del sector cultural.

La revitalización urbana es necesaria, pero se necesita equilibrar el alza económica de estas zonas con políticas de inclusión social. En otras palabras, el objetivo de la revitalización urbana a partir de la cultura debe ser crear y fomentar una cultura y un espacio público viables, lo que implica una práctica de desarrollo sustentable.

El desarrollo sustentable hace referencia a la utilización de forma racional de los recursos, cuidando que no sean agotados y las generaciones futuras puedan hacer uso de ellos, es decir, sin que nuestras prácticas, fundamentalmente económicas hipotéquen el futuro. La justificación del desarrollo sustentable proviene tanto del hecho de tener unos recursos susceptibles de agotarse, como por el hecho de que una creciente actividad económica sin más

---

Richard Florida, *The Rise Of The Creative Class, and how its transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Perseus Books, 2002.



criterio que el económico produce problemas graves medioambientales tanto a escala local como planetaria, que pueden, en el futuro, tornarse irreversibles. En la última década se ha expandido esta noción de *desarrollo humano sustentable* a la cultura. Es decir, se ha planteado que, para que se produzca el bienestar social explicitado en el concepto de sustentabilidad, es necesario prestar atención a la calidad de vida que implican los factores culturales y esto quiere decir que se tienen que elaborar estrategias, mecanismos de evaluación, instituciones y gestores semejantes a los descritos para el desarrollo económico, el desarrollo humano, y el desarrollo sustentable.

### **ECONOMIA CREATIVA, DIVERSIDAD, INTERCULTURACION Y TRANSCULTURACION**

Los centros culturales más dinámicos no sólo promueven la multidisciplinariedad sino generan nuevas sinergias entre artes, formas culturales tradicionales (inclusive el patrimonio intangible), y nuevos medios y tecnologías. En este sentido, llevan más allá de lo convencional la noción de desarrollo cultural, pues incentivan la creatividad, que es el insumo fundamental del desarrollo integral. Volveremos sobre estas nuevas sinergias artísticas, pero en este apartado cabe hacer referencia al importante trabajo inter y transcultural de los centros culturales.

En primer lugar, los centros culturales dedicados a la inclusión de una diversidad de grupos sociales contribuyen al mantenimiento del espacio público, noción que rebasa el espacio físico y apunta a la interacción de culturas diferentes. Como ya se mencionó más arriba, el gran problema de las ciudades hoy en día es la exclusión, que no se remedia con políticas multiculturales entendidas en términos de multiplicación de audiencias, que al estilo estadounidense, no interactúan. Hacer coincidir

esta multiplicidad en el espacio del centro cultural, y generar sinergias entre los públicos de diferentes artes, medios y patrimonios es la tarea artística y cultural más importante hoy en día.

Como explica Charles Landry en "The Creative City", los recursos culturales contribuyen a la economía, mas también pueden contribuir para solucionar problemas urbanos y conflictos sociales. Los centros culturales pueden ser espacios en los cuales la ciudad se vuelca sobre sí misma y se reflexiona no sólo discursivamente sino artística y sensorialmente sobre los desafíos y logros. En algunas ciudades se han creado nuevos servicios para los necesitados a partir de propuestas artísticas, como la pavimentación de las calles con paralelepípedos especialmente diseñados para guiar a los peatones ciegos, la organización de eventos culturales para motivar la participación de los pobres en los servicios sociales, y hasta la creación de empleos como en el carnaval de los recolectores de papel en Belo Horizonte o la creación de moda indumentaria con materiales reciclados, etc. Para Landry, el motor que vincula a todas estas innovaciones en las artes y la cultura urbana es la creatividad; y todo el empeño de su gestión está orientado a la vigorización y aprovechamiento de esa creatividad.<sup>4</sup>

El modelo de la ciudad creativa de Castells o Florida prioriza el desarrollo económico, sobre todo a partir de la generación de derechos de propiedad intelectual, pero para Landry la creatividad se orienta a la convivencia, y para otros, como la economista cultural Ana Carla Fonseca Reis, al acceso, la valorización de la diversidad y el refuerzo de la identidad local. Los centros culturales participarían, según esta perspectiva, en la "cadena integrada de la economía creativa que abarca todas las

---

4. Charles Landry, *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators*. Londres: Earthscan Publications, 2000, pág. 21.



etapas del proceso creativo: formación, creación, producción, distribución, acceso, gestión de conocimiento y memoria.”<sup>5</sup> Reis suscribe la definición de las ciudades creativas de los Canadian Policy Research Networks: “son lugares de experimentación e innovación, donde nuevas ideas florecen y personas de todas las áreas se unen para transformar sus comunidades en mejores lugares para vivir, trabajar y divertirse. Se basan en diferentes tipos de conocimiento, piensan holísticamente y lanzan a la acción teniendo en cuenta la interdependencia económica, social, ambiental y cultural; se valen de la participación pública para lidiar con temas complejos, ... y problemas urbanos perennes de vivienda, inclusión, preservación y desarrollo.”<sup>6</sup>

Y como veremos en el último apartado, la economía creativa tiene que ver con la administración, organización y distribución (nomos) de la casa (oikos) colectiva, que es todo espacio público, trátase de un centro cultural o de una ciudad. Por tanto, hay que ver la gestión misma como parte fundamental del desarrollo cultural.

## NUEVAS TECNOLOGIAS E INNOVACION CREATIVA

Los nuevos centros culturales se orientan a la innovación creativa, más que a la artística en sentido tradicional. Esto no quiere decir que se desatienda a las artes; más bien se las vigoriza en su interacción multimediatía y transcultural. Hay dos razones fundamentales: por una parte, la democratización cultu-

ral requiere de una oferta plural e intercultural, por otra la cultura letrada y artística ya no constituyen el único principio ordenador del conocimiento. Por tanto, el desarrollo creativo requiere de una integración cultural que ya se viene dando en las artes, la tecnología y los procesos sociales. Desde las vanguardias artísticas de comienzos del siglo XX a las de la década de 1960, se disolvieron las fronteras entre las disciplinas y se buscaron vínculos con desarrollos científicos y tecnológicos, evidentes en el cubismo, en el cine temprano y en el videoarte. Simultáneamente, la performance retomó tradiciones artísticas y populares, y promovió causas socioculturales, rebasando los muros institucionales, sea en el arte/movimiento feminista o en los escraches callejeros.

Ya Benjamin había señalado la transformación provocada por la incidencia de la nueva tecnología en la cultura. Señala que en la cultura culta, la comprensión está en la obra misma, en su estructura y en la forma de sus representaciones, mientras que en el cine y las nuevas industrias culturales la clave se encuentra en los espectadores, en su percepción y en el uso que hacen de y a partir de una obra o acción. En la medida que el equipamiento mecánico del cine infiltró la percepción, profundizándola y acelerándola o dilatándola para manifestar una “naturaleza diferente” a la que se revela a simple vista, se abre una “óptica inconsciente” relacionada al modo de producción de mercancías y subjetividades.<sup>7</sup> Y luego la radio y la televisión acercan las personas a las cosas, “resultando en nuevas sensibilidades y pautas de recepción, además de la liberación generalizada de goces antes restringidos a un puñado de personas.”<sup>8</sup>

---

5. Ana Carla Fonseca Reis, *Economía da cultura e desenvolvimento sustentável. O Caleidoscópico da cultura*. Barueri, São Paulo: Manole, 2007.

6. Neil Bradford, “Creative Cities Structured Policy Dialogue Background,” Canadian Policy Research Networks Inc. Ottawa: 2004. [http://www.cprn.org/documents/31345\\_en.pdf](http://www.cprn.org/documents/31345_en.pdf)

---

7. Walter Benjamin, *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica* [1936], México, Itaca, 2003.

8. Rafael Archondo, “Élites y muchedumbres en pos de la visibilidad. Un



En otras palabras, las nuevas tecnologías van produciendo cambios inconscientes que se somatizan en el sensorio. Reorganizan los principios de cognición, pero a su vez las artes y otras prácticas culturales, sobre todo tradicionales hibridadas con lo pre-moderno, pueden orientar a las nuevas tecnologías, como se verifica en el Media Lab de MIT o el Interactive Telecommunications Program de NYU. Trátese de la inter o transmediación de danza y sensores informatizados, que resulta en coreografías simultáneamente virtuales y encarnadas y que aportan nuevas aristas sensorio-cognitivas, o de la comunicación interactiva, multimodal y ubicua, la convergencia tecno-cultural produce innovaciones que pueden ser aprovechadas económica, social y artísticamente. Vivimos ya en un mundo constituido por realidades virtuales, sea en nuestras transacciones bancarias, matrículas universitarias, llamadas a servicios públicos, compras escaneadas en los supermercados, exámenes de resonancia magnética digitalizados, o el escaneo retinal de los delincuentes y los migrantes. La tecnología cambia la manera en que vemos, oímos, tocamos, gustamos y olemos, y todo esto tiene repercusiones para el arte y las relaciones sociales, si por arte entendemos formas o acciones que tienen por objeto estimular los sentidos o la conciencia mediante la transmisión de emociones, imágenes (visuales, sonoras, táctiles, etc.) o ideas, y si por relaciones sociales entendemos interacción.

El Centro para el Arte y los Medios de Karlsruhe, o ZKM, es acaso el centro cultural más conocido por el auspicio de la convergencia tecnológica y artística, tanto para la creación de innovaciones de

hardware y software, con un énfasis en la investigación y la educación.<sup>9</sup> Incluye institutos o estudios especializados en la relación de la tecnología con arte, medios, biblioteca, teatro, sonido y acústica, y cultura visual. No se trata de una subordinación del arte a la tecnología sino del potenciamiento creativo mediante los materiales que hoy en día son parte de nuestro entorno cotidiano, en el cual se encuentran la comunicación mediante Internet y los videojuegos interactivos a distancia. Estos últimos aportan nuevas experiencias en las cuales los jóvenes son baquianos, por contraste con la gran mayoría de los docentes, que se sienten desautorizados ante las destrezas de sus alumnos, y por tanto prohíben que los estudiantes ingresen al aula con sus videojuegos, sus chats sobre sus programas televisivos favoritos, o que usen el tiempo en el laboratorio computacional redactando blogs. Se excluye, por tanto, la enorme creatividad que los jóvenes ya están desarrollando en los nuevos medios.

El nuevo paradigma multidisciplinario de alta tecnología que promueve el nuevo CCGSM es, por tanto, un servicio necesario para obviar las insuficiencias de la escuela. Son los centros culturales orientados a la convergencia tecno-cultural que ofrecen los alicientes para el desarrollo cognitivo, artístico e interactivo de los jóvenes y los menos jóvenes entre nosotros, que debiéramos interesarnos y aprender de los menores. Como explica Piscitelli, "el arte interactivo implica, a diferencia del arte tradicional, poner menos énfasis en la forma y más énfasis en el comportamiento y la promo-

---

análisis comparativo de 'De Cerca' y 'Sábados Populares'. En Natasha Loayza, Hugo José Suárez y Rafael Archondo, *Subjetividad, dilemas religiosos y medios de comunicación*, La Paz, PNUD Cuaderno del Futuro 4, 1999. <http://idh.pnud.bo/webPortal/Portals/2/publicaciones/cuadernos/Cuaderno4.pdf>

---

9. Como muchos otros centros culturales, el ZKM fue concebido como el foco de un proyecto de revitalización urbana implementado por la ciudad de Karlsruhe como parte de el Programa Calidad Ciudadana del gobierno Baden Wurtemberg en 1984. Luego de unos años de planificación el proyecto se inició en 1989 y abrió en 1992 en un edificio industrial monumental construido en 1918 que había albergado una fábrica de municiones.



ción del público, convertido en participante. Debe definir un contexto abierto donde transcurre la experiencia. Y la posibilidad es real, la tecnología lo permite.<sup>10</sup> Se han desatado nuevas capacidades creativas que superan a la cultura letrada que sigue siendo el foco ordenador del conocimiento en la escuela. En algunos países los estudiantes que aspiran a ser médicos o abogados estudian producción audiovisual y de nuevos medios para aguzar su creatividad y para saber comunicarse en el nuevo entorno tecno-cognitivo e interactivo.

## GESTION Y SUSTENTABILIDAD

Los centros culturales tienen fuerte apoyo municipal, pero hoy en día ese apoyo no basta para cumplir su misión de proporcionar los insumos para incentivar la creatividad; se necesita involucrar a la sociedad civil, la empresa privada, las universidades, los centros de investigación y la diversidad ciudadana. Algunos centros, como el ZKM, producen productos y servicios que generan recursos y afianzan la sustentabilidad; pero la gran mayoría de los centros culturales buscan la sustentabilidad en la rentabilidad de los usos de sus recursos. Un excelente ejemplo de la autosustentabilidad es el Centro Cultural Estación Mapocho en Santiago. Como muchos otros centros, tenía el objetivo múltiple de preservar el patrimonio, dinamizar la zona urbana en que se ubica y autofinanciarse. Para ese propósito, se propuso un efecto multiplicador en el área de la gestión cultural, que se ha traducido en distintas acciones como la formación de gestores, pasantías de gestores regionales, asesoría a proyectos, y un innovador observatorio de públicos, que ha hecho posible conocer a sus audiencias y trabajar sobre la base de sus intereses y actitudes, requeri-

miento fundamental para lograr la rentabilidad en su programación.<sup>11</sup>

En gran parte, los centros culturales exitosos logran un "proceso de gestión *generoso en redes y alianzas*" en el cual se intercambian experiencias y actividades con otros centros culturales y se mantiene el interés y la lealtad de las audiencias.<sup>12</sup> Todos estos componentes son necesarios para la sustentabilidad, pero el más importante es el involucramiento de los públicos como participantes y coadyuvantes en la programación, como portadores de *feedback* para que la institución se mantenga relevante en todo momento y evite la musealización de la cultura.

Todo esto implica que los centros culturales tienen que ser objeto de su propia incentivación de la creatividad. Es decir, la creatividad no es sólo producto o catalizador de un *afuera* sino también animador de los procesos de gestionar de la oferta. Si utilizáramos el lenguaje tradicional del análisis cultural diríamos que la oferta y la gestión se sintonizan en fondo y forma. Una práctica que se ha institucionalizado en algunos centros para entender mejor sus propios procesos de gestión es la contratación de etnógrafos que acompañen y analicen esos procesos. Un buen ejemplo es mi estudio del Programa de proyectos de arte de instalación y mediático *inSITE*, que se celebra cada 3 años a lo largo del corredor entre las ciudades de San Diego, en EEUU, y Tijuana, México.<sup>13</sup> Es justamente

---

11. Arturo Navarro, *Cultura: ¿quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural*. Santiago: RiL Editores, 2006.

12. Navarro, pág. 177.

13. George Yúdice, "Producir la economía cultural: El arte colaborativo de *inSITE*," en *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa, 2002.

---

10. Alejandro Piscitelli, *Ciberculturas 2.0 En la era de las máquinas inteligentes*. Buenos Aires: Paidós, 2002.



la gestión de este Programa que se destacó por su creatividad, más aún que la mayoría de los proyectos artísticos, por su capacidad de atraer públicos, de incentivar la colaboración, de innovar vínculos y sinergias para viabilizar las obras y performances de los artistas. Podría decirse que en su gestión, *inSITE* es un incubador de experiencias creativas.

La gestión, pues, no sólo debe orientarse al *afuera* sino hacer posible que ese *afuera* incida en sus operaciones y programación. Comprender y formar públicos implica no adoptar, en este caso, una actitud tutelar sino una disposición receptiva hacia públicos colaboradores. De esta manera, se pondrán en práctica los principios interactivos de los nuevos medios, que no sólo inciden en el arte tradicional, sino en el modelo de gestión. El mismo principio de convergencia en los medios, nuevas tecnologías y las artes se encuentra en la gestión, en sus procesos de retroalimentación y comunicación multidireccional. Y de la misma manera que se disuelven las fronteras entre arte y medios, tecnología y cultura, "se atenúa la frontera entre productores y beneficiarios de la cultura, entre creadores y/o gestores culturales y la gente, tanto en su carácter de público espectador como en el de participante activo de su quehacer colectivo."<sup>14</sup>

Esta convergencia también se evidencia en la manera en que la programación misma aborda la reconversión del CCGSM. El Segundo Encuentro Multidisciplinario Sobre el Uso Creativo de las Nuevas Tecnologías y el Desarrollo de las Nuevas Tendencias en el Arte y la Producción Multimedia, "Cultura y Media," celebrado entre el 3 y el 6 de mayo de 2007, pone en operación esta convergencia al

incorporar la remodelación del CCGSM a la producción artística y como lugar de exposición.<sup>15</sup> Así, como en *inSITE*, a través de proyecciones, instalaciones, performances, conferencias, sesiones de DJ e intervenciones al edificio, se produce no una representación, sino un conocimiento sensorial y emplazado de esa remodelación. El próximo encuentro "Cultura y Media" podría abordar la gestión misma como material de conocimiento.

En resumen, en su aporte a la revitalización urbana, a la inclusión intercultural, a la innovación creativa y a la gestión sustentable, los centros culturales, y destacadamente entre ellos el Centro Cultural General San Martín, contribuyen al desarrollo integral en la sociedad del conocimiento y la economía creativa.

*George Yúdice es profesor titular de Estudios Latinoamericanos en la Universidad de Miami y hasta hace poco Director del Centro de Estudios Latinoamericanos y del Caribe en la Universidad de Nueva York. Se doctoró en Lenguas y Literaturas Románicas en Princeton University. Se especializa en investigación en los usos económicos y sociales de la cultura, desde la renovación urbana en las ciudades creativas a la reducción de la delincuencia y la violencia mediante programas culturales. Autor, entre otros títulos, de "On Edge: The Crisis of Contemporary Latin American Culture", con Jean Franco y Juan Flores (University of Minnesota Press, 1992), "Política cultural" (Gedisa 2004) y "El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global" (Gedisa, 2002). Tiene más de 100 ensayos sobre gestión y políticas culturales, crítica cultural y estudios literarios.*

14. Centro Cultural General San Martín, "Ante los desafíos del siglo XXI un modelo de gestión innovador." Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, s/f. <http://www.ccgsm.gov.ar>

15. Centro Cultural General San Martín, "Cultura y Media, Segundo encuentro multidisciplinario sobre el uso creativo de las nuevas tecnologías y el desarrollo de las nuevas tendencias en el arte y la producción multimedia," Buenos Aires, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 3 a 6 de mayo de 2007.



# LO HIBRIDO COMO FILOSOFIA DE LOS CENTROS CULTURALES

Friedhelm Schmidt-Welle (Alemania)

**Investigador en Literatura y Estudios Culturales  
del Instituto Ibero-Americano de Berlín**

Escribir sobre centros culturales siempre implica ciertos riesgos. No solamente porque existe una gran variedad de centros culturales con diferentes perfiles, historias, contextos y programas, sino porque la misma constitución de un centro cultural difiere de otras instituciones como cines, teatros o museos. Históricamente, la creación de la mayoría de los centros culturales tanto en América Latina como en Europa, por ejemplo, se realiza en un contexto o con el afán de una democratización de la vida cultural. Los centros culturales se crearon en buena medida para permitir una participación activa de los ciudadanos en las actividades culturales en vez del mero consumo de eventos culturales de cualquier género.

Debido a esta condición política y sus consecuencias para el proceso de planeación de eventos, pero también debido a la constitución híbrida de los centros culturales, ellos se ubican en una especie de *no lugar* o en un lugar a medias entre muchas instituciones y sus respectivos conceptos o programas culturales. Organizamos exposiciones, pero no somos museos; muestras de cine, pero no somos cines; teatro y danza sin convertirnos en teatros; lecturas sin ser cafés literarios; coloquios y ponencias científicos sin convertirnos en universidades. Y muchos de los centros culturales tienen una vasta colección de libros sin convertirse exclusivamente en bibliotecas, o publican libros sin ser por eso una editorial. El rasgo diferenciador de muchos centros culturales

en comparación con otras instituciones culturales es precisamente la combinación de gestión cultural y reflexión sobre problemáticas culturales en un ámbito en que los consumidores se convierten en participantes del proceso cultural.

En vistas de la constitución híbrida de los centros culturales y sus diferentes contextos socio-políticos y culturales, parece casi imposible encontrar una sola filosofía y un concepto que caracterice a todos los centros culturales. Al mismo tiempo, esta constitución híbrida se convierte en el denominador común de casi todos los centros culturales sin que tenga que reducirse por ello la variedad de sus conceptos y programas. En el presente artículo no pretendo, entonces, encontrar una sola filosofía que sea válida para todos los centros culturales. Se trata, más bien, de un ensayo que intenta encontrar puntos comunes que podrían guiar el trabajo de gestores culturales en estas instituciones híbridas.

## LA CONSTITUCION HIBRIDA DE LOS CENTROS CULTURALES

Para ocuparse de la filosofía y de los conceptos de los centros culturales, ante todo tenemos que considerar las ventajas y desventajas de la constitución híbrida de los mismos. Comenzamos, entonces, con las desventajas.

La primera desventaja es la dificultad de adquirir ciertas formas de experiencia y saberes institucionales necesarios para llevar a cabo las tareas de un centro cultural. Este es el caso, por ejemplo, de ciertas tecnologías, pero también sucede en el manejo de trabajos específicos de instituciones que representan una sola rama de las artes (museo, teatro, cine, etc.) por personal no específicamente formado para este tipo de trabajos —o formado para todos ellos un poco.





Para dar un ejemplo: ¿quién sabe cómo se maneja el préstamo de una obra de arte –con los problemas específicos de su transporte, el seguro, la tecnología de iluminarlo bien en el lugar de la exposición, cuestiones de la restauración y conservación, etc.– sin ser historiador o restaurador de arte? ¿Cómo podemos integrar los saberes específicos de estos expertos en el trabajo diario de un gestor de un centro cultural que tiene que ocuparse de varios géneros de la producción artística a la vez? En muchos casos, y tanto por la falta de infraestructura como por la falta de recursos económicos para financiar los respectivos especialistas, tenemos que convertirnos en expertos de todos los campos culturales.

En el peor de los casos, esto significaría convertirnos en expertos de todo y nada, es decir, aceptar francamente la necesidad del *avanti dilettanti*. En el mejor de los casos, podemos conseguir los especialistas para estos trabajos fuera del centro cultural, lo que es una, pero no la única de las razones para la curaduría externa que practican varios centros culturales. Pero esto también tiene sus desventajas: es una carga más sobre el presupuesto, y a veces significa una pérdida por fricción debida a la cooperación difícil entre la institución y el curador externo.

Otra desventaja es la posible imagen pública de los centros culturales como un almacén cultural en que cabe todo lo que tiene que ver de alguna manera con la cultura en el sentido más amplio de la palabra. Esta es, sobre todo, una desventaja para los departamentos (en el caso de que los tengamos) de relaciones públicas. ¿Quién va a buscar un programa de cine en un guía de espectáculos bajo la rúbrica “Programa del Centro Cultural X” –en el caso de que haya tal rúbrica? ¿Quién de los aficionados de la música hip hop va a buscar un concierto de esta corriente en el programa de un centro cultural y no en el de los clubes que no organizan otra cosa que conciertos de hip hop o rap?

Tercera desventaja: a veces es más difícil conseguir subsidios de fundaciones, del Estado o de empresas privadas precisamente por la constitución *híbrida* de los centros culturales. Entramos en competencia con muchas instituciones especializadas en alguna de las ramas del arte, y necesitamos los mejores argumentos para convencer a posibles sponsors de que un centro cultural se podría ocupar de la organización de un simposio científico que, por lo general, es visto como tarea de las universidades, o que una exposición de arte del siglo XVIII se podría realizar con el mismo cuidado en un centro cultural que en un museo de arte. Y en muchos casos realmente dudo de que la podemos organizar con el mismo cuidado por la falta de infraestructura y/o personal adecuados.

Cuarta desventaja: por lo que yo sé, la mayoría de los gestores culturales no tenemos una buena formación con respecto a una posible filosofía o teoría del trabajo de los centros culturales. Lo mismo se podría decir de otras instituciones que se ocupan de la gestión cultural. No es, entonces, un problema exclusivo de los centros culturales. Si tenemos esta formación, la adquirimos durante estudios universitarios no directamente conectados con el trabajo de los gestores culturales. En los pocos casos en que existe una formación profesional de los gestores culturales en el campo de la gestión cultural –sea esta formación académica o no–, ella se limita a los aspectos técnicos del trabajo y a cuestiones de la administración y financiación. Esto serviría si los centros culturales fueran nada más instituciones que alquilan espacios para realizar eventos culturales o si los gestores fueran sólo comerciantes de cultura, pero la función de los centros culturales y sus gestores casi nunca se limita y no se debe limitar a esto.

Aunque las desventajas de los centros culturales descritas antes no son las únicas en el mercado de



la cultura, creo que es suficiente haber mencionado algunas para darse cuenta de las dificultades derivadas de la constitución híbrida de estos centros. Ahora bien, ¿qué ventajas tiene, o, mejor dicho, qué ventajas podría tener la constitución híbrida de los centros culturales?

Primera ventaja: el auge de los centros culturales corresponde a un momento histórico en que las fronteras entre las disciplinas o los departamentos académicos de las Humanidades tienden a disolverse. El auge de los centros culturales corresponde, en este sentido, al auge de los estudios culturales. Tanto los centros como los estudios culturales tratan de dar una respuesta crítica a los cambios culturales de las últimas décadas.

Las fronteras entre las diferentes ramas de las artes se diluyen, entre otras cosas por el desarrollo de los medios masivos de comunicación, el desplazamiento de las representaciones artísticas tradicionales hacia la *performance*, la revaloración de las culturas populares en comparación con la cultura de la ciudad letrada, los procesos de migración, la creación de comunidades transnacionales, etc. Estos desarrollos registrados en la estratificación social de las sociedades contemporáneas, los campos artísticos, la esfera pública, los medios masivos de comunicación y los debates académicos pueden, o al menos podrían, representarse mejor en un centro cultural híbrido que en una institución cultural que se especializa en una de las ramas de las artes o en un solo género artístico.

Segunda ventaja: los centros culturales disponen de mejores espacios que otras instituciones culturales (los cines o los museos, por ejemplo) para el diálogo con el público y la participación de este. Me refiero a espacios no solamente en un sentido de la infraestructura, sino también en el de los es-

pacios públicos. Muchos de los centros culturales se fundaron precisamente para contrarrestar la tendencia de la musealización de la cultura y para democratizar y aumentar la participación ciudadana en la vida cultural. Los espacios de los centros culturales se pueden convertir en espacios en movimiento para el diálogo. En este sentido, los centros culturales pueden convertirse en uno -no el único- de los espacios privilegiados para disolver la frontera entre productores y consumidores de la cultura.

Tercera ventaja: el hecho de que el diálogo público y con el público y la constitución híbrida de los centros culturales cuestionan las fronteras establecidas entre distintas artes, esferas culturales, o incluso entre distintas prácticas simbólicas, puede crear, en el mejor de los casos, nuevas formas de representación de estas prácticas. Estas nuevas formas de participación podrían ser más democráticas y convertir a los centros culturales en espacios privilegiados para el diálogo y el intercambio intra, inter y transcultural. Este carácter de espacio abierto para el diálogo podría definir a los centros culturales y darles una mejor perspectiva en el campo cultural y en el contexto de la competencia con las instituciones especializadas.

Al mismo tiempo, y en el contexto de lo dicho anteriormente sobre las diferencias entre los centros y otras instituciones culturales, algunas de las desventajas mencionadas incluso podrían convertirse en ventajas para el trabajo de los centros culturales. El espacio para el diálogo que crean los centros culturales aumenta la oferta y la participación ciudadana, y en este sentido, no solamente *vendemos* cultura, sino que la producimos más allá de la presentación de meros productos, es decir, en un proceso de diálogo permanente con la comunidad que participa en los procesos culturales.



La falta de competencia o de formación específica de los gestores de los centros culturales en una de las ramas de las artes también se puede convertir, en parte, en una ventaja porque nos obliga a colaborar con otras instituciones y personas del ámbito cultural. En este sentido, la imagen pública de los centros culturales se podría mejorar destacando su función de espacio para el diálogo y no tanto entrando en competencia con otras instituciones culturales que tienen conceptos distintos en el mercado de la cultura.

### DE LA (RE-)PRESENTACION AL DIALOGO

El espacio que ofrecen los centros culturales se presta a una presentación menos estática de las prácticas simbólicas que los espacios de otras instituciones culturales. Esto no tiene solamente un aspecto arquitectónico, pero el aspecto arquitectónico puede influir en la creación de este espacio. Por razones históricas y económicas, no todos los centros culturales tienen la posibilidad de crear su propia arquitectura, pero este aspecto se podría tomar en cuenta incluso en la remodelación de centros culturales o en la de algunas de sus instalaciones. A veces la arquitectura que se elige para la creación de un nuevo centro cultural se presta a la creación del espacio mencionado, como es el caso de centros culturales que se fundan en antiguas fábricas.

En este caso, la arquitectura de la fábrica es algo más que un espacio amplio que por sus dimensiones puede ser más adecuado que otros edificios para las actividades que se desarrollan en un centro cultural. En un nivel simbólico, el uso de la fábrica significa además un desplazamiento del *producto* cultural a la *producción* cultural, y en este sentido sigue los pasos del desarrollo del arte moderno a partir de la década del 60 del siglo pasado (*happening, performance*, acciones contra la musealización del arte).

En algunos casos aislados, también ha sido posible incluir a la arquitectura en la creación (en un sentido artístico y técnico) de un centro cultural. Existen casos que muestran que la arquitectura del centro cultural se puede *manipular* de acuerdo con las necesidades e incluso los conceptos del centro cultural. Tal como las actividades del centro cultural significan un proceso de permanentes cambios de la producción cultural y de la comunicación con la comunidad, en estos casos, la arquitectura misma se transforma en un proceso de construcción y reconstrucción permanente.

La idea de la construcción arquitectónica permanente se puede aplicar a las actividades del centro cultural como espacio de construcción y reconstrucción constante de las prácticas simbólicas y de sus formas de comunicación con los ciudadanos que hacen uso del centro cultural. Lamentablemente, esta idea no se puede realizar muchas veces debido al trabajo cotidiano plagado de obstáculos de todo tipo, pero sería una utopía para una posible filosofía de los centros culturales en el futuro. Pero aunque esta idea sea una utopía, quisiera hablar al menos sobre algunos pasos que podríamos dar en esta dirección, pasos que incluso podrían, a mi modo de ver, mejorar la situación actual de los centros culturales como lugar de producción y comunicación cultural.

Primero: los eventos culturales en los centros culturales y, tal vez, también la producción cultural de los mismos centros deben alejarse de la mera presentación de productos culturales o, si se prefiere, de fenómenos culturales (para usar un término que no esté tan íntimamente ligado a la espada de Damocles que nos amenaza a todos: la vaca sagrada del mercado).

La forma de presentación de eventos culturales que caracteriza las actividades culturales de otras



instituciones muchas veces tiende a convertir a la cultura en un mero producto para el consumo. En general, la sustentabilidad de estos eventos, y, sobre todo, la de la llamada *event culture*, es mínima. Por otra parte, este tipo de eventos suelen atraer a la mayor cantidad de gente, y generan más valores económicos más allá de la esfera cultural en el sentido de aumentar los atractivos de la ciudad en que se realizan o en que se crean ciertas instituciones –véanse los efectos del Museo Guggenheim sobre el turismo y la marca-imagen de la ciudad de Bilbao, por ejemplo. Por esto, este tipo de eventos es el que prefieren los *sponsors*.

Creo que la mejor manera de contrarrestar esta tendencia por parte de los centros culturales sería organizar, en colaboración con otras instituciones o grupos, producciones en torno a un tema o enfoque determinado en ciclos con duración de varios meses para *apropiarse* de los efectos de publicidad de la *event culture* sin (re)producirla. Lo importante en este contexto, me parece, sería organizar eventos en los cuales de alguna manera el proceso de la producción de cultura sea visible en el producto. Los centros culturales se convertirían, entonces, en *fábricas abiertas* –es precisamente por esto que la arquitectura de la fábrica puede ser la más apropiada para nuestros centros.

Segundo: por supuesto, esta producción de cultura en una especie de fábrica abierta no se realiza en un vacío histórico. Tendríamos que considerar el entorno (sea el entorno inmediato del centro cultural, es decir, la cultura del barrio en donde se realiza, o el entorno más amplio, es decir, la situación de *contacto* de diferentes culturas locales, nacionales, y hasta transnacionales). Pero lo importante en comparación con la *event culture* es la producción de los eventos o representaciones culturales en un espacio y con un diálogo abiertos. En mi opinión, este as-

pecto digamos comunicativo es o debe marcar precisamente la diferencia entre los centros culturales y las instituciones culturales tradicionales.

En este contexto, el proceso de la construcción y reconstrucción de las actividades culturales se podría realizar como un proceso paralelo a ciertos desarrollos sociales. La cultura, entendida como un proceso de construcción y reconstrucción permanente, como un diálogo intra, inter y transcultural, en suma: la cultura en movimiento, corresponde y responde a los procesos de construcción de identidades en los tiempos de la globalización y de la migración crecientes. Y, lo que es más: como gestores culturales de los centros culturales, debemos reaccionar a los procesos de la constitución del sujeto migrante, es decir, necesitamos conceptos migrantes para gestionar la cultura en movimiento.

Producción de la cultura en una especie de fábrica abierta, diálogo intra, inter y transcultural, cultura en movimiento, conceptos migrantes y sustentabilidad serían, entonces, los paradigmas que podrían guiar la gestión cultural y la función de los centros culturales en el futuro.

## PRESENTE Y FUTURO DE LOS GESTORES CULTURALES

Para movernos en dirección a estos nuevos conceptos de la gestión cultural de los centros culturales, es necesario un proceso de autocrítica de los gestores culturales, su función, sus conceptos, su ideología.

Como ya he dicho antes, no contamos con una buena formación de los gestores culturales con respecto a una teoría del trabajo de los centros culturales. Si tenemos esta formación, la adquirimos durante estudios universitarios no directamente conectados con el trabajo de los gestores cultura-



les. En los pocos casos en que hay una preparación formalizada de los gestores culturales, ésta se limita a los aspectos técnicos del trabajo y a cuestiones de la administración y financiación. En el peor de los casos, esto significa que un gestor cultural se puede convertir en un tecnócrata especializado en su campo. Nos podríamos convertir, entonces, en meros *curócratas* e incluso en *culturócratas* que se limitan a administrar y organizar eventos culturales sin ocuparse demasiado de los contenidos o las formas de las prácticas simbólicas que conllevan.

Como los centros culturales, los gestores culturales se ubican en una especie de *no lugar* ideológico. Al menos en el contexto institucional, muchas veces los gestores culturales se ven a sí mismos como personas sin preconceptos fijos, sin prejuicios, sin una ideología determinada que influya en la elección o en la producción de ciertos eventos culturales y en la exclusión de otros fenómenos culturales. Al mismo tiempo, y por razones de organización de trabajo y de presupuesto, tenemos que reaccionar a la oferta de afuera, y de esta manera a veces nos convertimos realmente en gestores sin conceptos que nada más administran la oferta disponible en un momento dado. Esto, por supuesto, no significa que no debamos reaccionar a la oferta de afuera. Al fin y al cabo, esto es una parte de la comunicación con la comunidad y del concepto de la *fábrica abierta*. Pero una cosa es abrir el espacio del centro cultural para la producción cultural, y otra la de convertirnos en meros vendedores de productos culturales prefabricados.

Otro aspecto negativo de la situación de los gestores culturales en la actualidad es que nos movemos en un contexto *interno* e internacionalizado en que nos *entendemos* a pesar de nuestras diferencias culturales por el hecho de hacer uso de los mismos discursos, de conocer las mismas modas de

la escena contemporánea, etc. En este contexto, muchas veces nos encontramos en situaciones en que fortalecemos los procesos de la globalización cultural sin quererlo o incluso sin darnos cuenta. En lo personal, me niego a la antropofagia de las culturas dominantes que representan y fagocitan exclusivamente los fenómenos culturales de los Otros que no les causan problemas de digestión o que se pueden *integrar* en sus propios procesos de la producción cultural. Creo que es de suma importancia aceptar las diferencias culturales, pero en nuestra función de gestores culturales también lo es presentar a otras culturas como diferentes y quizá incluso ininteligibles para nosotros.

Tenemos que preocuparnos, entonces, por nuestros propios conceptos de cultura -cosa que es una tarea bastante difícil porque bajo el término "cultura", hoy día se vende cualquier cosa. Al menos debemos cuestionar de vez en cuando nuestro concepto de cultura mediante una (auto-) crítica de nuestra labor cultural y hacernos las siguientes preguntas:

¿En qué contexto cultural nos movemos y cómo influye este contexto en nuestro trabajo (políticas culturales, diferentes culturas, la sociedad multicultural, culturas de los migrantes, etc.)?

¿De qué discursos del ámbito cultural o académico hacemos uso y por qué?

¿Qué vínculo hay entre los centros culturales y el espacio y la crítica académicos (estudios culturales, filosofía intercultural, teorías de la alteridad cultural, poscolonialismo, etc.)?

¿Qué relación existe entre los gestores culturales y las culturas de minorías, de los barrios, de los migrantes, etc.?



¿Cómo reaccionamos a las distintas ofertas y a las modas del mercado?

¿Qué función social y qué posición ideológica tenemos como gestores culturales de los centros culturales?

Si vemos a los centros culturales como lugares de una construcción y reconstrucción permanente del diálogo en movimiento, del diálogo intra, inter y transcultural, ¿cómo podemos aplicar este concepto a nuestro trabajo? Es decir, ¿cómo podemos aplicar conceptos migrantes a la labor de la gestión cultural?

¿Cómo podemos aumentar la sustentabilidad de la producción y representación cultural de los centros culturales?

Estos son algunos de los aspectos y las preguntas que deben guiar nuestro trabajo como gestores de los centros culturales en el futuro. Solamente el proceso permanente de reflexión y autocrítica de nuestra tarea de gestión cultural garantizará la cultura en movimiento y con ella su función social más allá de una producción que se limita a satisfacer las necesidades del mercado.

*Dr. Friedhelm Schmidt-Welle es investigador en Literatura y Estudios Culturales y gestor cultural en el Departamento de Investigación y Publicaciones del Instituto Ibero-Americano de Berlín, Alemania.*



## LA CULTURA EN LA FRONTERA CIBER

José Ramón Insa Alba (España)

**Coordinador de programas y redes culturales del Area de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza.**

Un territorio cibercultural está formado por multitud de prácticas hiperpolíticas que pueden complementarse y entremezclarse hasta construir nuevos escenarios de contacto. Se requieren herramientas polivalentes, pero más aún, se requieren actitudes abiertas y flexibles. Gestionar la cultura desde la praxis digital es gestionar el disenso, la disparidad fractal, la dimensión híbrida de las realidades, la complejidad de los sistemas... Hoy estamos obligados a garantizar la naturaleza cultural de lo técnico, a alcanzar para la cultura un estado de rizoma ciberdéllico.

Si durante las últimas décadas del pasado siglo la ciudad y la participación sociocultural se proclamaron como elementos únicos de resolución ante la conflictividad contemporánea, nos encontramos en un momento en el que el universo ciber se configura como un territorio desde el que establecer nuevos escenarios de creación, de participación, de interacción. La naturaleza social de las tecnologías se hace cada vez más patente y la estrategia de evolución cultural pasa por la interpretación de éstas como un modelo imprescindible para el cruce reproductivo entre las redes sociales y las telemáticas. Un cruce que debe articular un discurso propio en el que tome cuerpo un proyecto cultural consecuente y comprometido con el aprovechamiento real de las potencialidades más significativas de la nueva cultura. Una especie de experimentación colectiva de las utopías, o lo que es lo mismo: un

espacio para una intervención cultural menos rígida, menos necesitada de lo presencial, sustentada sobre la redistribución de la información en forma de conocimiento, alejada del hiperactivismo escapistista, desjerarquizada. Una forma de entender la cultura que pasa por la creación colectiva de identidades y valores, un paradigma ético alrededor de amplias comunidades cohesionadas. Porque, en realidad, la cultura siempre ha sido un proceso colaborativo para una construcción social dinámica.

En este contexto híbrido en el que nos encontramos —proximidad/conectividad— aparecen, hace ya tiempo, unos modelos en los que se entremezclan sensibilidades, se descubren comportamientos, se interactúa con otras realidades. La apreciación de la cultura a través de la tecnología digital supone un verdadero aumento de la heterogeneidad creativa, una multiplicación de las visiones a partir de la disparidad social, un crecimiento exponencial de los modelos de participación. La conquista del espacio cibercultural supone que la intervención no debe refugiarse en la fosilizada estructura analógica. Las múltiples capas que se interrelacionan y se confunden dentro del paradigma digital hacen que su gestión se funda en un concepto que va más allá de lo que la presencia física pueda alcanzar. Un Universo mórfico en la línea de Ovidio: “es mi deseo expresar las transformaciones de los cuerpos en formas nuevas”. La ingeniería cultural debe adecuarse y transformarse para superar unos cánones que se limitan a la administración cautelosa de bienes culturales y de lo que otros individuos (recalco otros) crean. La gestión polimórfica de la cultura nos lleva a la aplicación de ceros y unos en un entorno en el que los productos se convierten en una membrana permeable que amplifica las nuevas realidades y permite reemplazar las partes gastadas de la cultura analógica. La cartografía actual de la cultura requiere de una revisión minuciosa que actualice sus coordenadas.





Es así que la tecnología cuestiona ideas antiguas y permite escaramuzas ideológicas con las que se supera ese dualismo cartesiano que separa la realidad entre lo material y lo inmaterial, un pretendido divorcio ciertamente esquizofrénico que nos oculta la perspectiva de una realidad múltiple. Por ello, la contextualización de la cultura en estas realidades emergentes supone analizar las particularidades del espacio y el tiempo desde parámetros diferentes: no-linealidad, no-cronología, no-presencialidad.

La gestión de la cultura está pues obligada a la construcción simbólica de un universo que bien puede fundamentarse sobre estos conceptos “líquidos” (al modo de Zygmunt Bauman). Una forma de cultura que, lejos de los argumentos más reacios a la tecnología, es absolutamente simbiótica e incide en aspectos que van desde lo más cotidiano hasta valores y experiencias sustentados sobre la recreación de universos oníricos. El reto consiste en utilizar esta *contaminación digital* para estimular la especulación crítica de los ciudadanos y contrarrestar la presión neoliberal de modelos poco orientados hacia la permeabilidad. La cultura digital supone así un modelo abierto para despertar mentes y atizar experiencias. Unos modelos que permiten ir más allá de la administración de escaparates y que posibilita la multiplicación de las acciones creadoras.

La personalidad, individualidad y multiplicidad de las interpretaciones entran en un camino de duda (un perfecto antídoto contra la tiranía) y se generan discursos participativos en los que las ideas pueden ser sometidas a la elaboración concurrente hasta alcanzar nuevas propuestas “preocupadas esencialmente por activar procesos más que por construir imágenes” (J. Lebrere Stals). Se desfosilizan los modelos de gestión cultural. La cultura extendida frente a la cultura contenida.

Pero la tecnología como asiento eyectable que lanza a un paraíso tecnófilo en el que todo está estructurado para no sufrir no es cierta; cuando se desconecta, o simplemente cuando la atención se relaja, el conglomerado de la economía global esta estructurado para que casi todos perdamos: El liberalismo tecnológico es el que toma las riendas. Sólo tenemos que observar lo que ha ido ocurriendo con las famosas tecnologías 2.0 y la web social: prácticamente todos los elementos constitutivos de una absoluta libertad para participar de la red y canalizar información sin pasar por elementos de control han sido anulados de una forma más que sutil (no quiere decir que no existan pero son un simple espejismo para aumentar el individualismo e impedir estructura). La maquinaria del capital las ha absorbido y las ha reutilizado a su favor. La responsabilidad social de la cultura digital emerge como una necesidad para la superación (si somos posibilistas nos conformaremos con neutralización) de viejas limitaciones.

Así pues, el entorno ciber (Tercer Entorno según Echeverría) no es un universo mágico que asegura por si mismo el acceso metademocrático a la libertad, en nuestro caso, cultural. Este tercer entorno es un constructo sometido a leyes metasociales (Tourraine) que por si mismas ejercen acciones selectivas. Pretender la universalización de la cultura desde estas lógicas electrónicas es un arranque erróneo. Sin embargo sus importantes efectos multiplicadores (en los que colaboran los impulsos progresivos de las políticas de crecimiento colectivo) pueden alcanzar extensas audiencias de otro modo imposibles. Es la trama comunitarista la que activa un sistema colaborativo abierto y esta transmisión mediatizada es la que se enriquece gracias a la experiencia de otros muchos individuos que han pisado otros *mundos culturales* y que pueden completar el mapa, un mapa en el que aparecen de verdad todos las escarpaduras



Entre la utilización *neocon* de los nuevos medios y el ideal ilustrado de la igualdad entre los individuos existe un amplio espectro de posibilidades sobre los que se sustenta la condición actual de creación, gestión y consumo de cultura. Tenemos ante nosotros un espacio cultural público de nuevo cuño en el que conceptos como presencia y duración deben ser revisados y adaptados: el espacio multimórfico de la red admite nuevos modelos y estos necesitan ser abordados desde mentalidades complementarias al ecosistema analógico habitual. Unas mentalidades que se orientan hacia la horizontalidad simbiótica y la contaminación multicriterio, que se conmocionan, que se impregnan de la sabiduría compartida. El creador como potenciador, el gestor como facilitador, el público como inductor. O lo que es lo mismo: enriquecer el universo cultural desde la generación de complejos interpretativos.

Por ello la resistencia cultural debe tomar un camino nuevo para acceder a los campos interactivos de la conciencia creadora, a los amplios territorios de contagio, siendo bien conscientes de que la evolución termina cuando se cortocircuitan los bucles de retroalimentación de la sensibilidad. Debemos imaginar auténticos *Hacklabs* en los que se desarrollen estos emergentes procesos de interacción, participación, creación, intercalando y haciendo posible la reciprocidad provocadora entre la presencialidad y la conectividad.

Aún así las prácticas culturales interactúan poco todavía y se reducen a una rutina estética y estática carente de implicación y compromiso. Una actitud displicente que esconde una sospechosa inclinación hacia el engrandecimiento del ego gestor. Tres resultados inmediatos: 1) la erupción creativa de los verdaderos actores se ve impedida tras unas estructuras monolíticas que limitan sus facultades de experimentación; 2) la implicación activa de los verdaderos

consumidores se ve sometida y la oferta crece dirigida, manipulada y controlada por las grandes industrias del entretenimiento (de verdad que no entiendo cómo se le llaman industrias culturales como tampoco entiendo, por otra parte, cómo se atreven a llamar restaurantes a determinados lugares para la expendeduría de comida basura); 3) las secuelas son decepcionantes ya que, entre otras razones, el que gestiona sabe muy poco o nada de lo que sucede en las mentes creativas. Me atrevería a añadir otras dos: 4) porque las instituciones están cada vez más sujetas a modelos de producción cultural de corte consumista y 5) porque los creadores están/estamos —en este caso siempre me encuentro con una importante esquizofrenia que me divide— todavía demasiado amarrados a la cultura de subsidio.

No obstante, como digo, la retórica de las tecnologías no puede hacernos perder el norte, no puede hacernos caer en el mito tecnoutópico del progreso aséptico. Al contrario, nunca ha sido tan profundo el abismo que existe entre la paranoia del desarrollo digital, como paradigma de *modernidad*, y las desigualdades sociales (no sólo económicas, insisto). Nunca han sido tan necesarias las labores de la cultura de proximidad y de dinamización cultural comunitaria que colaboren en la reducción de la *otra brecha*, la que verdaderamente se percibe y se sufre en la cotidiana realidad presencial. El hecho de que las tecnologías por sí mismas mejoran los procesos es del todo falso. La distribución indiscriminada de material tecnológico y la dotación de planes de conectividad sin proyección de largo plazo (informatización de la pobreza) no conducen sino a un redireccionamiento de los fondos de inversión (agencias y fondos de cooperación, organismos internacionales) hacia el sector privado representado por las mismas compañías de siempre. No hacemos nada con intentar colarnos en todos los hogares ni en todos los centros cul-

turales si esa conexión no viene acompañada por una política de *dinamización cibercultural* que enseñe a apreciar y comprender las nuevas tendencias, que haga comprender el nuevo lenguaje. Es evidente que este reclamo de infraestructura no favorece en absoluto a lo que debería ser una verdadera intervención cibernética. Por ello la utopía tecnológica como mecanismo de salvación es una falacia que sólo pueden creer a pies juntillas los cibercretinos. Una herramienta que es inútil si no es capaz de modificar las estructuras sociales y culturales (es más, hay veces que la informatización mecánica de los procesos es una verdadera carga para el trabajo cotidiano). Y más inútil si no se tiene en cuenta que la verdadera tecnología es nuestro cerebro: “cada uno tiene a su disposición el ordenador más increíble del planeta, pero desgraciadamente nadie nos ha dado el manual de instrucciones” (Anthony Robbins). El ajuste efectivo de la evolución digital evita esa paranoia colectiva, esa especie de éxtasis sin fin determinado.

Desde este análisis se puede afirmar que la cultura digital no es una mera exhibición. Debe ser un espacio representativo que supere el consumo tecnológico pasivo. No me sirven las cifras de miles, de millones de usuarios de la red si este uso se limita al consumo despersonalizado de unos contenidos idiotizadores. El reto de los gestores de la cultura es el mismo que el de los creadores: despertar una sensibilidad estética que desconecte para conectar. “[...] la economía de la información, en ausencia de objetos, se basará más en la relación que en la posesión. [...] el valor de esa relación residirá en la calidad de la ejecución, la originalidad del punto de vista, las destrezas, su relevancia para el propio mercado [...]” (J. Perry Barlow) y esto vale tanto para el creador como para el gestor. Con ello deben ejecutarse políticas de cultura digital que trabajen desde estos cuatro pilares:

La experimentación inductiva, posibilitando a los creadores y a los agentes sociales el acceso a las prácticas de creación colectiva

La producción discursiva, relacionando a creadores, gestores y público (añadamos en muchos casos también al mercado), y facilitando la comprensión de los nuevos comportamientos estéticos y artísticos

La gestión expansiva, a través de plataformas culturales colaborativas y redes digitales conformadoras de un asociacionismo difuso para una participación aumentada

La divulgación tecnodigital, provocando la apropiación operativa de las tecnologías y diseñando nuevos modelos de acción comunitaria fundamentada sobre el pensamiento crítico y el comunalismo global

Experimentación – producción – gestión – divulgación: un bucle inductor de los nuevos fenómenos culturales que, necesariamente relacionados con las realidades analógicas existentes, deben conformar la estructura analítica e ideológica para encuadrar la perspectiva de una política cultural digital. Nuevos territorios para la cultura, nuevos territorios para el arte entendidos como un paradigma de creación colectiva del conocimiento, un paradigma ético que nos plantea una forma de entender las relaciones sociales desde una óptica que supera el modelo de interacción presencial para lanzarla a una relación abierta y multiforme marcada por la no linealidad y la autoorganización, por la incertidumbre. Sin una actitud tecnoparticipativa no hacemos sino multiplicar el modelo de escaparatismo pasivo y el consumo acrítico. Los nuevos espacios deben ser focos de interacción y los gestores somos los que tenemos la obligación de complementar los conceptos de gestión analógica. Es más: estamos atravesando por momentos en los que parece ne-





cesario abandonar viejas teorías para poder crecer, para poder avanzar. Deberíamos alcanzar una decidida desestructuración de contenidos para llegar a una auténtica evolución de las políticas culturales. Existe un verdadero desajuste entre el discurso retórico de nuestros encuentros y la realidad (y sobre todo los resultados) que genera un *espacio zombi* en el que no hacemos otra cosa que anhelar sin construir, permanecer en un estado hipnótico que extiende una fatiga crónica por lo no conseguido. Debemos colocarnos en espacios de transición permanente ya que la cultura sólo es tal si está conformada por movimiento continuo. Un movimiento creativo y *performador* en el que cada uno de nosotros es un elemento de agitación. En definitiva, debemos modificar el discurso y las actitudes, debemos mirar hasta conseguir otras referencias que refuercen y enriquezcan nuestras viejas teorías, debemos aventurarnos hacia nuevos comportamientos y alcanzar realidades ajenas porque en este momento estamos inmersos en una especie de endogamia que nos conduce a contemplar la realidad *exterior* desde una especie de adulteración escópica. La concatenación de espacios analógicos ya no sirve. La política cultural debe conquistar territorios *cyborg* que la enriquezca y la articule en redes de pensamiento y prácticas conectadas.

A partir de esta perspectiva, la interpretación ciber de la cultura está más preocupada por producir (cultura expansiva) que por recuperar y mostrar (cultura retentiva). No es una cultura demostrativa sino denotativa que va generando un movimiento dinámico a la manera de *perpetuum mobile* desde el que es imposible dejar de propagar nuevas complejidades. Esta gestión expansiva, ciber, de la cultura es la que sale de los despachos como santuarios de peregrinaje y devoción lanzándose hacia las redes como modelos de no-lugar, de no-tiempo, de no-comunidad. Un modelo que se despersonaliza y

prescinde de gurúes, que se multiplica en una reacción continua de conocimiento. Que se distribuye desde prototipos víricos y se clona en un continuo crecimiento exponencial.

Desde las propuestas digitales desarrolladas en esa conjunción entre el medio binario y el analógico, se provoca un cambio epistemológico en el concepto de cultura como valor en manos de una minoría privilegiada y elitista. Un cambio que se desinteresa por las actitudes, por los principios y las normas ortodoxas y que incorpora planteamientos que la conduce a su más íntima idiosincrasia, que la hace interactuar con la sociedad de un modo más abierto y creativo. La hibridación digital/analógico es una de estas referencias en las que la unilateralidad de los principios sufre un duro revés. Una hibridación que propone una actitud simultánea en la construcción de un mundo simbólico perfectamente conjuntista en el que coexiste técnica y sensibilidad (tecnosensibilidad).

Por ello en la cultura digital el conocimiento tecnológico (el aprendizaje y las habilidades en el uso de la computadora o de determinados programas) no es lo que más importa, sino que lo que interesa es estar abiertos al lenguaje propio que subyace, a la irrupción de la conducta colaborativa, a las redes expansivas, a la disposición rizomática de intercambio cooperativo, a la implantación del comunitarismo intelectual... La cultura digital no se reduce a la tecnología; esa es una excusa que, seguramente, nos ponemos los que hoy estamos en el *negocio* de la cultura pública. No será, me pregunto, que no entendamos este nuevo modelo, que estamos fuera de la realidad y estamos aplicando viejas soluciones para problemas nuevos. No será que siempre estamos los mismos, en los mismos sitios y la brecha la generamos nosotros; no será que somos absolutamente impermeables a nuevas formas, a nuevos modelos...



Posiblemente, también, debamos ir abandonando deslucidas retóricas.

¿Podemos hablar pues de metacultura digital? Ya hemos visto que la gestión tradicional de la cultura basada sobre principios de administrador y administrado debe evolucionar hacia conceptos más heterodoxos. La concepción digital de la cultura no pretende ningún conflicto con los modelos analógicos sino que procura abrir una vía en la que los creadores, los activistas, las comunidades, los ciudadanos hagan cultura sin la necesidad de los clásicos mediadores, en un ámbito más horizontal, más creativo. La metacultura digital viene en este sentido a ampliar a la anterior. Y no estamos hablando de futuro, esto es un subterfugio que oculta cuanto menos pereza pare enfrentarse a nuevos retos, sino que la convivencia con una realidad cierta nos obliga a plantear la acción cibercultural no desde ópticas *exóticas* sino desde planteamientos críticos y concientes. De otro modo, ya está sucediendo, los poderes mediáticos convierten esta esencia comunalista en un proyecto hiperpolítico de control globalizado. Observamos como la red (ya lo he comentado en la reflexión sobre la web 2.0) se está convirtiendo en un elemento de reajuste capitalista.

Desde esta perspectiva nunca ha sido tan necesaria la simbiosis entre presencialidad y conectividad, entre el espacio real y el virtual, una simbiosis que se presenta como la única manera para generar una cultura contemporánea, una verdadera metacultura. La redefinición de la cultura en términos digitales nos obliga a plantear un imaginario de resistencia crítica y participativa: una redefinición hiperparticipativa de la cultura actual. En palabras de Arzoz y Alonso "lo primero y más urgente es la creación de redes creativas, comunales o comunitarias, reflexivas y críticas, que ofrezcan ideas e iniciativas a los ciudadanos, artistas e internautas

para que sean discutidas, desarrolladas y/o aplicadas". ¿Son nuestras redes así? Creo que desde el ámbito público tenemos la obligación de reinventar los modelos, adentrarnos en la vanguardia de la cultura y ofrecer aportaciones como semillero rizomático. Modificar nuestras actitudes, reenfocar las metodologías.

No olvidemos, para ir finalizando, que cualquier política cultural tiene, de forma intrínseca, un compromiso de desarrollo social, la promoción de una sociedad equilibrada y justa, de una sociedad comprometida (no en vano las políticas culturales neoliberales buscan eliminar ese compromiso desde un solapado dirigismo interventivo y a través de la sociedad del espectáculo). Es ese compromiso el que lleva a tomar la cibercultura como un medio para la implicación y a tomar las herramientas tecnológicas como nuevas formas para estructurar una sociedad desde valores solidarios. Cultura y compromiso social han ido siempre de la mano. La acción cibercultural debe comprometerse a salvar la brecha digital existente, una brecha que no sólo consiste en tener o no tener acceso a la Internet, sino que se convierte en una brecha de conocimientos cada vez más patente. Tengamos en cuenta algo que ya adelantaron Marcuse y la escuela de Frankfurt y que ahora es una realidad más que palpable: la tecnología está sólidamente anclada en la lógica del dominio y sin embargo se nos ofrece como paradigma y estrategia de libertad.

De forma telegráfica, algunos conceptos como resumen para encuadrar la gestión de la cultura en un entorno ciber:

- La sinergia social como microestructuras de creación
- La incertidumbre como conclusión de interactividad
- El arte transferido como reactor de las conciencias
- La autoorganización como capacidad de sistema



- La inteligencia colectiva contra el sometimiento
- Las redes como sistema de flujo hiperpolítico
- El asociacionismo difuso como catalizador
- La experiencia contra la representación
- La memética como arma de contagio
- La libre circulación de conocimiento
- El comunalismo como plataforma
- La ética hacker como filosofía
- El activismo social complejo

Es obvio, para finalizar, que la llamada cultura digital no tiene tanto que ver con la tecnología como con la necesidad de cambiar y adaptar nuestra actitud, nuestra forma de enfrentarnos a las realidades emergentes. Puede que la cultura digital lo que reclame de verdad es que abandonemos viejas conductas y cambiemos de óptica, que las abordemos desde perspectivas *imposibles*, desde ángulos diversos, que nos observemos desde fuera. Y me da la impresión de que el verdadero inconveniente que tenemos ahora es que no sabemos salir de un modelo archiconocido de pensamiento lineal, de un modelo bidimensional (Lisa Randall ha puesto un buen ejemplo: si un hipotético individuo bidimensional imaginase una esfera, lo haría figurándose una superposición de discos planos de tamaño ascendente hasta el centro y descendente después). Puede por ello que tengamos que acudir fuera de nosotros, a otras realidades para hacer abstracción y recuperar el análisis. Por eso hablar de cultura digital no es otra cosa que ponerle nombre a un modelo que enfoca los procedimientos de perspectivas distintas, ni mejores ni peores, que aglutina las teorías clásicas con otras más arriesgadas. Una especie de Teoría de las Cuerdas. O más cercano: pensemos en la fotografía digital, son los mismos fundamentos que los de la analógica, los mismos principios... pero la tecnología digital no anula a la analógica sino que la completa, la enriquece. Por no hablar de su universalización.

Siguiendo la sentencia de Wittgenstein en la que nos advirtió que los límites del mundo son los límites del lenguaje, debemos admitir que las tecnologías ofrecen un concepto de cultura dilatada hasta máximos poco imaginados. Podemos olvidarnos y liberarnos de las coordenadas cartesianas e instalarnos en un presente expansivo que trasciende el horizonte local, que aumenta las instancias de la realidad proximal. Los límites, ahora, son los límites de nuestras interfaces... Pero todas estas interfaces están conectadas a nuestro cerebro.

*José Ramón Insa Alba es artista digital ([www.albagrafica.com](http://www.albagrafica.com)) y coordinador de programas y redes culturales del Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza.*

Este artículo está concebido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual 2.5

## **BUENOS AIRES: UNA CIUDAD PARA EL ASOMBRO**

Oswaldo Quiroga

### **Periodista y crítico cultural**

La bautizaron de diversas maneras. En una época decían que Buenos Aires era la ciudad que nunca duerme, pero antes ya la llamaban la Reina del Plata. Lo cierto es que la ciudad fue cambiando con el tiempo. En algunas zonas se hizo más humilde; en otras, más rica. Pero lo que siempre conservó, incluso en los períodos más duros, cuando los dictadores entraban y salían de la Casa Rosada con siniestra naturalidad, fue su actividad cultural.

Quienes conocen Nueva York, París o Londres, saben que no es exagerado comparar la actividad cultural porteña con la de esas grandes capitales, más añejas, claro, pero no más vitales que nuestro "arrabal sudamericano", al decir de Borges.

Un fin de semana porteño depara no menos de cuarenta espectáculos teatrales, una cifra similar en materia de exposiciones, peñas, tango para todos los gustos, conciertos de música clásica, cine para los más variados paladares y conferencias sobre diversas temáticas. La ciudad es un organismo vivo, en permanente mutación. Y la cultura ha dado cuenta de ello a lo largo de sus ya casi doscientos años de existencia.

En un encuentro reciente sobre pensamiento urbano, organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Graciela Speranza y Matilde Sánchez escribieron: "La ciudad ha sido desde siempre una fuente de pensamiento crítico y un disparador activo de la imaginación artística. Gran máquina sim-

bólica, espejo de las relaciones del individuo con el otro y con el poder, ha alimentado la interpretación del presente y alentado la proyección utópica o sombría del futuro en las ciencias sociales, la arquitectura, el urbanismo y las artes".

A esta altura, uno podría preguntarse sobre las distintas Buenos Aires que habitan en nuestra literatura. Una es la que retrata Jorge Luis Borges en "Fervor de Buenos Aires", una mirada sobre una ciudad que ya casi no existía cuando el autor de "Ficciones" escribía su libro, la de las puertas canceladas y los patios ajedrezados, la de los aljibes y los azulejos que evocan otras culturas. Pero también está la ciudad que descubrió Roberto Arlt en sus textos, la de los barrios más alejados de clase media, la de casitas construidas de a poco donde se sembraban los sueños y casi al mismo tiempo terminaban frustrados. En la literatura argentina Buenos Aires ha tenido muchos rostros y todos forman parte de sus variadas facetas. Desde "Misteriosa Buenos Aires", de Manuel Mujica Láinez, a "Sobre héroes y tumbas", de Ernesto Sábato, nuestra ciudad ha sido un territorio fértil para que los escritores desplegaran su talento.

Quizá una de las claves para introducirse en la cultura porteña pase por caminar y perderse en sus calles. El alma de una ciudad sólo se descubre de a pie. La cultura de una ciudad se vive caminando. Los jardines, bulevares y lagos de Palermo, las terrazas y cafés de la Recoleta, la Iglesia del Pilar y la Plaza Francia, el Palacio San Martín y el Teatro Colón, la Antigua Costanera, la Catedral Metropolitana y los barrios del sur son puntos de referencia obligados para quienes desean apresar algo de la ciudad a la que Borges le escribió: "A mí se me hace cuento que empezó Buenos Aires: La juzgo tan eterna como el agua y el aire".





## LOS CENTROS CULTURALES

Cuando en 1983 los argentinos recuperamos la democracia, el Centro Cultural San Martín, ubicado en el corazón de la ciudad, Sarmiento 1551, se convirtió en un sitio por el que empezaron a circular los nuevos aires del pensamiento. Desde aquel momento, hasta ahora, el Centro Cultural fue un espacio abierto a nuevas tendencias, camino que se agudizó con la excelente gestión de los últimos años. Las nuevas tecnologías aplicadas al arte, el video y una amplia gama de propuestas estéticas convirtieron al Centro Cultural en un referente imprescindible a la hora de comprender y ampliar los nuevos rumbos del arte y las ideas. Cursos, congresos, seminarios, debates, presentaciones de libros, espectáculos teatrales y musicales conforman un amplio abanico de propuestas y confieren vida a un Centro que es único en América Latina.

Las artes plásticas tienen también un lugar excepcional en el Centro Cultural Recoleta, circuito turístico por excelencia, ya que está ubicado en Plaza Francia, al lado de la bellísima Iglesia del Pilar. El Recoleta, como se le dice habitualmente, ha sabido reunir una amplia gama de exposiciones de artes plásticas, poniendo el acento en las producciones de vanguardia. En sus salas no faltan ni la fotografía, ni los homenajes a escritores, ni las instalaciones, que no pocas veces desconciertan al espectador permitiéndole que ingrese en un universo de infinitas posibilidades.

Con menos antigüedad, aunque con gran presencia, se impuso en la calle Corrientes, frente al Teatro San Martín, el Centro Cultural de la Cooperación, un espacio dedicado a las artes y a las ciencias sociales. Junto a la actividad artística se desarrollan allí tareas de investigación que se proponen aportar

al desarrollo de una intelectualidad crítica. Surgió a fines de la década de los '90 como respuesta a las ideas predominantes del pensamiento único y su pretendida hegemonía cultural.

También en los '90 la Biblioteca Nacional quiso convertirse en un Centro Cultural, tendencia errónea, ya que su función es la que tiene actualmente, la de ser un sitio de consulta y estudio destinado a investigadores y estudiosos. No obstante publica una revista, "La Biblioteca", en la que escriben diversos pensadores.

Lo que es probable que no descubra aquel que se guíe únicamente por los circuitos turísticos son los centros alternativos localizados en distintos barrios. Y es en ellos donde florecen las historias locales. Por ejemplo, en La Boca, El galpón de Catalinas puede considerarse un teatro, pero también un Centro Cultural, ya que son muchos los vecinos que desde hace 18 años trabajan la memoria colectiva a partir de espectáculos como "Venimos de muy lejos" y "El fulgor argentino". Son los mismos habitantes del barrio Catalinas los integrantes del elenco y los que confeccionan los vestuarios y las escenografías. En el galpón de Catalinas también se presentan otros grupos, algunos internacionales, como el Teatro Núcleo de Italia. En la misma tónica corresponde destacar la labor del Circuito Cultural Barracas, un proyecto artístico comunitario consagrado a la murga y al teatro con la idea de mejorar la calidad de vida. Este proyecto cumplió una década y de él participan profesionales de la escena y vecinos. Entre los mejores espectáculos que hicieron figura "El casamiento de Anita y Mirko", una fiesta de la que participaba el público en calidad de invitado. También el centro tiene su propia murga, "Los descontrolados de Barracas", muy aplaudida en los corsos más exigentes.





Es imposible nombrar todos los centros culturales que existen en nuestra ciudad, pero no puede dejar de mencionarse el Centro Cultural de España, el que podría definirse como ecléctico y audaz, ya que sus salas suelen cobijar mesas redondas sobre temas artísticos, culturales y sociales, así como muestras de vanguardia y exposiciones fotográficas. Por último, el Centro Cultural Caras y Caretas, incorporado recientemente a la actividad y dirigido por la periodista María Seoane y el historiador Felipe Pigna, la Casa de la Cultura y el Centro Cultural Sur se suman a este viaje imaginario por los sitios en los que la cultura es un hecho vivo, "cargado de futuro", como escribió el poeta Gabriel Celaya.

## SU MAJESTAD EL TEATRO

Si por algo sobresale Buenos Aires es por su actividad teatral. Desde el teatro comercial hasta el que se desarrolla en el *off* Corrientes, hay espectáculos para todos los gustos. Si alguien quiere ver un capocómico con talento, ahí está Enrique Pinti, en el Maipo; si lo que se busca es la recreación de clásicos bien hechos y con un elenco sólido, lo ideal es ir al Teatro San Martín, pero si lo que quiere el espectador son espectáculos de vanguardia deberá alejarse unas cuantas cuadras y recorrer teatros como El camarín de las musas, El callejón de los deseos, El Kafka, El portón de Sánchez o, entre muchos otros, el Beckett Teatro. Lo importante es percibir que las distintas poéticas teatrales se despliegan generosamente en territorio porteño. En la misma cuadra puede encontrarse realismo y teatro del absurdo, comedias y dramas, alguna tragedia griega y abundantes textos locales. Algunos espectáculos de vanguardia se mantienen años en cartel, como es el caso de "La omisión de la familia Coleman", en Timbre 4, un departamento ubicado en la calle Boedo, al que se llega después de atravesar un largo pasillo por el que hay que transitar con sigilo para que no se despierten los vecinos.

El teatro fue una tradición porteña que arrancó por el circo criollo, siguió con la familia Podestá y llegó a nuestros días con dramaturgos como Roberto Tito Cossa, Carlos Gorostiza, Osvaldo Dragún, Ricardo Monti, Eduardo Rovner, Griselda Gambaro y Eduardo Pavlovsky, entre muchos otros creadores que dejaron una impronta en la escena nacional. Hoy una nueva generación de dramaturgos e intérpretes juega sus cartas con talento e imaginación. Basta con citar los nombres de Daniel Veronese, Alejandro Tantanián, Rafael Spregelburd o José María Muscari para echar una mirada sobre las nuevas tendencias e iluminar zonas inexploradas de nuestra escena. Los nombres relevantes de nuestro teatro abundan, imposible dar cuenta de todos. Pero lo que sí es fácil de percibir es que en cualquier festival del mundo el teatro argentino está presente.

Otro punto para tener en cuenta en materia teatral es que los espacios tradicionales se alternan con otros, menos convencionales. Ya no domina en ninguna capital del mundo la típica caja italiana, instalada con fuerza en el Renacimiento. Hoy encontramos espacios como La Carbonera, en Balcarce al 900, que es una casa de San Telmo que data de 1810 y que a fines del siglo XIX fue una carbonería. En la misma línea figura La Manufactura Papelera, un lugar no convencional dedicado a la ópera, la música clásica y el teatro que funciona en una antigua fábrica papelera reciclada en el año 2001. Entre los sitios no convencionales más relevantes figuran El Sportivo Teatral, El excéntrico de la 18 y otros ya citados, como El Camarín de las Musas y El Callejón de los deseos. Los espacios no convencionales no son ni un capricho ni una moda. Todo lo contrario. Garantizan una estética diferente, una apertura que el espectador agradece.

Buenos Aires tiene un grupo de titiriteros único en el mundo. El que fundó Ariel Bufano y que acaba de



cumplir 30 años de actividad. Bufano, ya fallecido, llevó el títere a sus máximas posibilidades estéticas. En una entrevista publicada en la revista "Teatro" en julio de 1983, Bufano decía: "¿Por qué en pocos segundos, un títere puede lograr lo que a un actor le llevaría un período más prolongado de tiempo? El títere es una máscara. Aparece y no necesita presentación. Es el bueno, el malo, el sabio".

Treinta años también cumplió el Ballet Contemporáneo del Teatro San Martín, otro acontecimiento, sin duda, en un país que a lo largo de las últimas décadas vivió períodos de gran inestabilidad política y económica, sin contar los años sangrientos de la dictadura.

## EL CINE

En 1953 Buenos Aires descubría a Ingmar Bergman. En esos años sus películas se proyectaban en Montevideo y en Buenos Aires. El dato no es casual, ya que indica que uno de los cineastas más complejos y fascinantes del siglo XX tenía un lugar en el continente americano en dos ciudades que no eran ni París ni Nueva York, por donde pasaba el paralelo de la difusión del cine y el teatro.

Ya en los años '60 asistir al Lorraine, al Cine Arte ubicado en un subsuelo de la calle Corrientes, a la Cinemateca del SHA o a la maravillosa sala Leopoldo Lugones era casi una contraseña de los jóvenes de la generación de Los Beatles. En los cafés de la calle Corrientes, verdaderos bastiones culturales y políticos de la época, era común hablar de Chaplin, Eisenstein, Buster Keaton, Luis Buñuel, Fritz Lang, Alfred Hitchcock y Federico Fellini, entre cientos de cineastas. Con el tiempo, cambiaron los nombres pero no la pasión por el cine, natural en los porteños. Discutir y analizar películas de Woody Allen, de Wim Wenders, de Quentin Tarantino o

de Abbas Kiarostami es y ha sido siempre una de las actividades más saludables del universo cultural. Es cierto que las grandes producciones opacaron en parte el impulso del cine de arte. Pero Buenos Aires tiene esa capacidad de renacer culturalmente y producir cambios en materia artística y cultural. Nunca hay que olvidar que en plena dictadura militar Teatro Abierto presentó sus propuestas en el escenario del Picadero, incendiado por los militares de turno, y que dramaturgos, actores y directores se jugaban la vida cada noche actuando a cara descubierta.

## TANGO Y MUSEOS

Las letras de los tangos hablan de lo que subyace en Buenos Aires. En la capital mundial del tango, las milongas conservan ese halo misterioso en el que se aúnan el pasado y el presente. Todavía hay "nostalgias de escuchar su risa loca y sentir junto a su boca..."<sup>1</sup>, no falta el viejo almacén del Paseo Colón donde "una tarde encontré a un borracho sentado en oscuro rincón"<sup>2</sup> y hay quien todavía espera a "María, la más mía, la lejana"<sup>3</sup>.

La gente baila tango en milongas como Alma de Bohemio, en La Boca, un amplio salón dentro de las instalaciones del Club Social Bohemio; o en Lo de Celia, en Constitución; o en la Milonga Shusheta, en San Telmo. El tango aflora en cada rincón de Buenos Aires. Hay una verdadera cultura del tango en la ciudad. Aprender a bailarlo es tan atractivo como descubrir cantores improvisados en bares en los que se pasa el micrófono.

---

1. Del tango "Nostalgias", de Juan Carlos Cobián y Enrique Cadícamo.

2. Del tango "Sentimiento gaucho" de Francisco Canaro y Juan Caruso.

3. Del tango "María" de Anibal Troilo y Cátulo Castillo

Los museos son otros de los puntos fuertes de la ciudad cultural. El Museo Nacional de Bellas Artes, el Museo Histórico Nacional, el Museo del Cine Pablo Ducrós Hicken y el Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco son algunos de los favoritos del público. El Malba Fundación Constantini y la Fundación Proa figuran entre los mejores por sus logradas propuestas estéticas y por sus modernas concepciones edilicias.

Bares notables, librerías con actividades culturales, galerías de arte que una vez al año permanecen abiertas casi toda la noche suman puntos a una ciudad que, ya cerca del bicentenario, cobija distintas comunidades y no sólo mantiene el justo respeto por cada una de ellas, sino que se deja influir y transformar por el aporte de otras culturas.

*Osvaldo Quiroga es periodista, crítico cultural y profesor de Historia del Teatro. Ha trabajado en distintos medios de la Argentina como los diarios "El Cronista" y "La Gazeta" de Tucumán, Radio del Plata, Radio América y el noticiero de América TV. Actualmente escribe en la Revista "adncultura" del diario "La Nación" y conduce el programa "El Refugio de la Cultura" en Canal 7.*





## CENTROS CULTURALES Y AUDIENCIAS

**Arturo Navarro (Chile)**

**Director Ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho**

Desde finales del siglo XX y comienzos de este XXI, las políticas culturales públicas vigentes en el mundo tienden a basarse cada vez más en el concepto de que *la cultura es tarea de todos*, dejando atrás la etapa en que, especialmente en la Europa continental, sólo se preocupaban de los creadores y artistas, o sea, *del escenario*, generando con ello, a lo más, un desarrollo artístico. Entonces comenzó la preocupación por los otros agentes, es decir, de *la platea*, de los públicos o las audiencias. Con el advenimiento de este fenómeno, podemos comenzar a hablar de desarrollo cultural.

Con el concepto de *platea* estamos hablando de públicos, de gestores culturales que hacen posible ese encuentro entre artistas y audiencias y de quienes apoyan ese trabajo de gestión como son los medios de comunicación, las empresas y los fondos públicos, concursables o de asignación directa.

Estudiando a las audiencias podemos encontrar la forma de participación del público en el desarrollo cultural y por tanto descubrir su importancia para los centros culturales.

Algunos antecedentes y experiencias en otros países. El Australia Council for the Arts ([www.ozco.gov.au](http://www.ozco.gov.au)) define el desarrollo de audiencias como “el proceso de largo plazo que consiste en atraer e interesar al público objetivo de los participantes

del arte, las audiencias y sus promotores y conservarlos por la vía de establecer y mantener relaciones estratégicas, dinámicas y sostenibles. Sus metas son: la integración fundamental entre artistas y empresas; mejorar el acceso a la cultura; enriquecer la comprensión, apreciación y disfrute de las artes, y aumentar la participación, asistencia y consumo de ellas”.

Dicho Consejo cuenta con dos programas, uno que ayuda a construir audiencias y destrezas en marketing en la comunidad artística australiana y otro que ayuda al crecimiento de las audiencias artísticas y la participación en la cultura.

El primero de ellos trabaja con la comunidad artística e incluye un sitio web ([www.fuel4arts.com](http://www.fuel4arts.com)) dedicado a poner al alcance de la comunidad artística ideas, conceptos, experiencias y oportunidades tanto de Australia como del mundo; apoyo a cooperativas de desarrollo de audiencias; conocimiento de experiencias destacadas en la práctica del desarrollo de audiencias y un banco de conocimientos teóricos al respecto.

El Programa de Confianza en las audiencias incluye proyectos de colaboración a nivel nacional que atraen recursos públicos y privados para fomentar y apoyar innovaciones en el desarrollo de audiencias y marketing y ayudar a la comunidad artística a obtener y mantener audiencias para el arte.

Peter Gelb, director del Metropolitan Opera House de Nueva York, declaró poco antes de asumir que “una de las prioridades fundamentales de su administración será la de captar nuevas audiencias”. Asumió la titularidad de uno de los principales coliseos líricos del mundo en medio de un ambiente no muy auspicioso: en los últimos años, el público del MET ha caído en picada. El profesional anun-



ció que bajaría el precio de algunas localidades para evitar un desastre mayor en las boleterías.<sup>1</sup>

El Director de la Royal Opera House de Londres, Tony Hall, inicia sus palabras de presentación del catálogo de la temporada 2005-2006 con una cita: "Las audiencias no están realmente concientes de cuán importantes son y ello no solo escuchando sino también con cada palabra de apoyo entregan tácitamente a cada ejecutante una incalculable energía".<sup>2</sup> Y la complementa más adelante: "No son sólo los ejecutantes quienes se alimentan de la energía generada por la audiencia, es toda la Royal Opera House: son nuestra sangre necesaria para vivir. Así como hace única a cada presentación, nuestra audiencia contribuye de otras formas, a través de la compra de boletos, membresías y donaciones. Es nuestra audiencia la que nos permite conservar nuestra posición como un teatro de ópera de nivel mundial".<sup>3</sup>

Las cifras lo respaldan. El resumen de hechos y cifras de la ROH durante un año contempla "299 presentaciones en el escenario principal; 399 presentaciones fuera del escenario principal; 20,6 millones de personas disfrutaron de sus presentaciones en radio y TV; 50% de las entradas fueron vendidos a 50 libras o menos a los asistentes de más de cinco años de fidelidad; 46% de los postulantes a las entradas de 10 libras de los días lunes, provienen de fuera de Londres; 20 mil personas visitaron el sitio Web educativo de la obra Peter Grimes; 5,9 millones de libras

fueron generados por la venta electrónica de boletos; más de 550 mil personas asistieron a las presentaciones del escenario principal; por cada libra recibida como subsidio público, la Royal Opera House logró levantar dos libras de otras fuentes; más de 140 mil niños y adultos participaron de su Programa Educativo; 12 mil niños de todo el Reino Unido asistieron a las matinés escolares".<sup>4</sup>

También en Londres, The Royal Albert Hall, con capacidad para 5.500 personas, es uno de los locales más famosos y amplios del mundo y acoge cada año más de 340 funciones incluyendo conciertos clásicos, rock y pop; ballet; ópera, tenis; ceremonias de premiación; eventos de escuelas y comunitarios; funciones de caridad; banquetes de beneficio, y exposiciones como por ejemplo World Press Photo. Todos con una asistencia que obliga a reservar espacios con mucha anticipación.

Estamos en presencia de un tema de interés mundial. En Australia una compañía privada de danza, teatro o circo dispone de adecuadas oficinas, salas de ensayo y grandes espacios para escenografías y vestuarios, normalmente ubicadas en edificios públicos reciclados y destinados íntegramente a acoger a organizaciones culturales. Desde esa sólida base busca aportes privados, programa y presenta sus producciones en los grandes espacios culturales de todo el país y convoca a los mejores artistas a integrar sus proyectos. Para apoyar su trabajo recibe fondos públicos, nacionales, regionales o locales conforme a las audiencias que convoca.

Tal criterio de asignar los fondos es posible gracias a la medición objetiva de la convocatoria de cada manifestación artística y a que toda organización de

---

1. Peter Gelb, director del Metropolitan Opera House de Nueva York (MET), en El Mercurio, 5 de marzo 2006.

2. Edgar Seckerson The Independent, citado por Tony Hall, Chief Executive Royal Opera House de Londres. Programa Marzo, Abril 2006.

3. Tony Hall. Chief Executive Royal Opera House de Londres. Programa marzo-abril 2006.

---

4. Royal Opera House. Facts and figures. April 2004- April 2005.



la sociedad civil tiene políticas propias de creación de audiencias, asegurándose así la continuidad de los aportes públicos.

Cuando se creó el Consejo Nacional de la Cultura de Chile, quedó establecido que consideraba pautas legales explícitas respecto a la evaluación de los proyectos que se le presentaran. “Los criterios de evaluación de los proyectos que establezca el reglamento deberán incluir, a lo menos, la calidad de la propuesta, *el impacto y proyección artística y cultural del proyecto*, y los aportes privados, cuando corresponda. Las bases de cada concurso determinarán los ponderadores de evaluación de cada uno de los criterios”.

El nuevo servicio público chileno tiene un Directorio colegiado, que fija políticas, integrado mayoritariamente por personas representativas de la sociedad civil, que duran cuatro años en sus cargos, reelegibles por otro período igual y, por tanto, trascienden gobiernos.

Este modelo de desarrollo cultural con participación de la sociedad civil en sus niveles superiores, constituye un avance sustantivo respecto de situaciones en que las asignaciones de fondos públicos correspondían a la discrecionalidad de la autoridad vigente. Para lograr un desarrollo cultural del país completamente participativo, la sociedad civil debiera pasar de ejercer su actual derecho a formular políticas culturales a colaborar activamente en el desarrollo cultural.

¿Cómo hacerlo? A través de las organizaciones intermedias de la sociedad que están en condiciones de canalizar la participación ciudadana como aquellas que reúnen tanto a creadores e intérpretes como a gestores culturales y que acogen a públicos o audiencias culturales como son las salas de teatro y los centros culturales.

Los fondos públicos concursables apoyan principalmente a creadores e intérpretes, quienes sin duda realizan un aporte significativo al desarrollo artístico del país. Es necesario dar un paso hacia la exploración sobre sus efectos en la sociedad, tratando de detectar cuánto más participantes del desarrollo cultural somos y cuál es el nivel de hábitos de consumo cultural que están produciendo las creaciones apoyadas por los recursos públicos: es decir, pasar del desarrollo artístico al desarrollo cultural.

A través de un indicador medible, como son las audiencias culturales, se pueden generar mecanismos de evaluación del desarrollo cultural.

Se conocen dos tipos de audiencias culturales: las existentes, que deben mantenerse y diversificarse pues son personas con algún hábito de consumo cultural, y las nuevas o potenciales como los niños, los jóvenes y los marginados del disfrute artístico, que deben incorporarse. Ambas tareas constituyen el trabajo de gestión cultural conocido como desarrollo de audiencias.

Las audiencias, que en definitiva son aquellos para quienes los artistas crean, están asociadas inevitablemente a espacios u organizaciones culturales permanentes. Así existen públicos de determinadas compañías de teatro o ballet, de tal galería de arte, de un específico centro cultural, de una sala de teatro o de una biblioteca. Tal como las hay del MET de Nueva York, de la Royal Opera House de Londres y del Centro Cultural Estación Mapocho de Santiago de Chile.

El Centro Cultural Estación Mapocho ha logrado cumplir su misión originaria de difusión cultural, constituyendo un público con índices de fidelidad del 73%, con un presupuesto anual autogenerado de un millón de dólares.



La clave de un desarrollo cultural que complemente el actual desarrollo artístico está en fomentar organizaciones sólidamente respaldadas por la presencia constante de sus audiencias, a través de fondos concursables.

Por ejemplo, si se define como política cultural que es necesario apoyar el desarrollo de la danza, debería asignarse recursos públicos a aquellas organizaciones cuya trayectoria y fortaleza estén en las audiencias de danza. Si no las hubiera, debiera apoyar la formación de tales organizaciones y además aplicar otras políticas que contribuyan directamente a la realización de festivales, invitación a maestros extranjeros, concursos, premios, y becas que estimulen su desarrollo.

El teórico español Xavier Marcé señala que el conjunto de las dinámicas utilizadas para acercar e introducir a un número cada vez mayor de ciudadanos a la creación, producción y el libre uso de los productos culturales, no es una estrategia más de las políticas culturales. Probablemente sea la más importante, puesto que “la política cultural se expresa y se define por su capacidad de extender los productos culturales a lo largo del territorio”.

El territorio está en el cotidiano de los que hemos llamado audiencias culturales y cuando logramos que el público se fidelice con un espacio cultural, podemos decir que tenemos un público más culto. Un público que habitualmente, entre sus preocupaciones tiene la asistencia a cines, teatros, museos, monumentos nacionales. Tenemos una audiencia porque estamos hablando de experiencias masivas. Esto apunta más allá de los abonados de un teatro de ópera o los suscriptores de una librería, apunta a las miles de personas que participan de festivales de teatro a precios rebajados; de los días del cine, la danza o del patrimonio; la noches de los mu-

seos; las ferias internacionales del libro o los que visitan regularmente un barrio patrimonial. Todos con determinados índices de fidelización que son un capital y una garantía.

Capital porque es posible describir ese público fiel, conocer sus aficiones y gustos y por tanto, programar conforme a ello, ratificando así sus inquietudes y fortaleciendo su fidelidad. Es mucho más sencillo conseguir financiamiento para actividades que tienen un público consolidado.

Garantía porque cuando tenemos hábitos culturales tenemos también una cultura más libre. Porque si la gente se acostumbra a invertir parte de su presupuesto en libros, teatro, cine, exposiciones o música, habrá más recursos y diversidad de expresiones artísticas nacidas con el apoyo de las personas.

Entonces, cuando hablamos de experiencia masiva del arte y la cultura, debemos pensar en su financiamiento. Todo cuesta y lo masivo cuesta mucho más. A la vez, gratifica en igual proporción.

¿Por qué tantas personas asisten al Centro Cultural Estación Mapocho en busca del arte y la cultura?

¿Por qué superan incomodidades como largas colas o frío o distancia? Acompañando la salida del público luego de diferentes espectáculos o exposiciones se puede comprobar la satisfacción dibujada en el rostro de quienes han disfrutado del espectáculo o la muestra que esperaban. Se trata de entregarles una propuesta que atienda sus intereses, no lo que otros programan suponiendo azarosamente que a ellos les gusta.

Audiencias, públicos, participantes son tres términos que se usan indistintamente. Participante tiene una connotación más activa pero presupone un nivel de conciencia de los actores, no siempre presen-

te; es más una aspiración que realidad. Público, en castellano, tiene múltiples significaciones que llevan a confusión. Audiencias culturales es más propio, siempre que se distingan de aquellas otras tan mencionadas y estudiadas como de televisión o radio.

La relevancia de las audiencias reside en que son el destinatario final de la creación artística. "Yo escribo para que me quieran..." dice García Márquez. Su satisfacción es la gran aspiración de los gestores culturales. Su estudio es orientador para programaciones culturales futuras.

El concepto de audiencias es el más abarcador de aquellos vinculados a los actores del desarrollo cultural pues aunque —como ciudadanos culturales— se nos reconoce a todos el derecho a crear u organizar la cultura, no todos tenemos el talento o la capacitación para ello, pero todos somos de alguna manera audiencias. Por tanto, es un concepto básico para el estudio, desarrollo y aplicación de las políticas culturales.

Como decía, un tipo de audiencias culturales son las inexistentes o potenciales, por ejemplo: niños y jóvenes; adultos mayores; sectores de extrema pobreza; en general, sectores marginados del consumo artístico-cultural. La misión del gestor cultural es crearlas. Otro tipo son las existentes, personas que tienen algún hábito de consumo cultural como por ejemplo el público de una sala de teatro determinada. Ante ellas, la misión del gestor cultural es ampliarlas, profundizarlas y diversificarlas.

Crear audiencias es partir de cero; ejemplo, la misión original del Centro Cultural Estación Mapocho de difundir la cultura en un espacio hasta 1990 inexistente. Ampliar audiencias significa agregar nuevas personas a una audiencia existente; por ejemplo, ofreciendo teatro a más personas en más espacios adicionales. Profundizar audiencias

significa entregar contenidos más complejos a una audiencia constituida; ejemplo, música clásica a un público del Festival pop; literatura seria a un público de best sellers. Diversificar audiencias significa entregar nuevos contenidos a una audiencia constituida; ejemplo, una muestra de artes plásticas al público de ferias del libro.

Las audiencias están vinculadas al desarrollo cultural y según Darío Jaramillo, poeta, subgerente cultural del Banco de la República de Colombia, "el desarrollo cultural requiere de confianza, continuidad y autonomía. Estos tres elementos son indispensables para desarrollar políticas culturales, en general no son considerados en sus políticas culturales por organismos gubernamentales como ministerios, direcciones, servicios públicos o municipios ya que sus autoridades cambian con la autoridad política, no hay continuidad; dependen de presupuestos anuales aprobados por instancias políticas, no hay autonomía, y están entregadas a entidades o funcionarios no especializados en gestión cultural, no hay confianza en sus gestores".

Por ejemplo, con el Directorio Nacional del Consejo de la Cultura y las Artes de Chile, se busca confianza desde el momento en que en su designación intervienen entidades de gran prestigio como el colectivo de los premios nacionales; el Consejo de Rectores; las universidades privadas; el Senado, el Presidente de la República y a través de él, las más de 500 organizaciones culturales del país, que le sugieren nombres que, una vez nombrados, no pueden ser removidos por la autoridad. Se busca autonomía: la ley le entrega patrimonio propio y un Presidente del Directorio con rango de Ministro con el objeto de discutir directamente su presupuesto. Y se busca continuidad: ocho de once miembros provenientes de la sociedad civil duran cuatro años en su cargo siendo reelegibles por un período más.





En este esquema la sociedad civil participa a través de organizaciones culturales en la generación de los organismos participativos y descentralizados del Consejo a nivel nacional y regional. Participa, por la vía de los integrantes de consejos sectoriales: Libro y lectura, Música y Audiovisual. Derivado de éstos, participa con evaluadores, jurados y comisiones técnicas, en los concursos de los diferentes fondos públicos.

Indirectamente, la sociedad civil participa mediante el pago de taquilla en espectáculos escénicos y exposiciones; la adquisición de productos culturales: libros y revistas; fonogramas; audiovisuales; la entrega de información de sus intereses o consumo cultural a través de encuestas y estudios; la presencia en medios de comunicación a través de cartas, entrevistas, secciones de defensa del consumidor; tiene intervención en medios tradicionales como los libros de consultas y reclamos y electrónicos de los propios espacios culturales, y en actividades que, por su ubicación, aportan a la cultura como ferias comerciales; rutas del vino; turismo cultural; restaurantes, cafeterías y estacionamientos de los espacios culturales.

Se piensa que la gratuidad es participación. No es así. Muchas veces autoridades o empresas recurren a la oferta de manifestaciones gratuitas para agradecer a sus posibles electores o clientes, sin reparar si lo hacen en lugares adecuados por ejemplo, en plazas públicas y si éstas se podrán reproducir regularmente para crear hábitos culturales. Antídotos a la gratuidad, en los espectáculos sin costo, para que sean de utilidad para desarrollar audiencias: debe explicitarse que la cultura tiene un costo y quién lo está asumiendo en cada caso. Los mecanismos para ello son variados como los convenios con organizaciones de vecinos, de padres y apoderados, escuelas, cursos especializados en el tema de la muestra. La

definición de reducciones ocasionales de precio, por ejemplo, los jueves sin costo para las mujeres, gratuidad para abuelos que van con sus nietos, entrada libre hasta los doce años de edad; establecer el retiro previo de invitaciones limitadas –dos por persona– con anticipación al horario de la función; establecimiento de precios diferenciados.

Las instituciones que más pueden colaborar al desarrollo de audiencias son los centros culturales. La tendencia universal es crear organismos estables, participativos con fuerte orientación a la autonomía, generadores y depositarios de confianza pública, con socios fundadores inamovibles. Éstas son las organizaciones culturales que más se acercan a los requisitos de confianza, autonomía y estabilidad y suelen constituirse con la misión de gestionar, administrar, conservar y mantener espacios culturales. En tanto son espacios multiculturales, es posible convocar a ellos, desde una gran diversidad de manifestaciones y actividades, a heterogéneos tipos de público. Esa variedad de audiencias es lo que permite conocerlas, compararlas, estudiarlas, fidelizarlas.

Los centros culturales suelen crearse como consecuencia de la presencia de un público o audiencia, sea ésta potencial o existente. Se ha conceptualizado su trabajo como *fábricas de productos culturales* y generalmente se agrupan en redes. La forma de conocer y ratificar esta potencialidad o realidad de las audiencias es a través de un plan de gestión que es resultado de la interacción de los tres componentes del desarrollo cultural: sociedad civil, sector privado y sector público. De él se deriva una programación que a su vez está instituida por su misión; vinculada a las políticas culturales del país; influida por la realidad del mercado; condicionada por las audiencias a las que se desea llegar, y asociada a la formación de gestores culturales.



La presencia de una gran diversidad de audiencias en un centro cultural permite y facilita su estudio. Los estudios de audiencia sirven para gestionar adecuadamente un centro cultural. Para realizarlos se requiere de instrumentos científicos como encuestas, *focus group*, entrevistas, investigaciones, análisis de prensa. Se requiere además de personal capacitado como guías, guardias, boleteros o controles, que reporte periódicamente al Observatorio del Público.

Una manera de estimular la creación de audiencias es la existencia de fondos concursables en los que para su aprobación se considere la certificación de audiencias. Su objetivo será incrementar y fortalecer las organizaciones de la sociedad civil y dar mayor libertad para el desarrollo de la cultura y las artes.

Las características positivas de estos fondos son variadas. Se asegura el desarrollo cultural autónomo de la sociedad, basado en la combinación de los factores Estado, ciudadanos y mercado con cobertura a niveles central, regional y local; a tres, cuatro o cinco años plazo. Se acrecienta la autonomía de la sociedad civil. Se asegura la estabilidad de las políticas culturales más allá de gobiernos.

Se mejora la calidad de la producción cultural al introducir el control del destinatario, el público, por la vía del desarrollo de audiencias. Se incorpora el factor hábitos en el consumo cultural versus el consumo impulsivo o eventual. Se dota a la sociedad de organizaciones profesionales del desarrollo y la gestión cultural. Se favorece a los creadores e intérpretes al liberarlos de las tareas administrativas y financieras, ajenas a su quehacer artístico. Se cuenta con un activo de organizaciones confiables para fomentar el desarrollo cultural a nivel local, regional e internacional. Se estimula el trabajo de desarrollo de audiencias para cada una de las organizaciones culturales intermedias. Se establece un

mecanismo de participación de la ciudadanía en el desarrollo cultural. Permite transparentar y objetivar la asignación de recursos públicos para la cultura vinculándolos a las audiencias. Evita la tentación de traspasar al Estado todo lo que no funciona. Reduce la presión por subvenciones rescate de iniciativas frustradas. Permite planes a largo plazo, en la medida que se apoya instituciones y no personas. Favorece el desarrollo de infraestructura cultural al tener públicos estables y fidelizados.

En resumen, la incorporación del desarrollo de audiencias en la formación y programación de centros culturales está estrechamente vinculada a las políticas culturales vigentes; una correcta lectura del mercado, y una activa política de creación, desarrollo y medición de las audiencias de cada centro cultural.

*Arturo Navarro es Director Ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho, Profesor de Políticas Culturales de la Universidad de Chile y Miembro del Directorio del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Autor de "Cultura ¿quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural" RIL editores, Santiago, noviembre 2006. [www.arturo-navarro.blogspot.com](http://www.arturo-navarro.blogspot.com)*

# DERECHOS CULTURALES Y DIVERSIDAD CULTURAL: UNA CUESTION DE PODER

Gonzalo Carámbula (Uruguay)

Ex Director de Cultura de Montevideo

Un amigo rosarino, actor y director de teatro, contaba que se habían formado juntos con Darío Grandinetti. Este amigo por una opción de vida salió de Rosario en dirección al norte argentino. Su compañero lo hizo en sentido opuesto y se radicó en Buenos Aires. Darío se hizo muy conocido por sus cualidades, pero también porque estuvo cerca de la televisión y del cine, cerca de las mayores oportunidades para ser apreciado. Jorge Drexler suele declarar que uno de sus principales referentes ha sido Fernando Cabrera. Jorge es muy conocido por sus condiciones en muchos países y particularmente en Uruguay, España y Argentina. Desde que ganó un Oscar, pudo hacer muchos espectáculos en diferentes puntos de Estados Unidos. Fernando es valorado en Uruguay y apenas en Buenos Aires. Me consta que muchos amigos brasileños, vinculados a la cultura, no conocen a Joan Manuel Serrat. Hay unos cuantos brasileños buenos lectores que no conocen a Amanda Berenguer y muchos chilenos o uruguayos que no conocen a Paulinho Mosca. Muchos paraguayos no conocen al cineasta uruguayo Enrique Fernández y muchos uruguayos no saben del éxito que tuvo la película "La hamaca paraguaya". Muchos argentinos de la Patagonia no conocen las canciones brasileñas de orillas del Río Paraguay en Corumbá y muchos uruguayos no sabrían distinguir entre el arte mapuche y el guaraní. Muchos uruguayos no entienden el guaraní. Y muchos latinoamericanos no conocen el candombe. Casi todos han oído hablar de Madonna o de los Simpson.

Estas son algunas postales posibles de la diversidad cultural o eventuales afiches de cómo se accede a los derechos culturales, de la creación y del disfrute de las artes en nuestra región. Otra toma podría hacerse con una pregunta dura: ¿qué hacemos mal para que, según los indicadores de la UNESCO, sólo el 3 % de la comercialización de bienes y servicios culturales del mundo tenga su origen en América Latina? U otra interpelación podría ser: ¿cómo viven su cultura los millones de emigrantes latinoamericanos que pueblan regiones que no son las suyas?

Ya se sabe, las cosas son más complejas y complicadas de lo que parecen y de lo que uno quisiera. La culpa de todo no la tiene Marcelo Tinelli, ni Hollywood o Miami, ni las editoras con sellos españoles, ni el Estado.

No hay una única explicación pero, creo, hay una clave que remite a las políticas culturales: permanece la dificultad para efectivizar el abordaje cultural de los problemas de la sociedad y la incorporación de esa dimensión en la perspectiva del desarrollo.

## 20 AÑOS DE MASA CRITICA

Existe cierto consenso en ubicar a mediados del siglo XX los orígenes de las nuevas concepciones de los derechos culturales y, sobre todo, durante las últimas décadas la sistematización de la reflexión en torno a los mismos<sup>1</sup>. Ha ido creciendo la bibliografía especializada y las conferencias intergubernamentales convocadas por la UNESCO, la de Venecia en 1970, la de México en 1982 y la de Estocolmo en 1998, son indicativas de ese proceso.

---

1. Se puede ver más ampliamente, entre otros, en HARVEY, Edwin "Derecho Cultural Latinoamericano, Sudamérica y Panamá", Depalma, Buenos Aires, 1992; PRIETO DE PEDRO, Jesús, "Cultura, culturas y Constitución", Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 1992, Madrid 2004





En aquel mismo año de 1970 se constituyó el Convenio Andrés Bello de los países andinos, de claro perfil integracionista a partir de la educación y la cultura. Igualmente, el informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo en 1996<sup>2</sup>, es un rico compendio de ideas que operó como bisagra en la materia.

Simultáneamente, en los últimos veinte años –por lo menos– en muchas partes se han desplegado gestiones culturales que han logrado o intentado aterrizar las nuevas concepciones. En América Latina, particularmente en los ámbitos locales, se han desarrollado prácticas exitosas, se ha propiciado la participación y se ha reflexionado mucho en el terreno de la gestión cotidiana.

En los tiempos recientes ha habido muchas instancias de diálogo, se han consolidado ámbitos locales, regionales e internacionales, con vocación de asumir los nuevos desafíos de las políticas culturales. Seminarios, talleres, cursos variados y oceánicas páginas web dan cuenta de estas actividades que crecen exponencialmente.

Se ha conformado una base sólida sin la cual sería impensable encarar seriamente las obligaciones para con la cultura. Pero, algo falta, algo todavía no ha cuajado. Los datos, incluso la simple observación, indican la resistente discordancia entre el discurso y la realidad.

Esto parece percibirse precisamente en ese intercambio de opiniones que se ha dado en América Latina. Una compleja cadena de causas y consecuencias. Persiste un malestar que se expresa en cierto escepticismo sobre estos significativos avan-

ces; sensación o razonamiento que a su vez retroalimenta una actitud pertinaz de no querer aprovecharse de los mismos, de negar los pasos dados por estos colectivos. Los mismos agentes del sector cultura tienden a ignorar o negar lo acumulado, generándose así una lógica de continuo recomenzar. Como si esta política pública disfrutara el masoquismo de su marginalidad, como si la madurez de gran derecho no le fuera posible.

Cabe preguntarse por qué. Durante buena parte de las reuniones se cuentan buenas prácticas o experiencias exitosas, pero las conclusiones suelen incluir la molestia y la demanda por los desequilibrios y las imposibilidades. ¿Qué pasa? En algún punto se opera una contradicción o el desvío de la reflexión como para que se genere ese insatisfactorio desdoblamiento.

Aquí se abren algunos caminos con una señalización que conviene revisar siempre que se recorren estos planos con la intención de, si no buscar respuestas, formular bien las preguntas.

Una primera opción es entender que no debe haber políticas públicas, o que la mejor de éstas es la que establece la no-acción del Estado. Contrariamente, los ordenamientos jurídicos de la mayoría de nuestras naciones son claros en no seguir ese camino y se han ratificado instrumentos internacionales que imponen la obligación de *hacer* del Estado. Como se ha expresado en otras ocasiones: el papel del Estado no como *autonomía-abstención* sino como *autonomía-misión*. Por lo demás, es evidente que la primera opción implicaría dar por bueno lo que ya sucede precisamente por el incumplimiento de esa obligación: la omisión implica la aceptación tácita de otras lógicas –como las del mercado puramente– no asumidas social y democráticamente que agravan los desequilibrios y las inequidades.

2. "Nuestra diversidad creativa – Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo", Ediciones UNESCO, México 1997.



La segunda alternativa es más difícil para quien asume cuota parte de responsabilidad en la vida cultural de su comunidad. Uno de los basamentos conceptuales de la Convención de la UNESCO “sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las expresiones Culturales” es la reafirmación del derecho soberano de los Estados a elaborar sus propias políticas culturales y actuar en consecuencia. El texto específico expresa un compromiso –biunívoco– asumido con anterioridad y que ya no se cuestiona: “reiterar los derechos soberanos de los Estados a conservar, adoptar y aplicar las políticas y medidas que estimen necesarias para proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales en sus respectivos territorios”.<sup>3</sup>

Se reconoce el derecho de autodeterminación de los estados en la perspectiva del desarrollo cultural de las comunidades que representan, dando por sentado que tienen la obligación de actuar. Pero allí surge un notorio desajuste entre las posibilidades reales de concreción y los objetivos estratégicos que van de suyo con una política pública que pretenda implementar y articular sus acciones a partir de la nueva dimensión de lo que se entiende por cultura<sup>4</sup>.

Todavía se está lejos de dar cumplimiento a ese compromiso de los Estados de respetar y promover los derechos humanos y, entre ellos, los derechos culturales, y probablemente allí anida el malestar

---

3. UNESCO, Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales”, Art. 1 – Objetivos, literal h., París, 20 de octubre de 2005.

4. Para citar sólo tres documentos: a) la Convención sobre la promoción y protección de la diversidad de expresiones culturales –en vigor desde el 18 de marzo pasado–, [www.unesco.org](http://www.unesco.org) ; b) la Carta Cultural Iberoamericana, acordada por todos los países de la región, [www.oei.es](http://www.oei.es) y c) la Agenda 21 de la cultura, un compromiso de 62 artículos aprobado por cientos de gobiernos locales, entre ellos, muchos de la región, [www.agenda21delacultura.net](http://www.agenda21delacultura.net)

notorio frente a la distancia existente entre el discurso y la práctica.

## COMO UN CALEIDOSCOPIO

No es fácil ubicar el papel del Estado respecto al desarrollo cultural en un mundo como en el que vivimos. Quizás, para referir una suma que apenas dé cuenta de las diferentes perspectivas, puede ayudar imaginarse una suerte de hexaedro en movimiento, como si se girase un caleidoscopio: el Estado concebido como la expresión de una comunidad cultural; su obligación de intervenir para el reconocimiento de la autonomía de la cultura; cuando aquel debe *no hacer* para permitir que la vida cultural se desenvuelva por sí misma; su actuación directa en el desarrollo cultural a través de sus producciones y servicios; el papel del Estado con relación a otros sujetos del ámbito internacional en función del intercambio intercultural; y también el Estado determinado por la cultura dominante.

En este caso, las combinaciones no son producto de la voluntad de una persona, se componen en un mundo cambiante, intenso, donde se cuestionan permanentemente el carácter de los sujetos, de los objetos y sus relaciones. El historiador británico Eric Hobsbawm en su libro “Guerra y Paz en el Siglo XXI” reflexionando sobre la resurrección de la idea de “imperio” sintetiza cuatro aristas: a) “la extraordinaria aceleración de la globalización desde la década de 1960 y las consiguientes tensiones surgidas entre los aspectos económicos, tecnológicos, culturales, etc.”; b) “el colapso del equilibrio del poder internacional a partir de la segunda guerra mundial...”; c) “la pérdida de capacidad del llamado *estado-nación* soberano que durante la segunda mitad del siglo XX se convirtió en la forma casi universal de gobierno...”; y d) “la proliferación de catástrofes humanas de masas, incluidas la deportación y el



genocidio de pueblos enteros, y con ellas del temor generalizado”.<sup>5</sup> Entre otros perfiles, se debe agregar un quinto punto, el conflicto de la humanidad ante la certeza de haber desarrollado un modo civilizatorio inarmónico con la naturaleza.

Sobre ese esquema puede superponerse este otro con los principales elementos acerca de la disfunción de las obligaciones del Estado para con los derechos culturales: a) las dificultades para desplegar políticas verdaderamente de Estado y no de gobiernos; b) la histórica desatención a la acción cultural por parte de los poderes públicos y, consecuentemente, la no provisión de recursos para estar a la altura del compromiso; c) las dificultades que se originan en una visión/organización desde siempre vertical y compartimentada —no transversal— de la administración pública; d) la desactualización del marco normativo, probablemente producto de una doble circunstancia: la complejidad de la materia y la marginalidad del tema en la agenda pública; e) casi como resultante de las anteriores, las carencias de una institucionalidad cultural pensada o desarrollada por aluvión para otras concepciones de las políticas culturales.

La descripción sucinta no puede ocultar las densidades conceptuales de viejas búsquedas: el equilibrio en movimiento de la tensión entre la libertad y la intervención pública, entre la autonomía cultural y las obligaciones del Estado. La complejidad se multiplica con otras tensiones. Algunas son determinantes en esta época: identidad y diversidad cultural, lo central como factor democratizador y la descentralización. Desde luego, también otras inquietudes contemporáneas e igualmente profundas acerca de la eficacia y eficiencia de la organización estatal para dar cumpli-

miento a fines tan complejos como los derechos humanos y, entre ellos, los derechos culturales.

Notoriamente, hay aquí problemas ideológicos, políticos, económicos, financieros, institucionales y de procedimiento que se interponen entre la declaración y la realidad. Los hechos abonan, aunque no siempre justificadamente, el escepticismo de los agentes de la cultura sobre su situación cotidiana respecto a los avances conceptuales que se han operado en los últimos tiempos y los compromisos asumidos públicamente.

Si la cultura es “el entramado de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se las reproduce y transforma constantemente”<sup>6</sup>, por tomar una de las tantas definiciones, los temas funcionales no pueden verse en forma estática y compartimentada.

Los derechos culturales, además de ser considerados como grandes principios que procuran dotar a la ciudadanía de la capacidad para participar activa e igualitariamente en la vida cultural, deben ser entendidos con relación al trazado específico de las políticas culturales. No es sencillo manejarse en esa variedad de planos e intentar poner el foco en el cómo, con qué instrumentos, desde qué institucionalidad el Estado toma partido en los asuntos culturales.

## LIMITES DIFUSOS Y PROBLEMAS DE SIEMPRE

¿Cómo distinguir entre el intervencionismo del gobierno y el *derecho soberano* de su Estado a *adoptar y aplicar las políticas y medidas que estimen necesarias*?

5. HOBBSBAWN, Eric, “Guerra y paz en el siglo XXI”, Crítica, traducción de Beatriz Equibar, Ferran Esteve, Tomás Fernández y Juanmari Madariaga, Págs. 43 y 44, Barcelona, 2007.

6. NIVÓN BOLÁN, Eduardo, “La política cultural, temas, problemas y oportunidades”, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Pág. 20, México, 2006.



Los ejemplos sobre esa dificultad abundan pero bien puede ponerse un ejemplo latinoamericano reciente. El gobierno del Presidente Hugo Chávez en Venezuela dispuso la prohibición de dos géneros musicales -el *reggaeton* y el vallenato- en los centros de enseñanza "pues su alto contenido grotesco incita a movimientos vulgares y sexuales no acorde con la edad e higiene mental de los niños". La resolución explica que esta música extranjera está prohibida en los espacios educativos debido a "su contenido grotesco, de muy baja calidad en su mayoría, que rayan la ética, la moral y las buenas costumbres, incitando a la expresión de movimientos corporales extravagantes y sexuales no acordes a la edad escolar, que atentan contra la salud de los menores y que no promocionan la identidad cultural nacional."<sup>7</sup>

El apunte sirve para señalar -desde la discrepancia- que se trata de un terreno donde además de hacerse difícil la distinción en lo político, se vuelve conceptual y jurídicamente espinoso deslindar y precisar los derechos que están en juego. Aparece el problema que se ha planteado sobre la efectividad de la tutela del *interés difuso*.

Una problemática más profunda o duradera es la falta de correspondencia entre la obligación asumida y los soportes materiales que deberían permitir su resolución. La ausencia de recursos presupuestales para el correcto desempeño de instituciones públicas de la cultura es un *clásico* en la cartelera de demandas de nuestros países. La falta de políticas en materia de profesionalización de la función pública es de las carencias más graves. Allí hay un incumplimiento por omisión que ahueca todo proyecto cultural de país.

Otro factor de distancia entre los derechos culturales y las políticas especializadas es la inadecuación de la normativa vigente para buena parte de los actos jurídicos y operaciones materiales que las entidades estatales deben cumplir para la realización de sus cometidos. No es novedad que la gestión pública de cultura destina buena parte de su tiempo a buscar subterfugios para desarrollar la función administrativa. La existencia de fondos administrados por asociaciones civiles, la captación de recursos extrapresupuestales por instituciones que operan en régimen de derecho privado, o la contratación de personal a través de figuras contractuales que forcejean por encajar en los marcos del derecho público, son variaciones sintomáticas del mismo problema.

Por otra parte, si uno aprecia la acumulación inercial de instituciones y servicios públicos de la cultura en Uruguay y otros países de la región, puede suscribir la interpelación que formulara Vaquer para España: "cabría plantearse si el principio de autonomía de la cultura está garantizado por este rosario de corporaciones e instituciones, entes administrativos de promoción de la cultura mediante la prestación directa de servicios culturales y el fomento de la actividad cultural privada".<sup>8</sup>

Más allá de una definición genérica, la pregunta debería desdoblarse para abarcar los nuevos desafíos que se incluyen en cualquier diseño contemporáneo de políticas culturales.

## TRANSVERSALIDAD Y COMPLEMENTARIEDAD

Como afirmara el ex Ministro de Cultura francés

7. [http://blogs.periodistadigital.com/educacion.php/2007/06/07/reggaeton\\_vallenato\\_chavez\\_censura\\_escue\\_9988](http://blogs.periodistadigital.com/educacion.php/2007/06/07/reggaeton_vallenato_chavez_censura_escue_9988)

8. VAQUER, Marcos, "Estado y Cultura: la función cultural de los poderes públicos en la Constitución española", Centro de Estudios Ramón Areces, Pág. 225, Madrid 1998.

Jacques Duhamel, citado por el colombiano Juan Luis Mejía Arango, en la actualidad el derecho de la cultura ha ingresado en una "tercera forma de relaciones" con el Estado.<sup>9</sup> Luego de 1945 la demanda generalizada se dirigió a la necesidad de garantizar los derechos culturales, superando la mera proclamación de los mismos. La nueva etapa que reseña Mejía Arango es la que exige "poner a los ciudadanos en la posibilidad de beneficiarse realmente, por los medios a su elección y a su disposición efectiva." Y es en esta nueva etapa donde crujen las viejas andaduras institucionales, donde es menester repensar las políticas.

Después de estos años, es imprescindible mirar y repensar al interior del propio sector para saber si hemos estado a la altura de los desafíos. Además de que es muy difícil encontrar respuesta a la cada vez más nítida necesidad de proyectar la transversalidad de las políticas culturales —tal como se vienen definiendo— en las estructuras tradicionales de la organización estatal, hay también una insuficiencia en cómo se lo entiende prácticamente y, sobre todo, en la formación técnico profesional que se requiere para procesar tamaño cambio.

Hay severos déficit en la capacidad de interactuar con la sociedad a partir de la política cultural en temas claves.

Por razones de espacio, permítaseme hacer nuevamente un listado sin orden jerárquico y sin entrar en detalles. a) Difícilmente los agentes del sector cultura tienen protagonismo *ex ante* en el núcleo duro de las relaciones internacionales comerciales, financieras y de cooperación entre estados. b) Sue-

le haber una relación tenue con el turismo —cuyo tratamiento se ha simplificado demasiado en la expresión *turismo cultural*— con sus implicancias en el desarrollo cultural, en la recreación y el ocio como derechos cívicos. c) Otro tanto podría decirse del deporte, profesional y amateur, como parte de la vida cultural, como lugar de encuentro pero también como generador de valores. d) Hay sectores que se ven a sí mismos con la proyección transversal que le asignamos a la cultura y con los que no tenemos una relación de fluidez y profundización, como las miradas desde el urbanismo o las políticas ambientales que suelen considerar marginalmente a la cultura. e) Con el sistema educativo formal mantenemos algunas históricas desavenencias, como las de un matrimonio imposible. Hay dificultades para generar un diálogo fructífero *de lógicas* entre las dos grandes áreas. f) Por último, otra pregunta simple pero de resolución compleja: ante la convergencia tecnológica<sup>10</sup> ¿seguimos con la dispersión política e institucional entre comunicación y cultura?. En el campo de las políticas culturales es crucial el papel del sistema comunicacional: prensa, radio, televisión, Internet y las nuevas tecnologías de la comunicación. Pensar que esto es sólo un problema *técnico o material* y no una cuestión que impactará en la trasmisión de valores y contenidos simbólicos de las sociedades del siglo XXI, es en el mejor de los casos una gran irresponsabilidad.

## ECONOMIA Y CULTURA Y VICEVERSA

Las consideraciones sobre las realidades en la

9. MEJÍA ARANGO, Juan Luis, Comentarios sobre los derechos culturales en América Latina, "Diversidad Cultural y Desarrollo Urbano", AAVV, Iluminuras, Pág. 107, Sao Paulo, 2005.

10. Por "convergencia tecnológica" se entiende que, con el pasaje de la tecnología analógica a la digital, se generará una integración de tecnologías inicialmente identificadas con servicios específicos: las computadoras, las televisiones, los aparatos telefónicos y las redes de datos se combinan, dentro de un mismo circuito de telecomunicaciones, para ofrecer dispositivos multimedia capaces de identificar y procesar señales asociadas a distintos servicios de telecomunicaciones.





que se desenvuelve el trabajo cultural no pueden soslayar la materialidad del mismo en términos económicos, financieros y comerciales. En Uruguay tradicionalmente fue un problema el discurso bifronte de los gobernantes y de los agentes de la comunicación en general. Para casi todos los grandes temas se analizan los problemas del mercado, se manejan índices e informaciones bursátiles, se discute el papel del Estado en temas clave como la educación, la salud o las fuerzas armadas, se estudian las inversiones públicas o privadas, se comentan las medidas comerciales y los criterios de financiación.

A la cultura y a sus cometidos no se los trata así, no se le da la oportunidad o los protagonistas de ese sector no la generan. Se la pone por las nubes o en el lado intocable. La identidad cultural es casi infaltable en los discursos de ocasión o en los actos solemnes y cuando hay algún hecho conmovedor en lo social, se suscitan varias apelaciones a los valores de las personas y de la sociedad actual. Pero, en ese esquema bifronte, en los espacios de comunicación casi no hay referencias a las condiciones concretas de la construcción de sentidos y el intercambio de valores.

El actual Ministro de Economía y Finanzas de Uruguay es un experto de sólida formación universitaria y ha manifestado una clara vocación por la cultura en general y por algunas expresiones artísticas en particular. Lo mismo sucede con otros integrantes de ese Ministerio. Ello ha facilitado un mejor diálogo de los sectores públicos y privados de la cultura que se ha manifestado por ejemplo en una ley para promover el patrocinio privado y en un proyecto todavía en ciernes sobre la industria audiovisual, además de varios apoyos concretos a demandas puntuales. Esto es importante pero no es una política de estado.

No hay una sistematización de la relación entre economía y cultura. Visto desde el sector cultural no se ha podido formular, por ejemplo, una política industrial consistente, no hay líneas financieras específicas y no hay estrategias comerciales para la promoción de un intercambio internacional más equilibrado. Observado desde *afuera* del sector, la mayor parte de los grandes temas económicos de los últimos años, como la reforma fiscal, los tratados comerciales, las leyes presupuestales o la reforma de la seguridad social, no han considerado la especificidad del sector.

Se está lejos de un tratamiento serio, público y regular de los aspectos económicos. Esta situación provoca severas omisiones cuando no deformaciones: una de ellas es que el agente cultural, público o privado, no domina las técnicas de un campo que es tan determinante en la vida cultural y otra es la falta de parámetros ciertos para saber desde dónde debe realizar o proyectar su actividad.

No puede ser que los agentes culturales desconozcan la realidad económica en la que realizan su desempeño o la conozcan por estudios circunstanciales o parciales cuando a alguien se le ocurre financiar una investigación. La competitividad del sector no ha sido suficientemente analizada.

Si objetivamente está en juego la identidad cultural del país y la combinación apropiada con el derecho a la diversidad cultural, el análisis no puede ser meramente abstracto.

A su vez, la reflexión o el debate deberá incluir el marco jurídico particular de la actividad económica, comercial y financiera, saber si facilita un intercambio de bienes y servicios en igualdad de condiciones o si las asimetrías de mercado tienen sus correspondencias en aspectos normativos y no sus



eventuales correcciones. Si los aranceles para que ingresen las manifestaciones culturales de una localidad en el circuito cultural de otra, son altos o in-equivalentes con las propias, de nada servirán los esfuerzos para promover los artistas y la cultura. En muchos casos no hay impuestos pero hay medidas para-arancelarias, como la obligación de solicitar permisos pagos o abonar compensaciones a sociedades gremiales. En algunos países hay estímulos fiscales (Brasil) y en otros no (Argentina, Uruguay); asimetrías que perjudican la financiación y circulación de unas manifestaciones culturales respecto de otras.

A estas consideraciones se agrega el veloz crecimiento de la producción y distribución de contenidos en el nuevo mundo de la *sociedad de la información*. Expansión que trajo aparejadas otras aristas de la reflexión sobre la economía y la cultura. Aparece el concepto de *economía creativa* en la discusión de las estrategias que los países puedan aplicar para usar la creatividad como instrumento para el desarrollo y la inclusión social.

En el Foro Internacional de Economía para el Desarrollo del Forum Cultural Mundial, el Ministro de Cultura de Brasil, Gilberto Gil, comentó "el papel de la cultura en la economía actual es el de *nortear* la actuación del Estado... ejemplos exitosos de economía creativa dependen de un abordaje transversal de las políticas públicas. El ministro dijo tener la percepción de que la economía creativa trasciende los límites sectoriales y tienen interfaces con la mayoría de las estrategias y políticas públicas."<sup>11</sup> Nuevamente, el papel del Estado y la es-  
quiva transversalidad.

---

11. [www.forumculturalmundial.org/es/noticias.asp](http://www.forumculturalmundial.org/es/noticias.asp)

Puede colocarse aquí otro gran objetivo no siempre bien resuelto: la articulación de lo público y lo privado en la gestión cultural. Si se comparte que el Estado debe garantizar el desarrollo cultural pero no dirigirlo y, simultáneamente, se comprueba que se ha redefinido y ampliado el campo de acción cultural, este análisis es imprescindible para concebir la organización pública de la cultura y para reconsiderar su papel.

Evidentemente, la institucionalidad cultural pública no puede absorber al infinito el crecimiento de la vida cultural, incluyendo su propia promoción. Es decir, el mismo cumplimiento de la misión y las metas estatales tienden a la ampliación incesante del desarrollo cultural y se procesa inversamente con relación a la finitud de su estructura funcional y presupuestal. En este sentido, me interesa poner un solo ejemplo de cambio reciente en nuestro país: la presentación del Instituto uruguayo del Audiovisual junto al sector audiovisual en la política de *clusters* que convocó el gobierno nacional. El solo hecho de haberse puesto en la lista de otras actividades económicas, de las llamadas *tradicionales*, y de haber obligado a su consideración para la selección de programas es de por sí un acontecimiento.<sup>12</sup>

---

12. El Cluster audiovisual está conformado por empresas de producción cinematográfica y audiovisual, estudios de grabación de imagen y sonido, distribuidoras cinematográficas y de videos, salas cinematográficas y videoclubes, señales o canales temáticos dirigidos a la televisión de pago, empresas que llevan la televisión de pago al cliente final, la televisión abierta, los proveedores de servicios conexos, los proveedores de servicios para fílmicos, las instituciones públicas (INA, Oficina de Locaciones, etc.) y los fondos de fomento. Entre Micro, Pequeñas y Medianas Empresas se estiman en unas 150 productoras. La producción audiovisual se articula con otras 200 empresas en Montevideo y otras 100 en el Interior, que forman parte de otros eslabones de la cadena de valor. Según referentes del sector, el total de empresas exportadoras ascienden a 50. Instituciones Relacionadas: Instituto Nacional de Audiovisual, Oficina de Locaciones - IMM, UDELAR, ORT, UCUDAL, Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay (ASOPROD), ProAnima, Sociedad Uruguaya de Actores (SUA), Centro Cinematográfico del Uruguay, Distribuidores cine y video y Exhibidores (CCU). <http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/infoavaaudiofeb.htm>



Las exigencias de competitividad y calidad del producto cultural que en esta época se espera de las actuaciones del Estado, directas –los servicios públicos culturales– o indirectas –por ejemplo en infraestructuras–, aumentan los costos. Esto es así especialmente respecto los presupuestos históricos, constreñidos por políticas que ya no asumían los compromisos de los Estados para con la cultura.

Este otro tipo de tensiones obligan a asumir que el relacionamiento de la Administración Pública con el sector privado en sus múltiples formulaciones será cada vez intenso. El Estado no puede soslayar sus responsabilidades públicas y la cultura necesita autonomía y flexibilidad pero es imprescindible propender a una relación transparente de lo público con lo privado.

## LAS PERFORACIONES DEL PODER

En Uruguay, se ha puesto de moda en el léxico económico hablar de *perforaciones* a propósito de una ambiciosa reforma tributaria que se ha puesto en marcha. Se ha recurrido a esta metafórica palabra ante el planteo de algunos asuntos concretos, por ejemplo, de cómo deben tributar los artistas cuando la peculiaridad de sus respectivos contratos no ha sido registrada específicamente en la política impositiva, ni tampoco en el régimen de seguridad social. Algunos voceros del Ministerio de Economía y Finanzas responden –a este sector y a otros– que no es aconsejable abrir excepciones en estos primeros meses de aplicación de la reforma, que no pueden admitir *perforaciones al sistema*.

Pues bien, debe admitirse que desde siempre las estrategias de políticas culturales (en el caso que las hubiera) tienen sendas *perforaciones*, si se entienden éstas como la imposibilidad de tener cierto control del curso real de las orientaciones marco.

Un caso típico es la descentralización que suele ser vista y planteada, por lo menos en nuestro país, desde el ángulo político y orgánico administrativo pero no desde el cultural.

La descentralización cultural, funcional y territorial, es determinante para la promoción y el respeto de la diversidad cultural. Las políticas culturales encuentran en la descentralización su ámbito natural y apropiado en la medida que cada localidad pueda desenvolver sus propias políticas culturales en forma independiente aunque articulada. Desde allí crecen la potencialidad y riqueza de las diferentes propuestas, se procesa un insoslayable ir y venir.

En los municipios y regiones, su implementación es parte de una exigencia respecto a instancias nacionales e internacionales y, a la vez, una obligación hacia su interior. La participación, desde la soberanía, con poder, es la mejor forma de garantizar el involucramiento de los sectores y es determinante para el desarrollo cultural.

Pero aquí también hay problemas. Sucede que las ciudades a menudo son meras espectadoras de políticas que se acuerdan entre los estados y que condicionan su vida cultural. No tienen arte ni parte en la definición pero sí en las consecuencias. Se dirá que los estados–nación (esos de los que se ha dicho tantas veces están en crisis) teóricamente son representativos de sus ciudades. Sí, sólo teóricamente. Es muy común, y no está mal que así sea, que un gobierno local tenga orientación diferente u opuesta del gobierno nacional. El problema se da cuando las políticas que deberían ser de largo plazo no trascienden a lo episódico y quedan sujetas a la rotación de los elencos políticos. Los tiempos de la cultura suelen no coincidir con los ritmos políticos o administrativos.



Existe un desencuentro entre la trascendencia que se le asigna a lo local y la posibilidad real de desarrollar políticas que le sean propias. Y debe agregarse un dato no menor para la elaboración y concreción de políticas: la diversidad de escalas.

## UNA CUESTION DE PODER

El poder no se declara, se conquista y se ejerce. Tratándose de una política pública de primera necesidad, su fuerza y su poder radica en la apropiación social, en que las gentes la consideren fundamental para sus vidas. Una política cultural perfectamente diseñada entre cuatro paredes o en un power point no es política, es una linda declaración.

El sector público de la cultura tiene enormes dificultades para ser un interlocutor cotidiano y calificado con la sociedad y con otras áreas del quehacer nacional. En mi opinión, aún nos falta formación técnica y profesional para desarrollar esa capacidad. Los cursos de gestión cultural, las investigaciones en marcha, las instancias de intercambio deberían pasar a un estadio de mayor exigencia en esa dirección. Ello es esencial para promover las condiciones procesales que garantizan una resolución respetuosa y democrática de las tensiones que existirán siempre.

Además será necesario, volviendo a lo de la *masa crítica*, consolidar las referencias locales y regionales para sus aterrizajes posibles. Eso quiere decir la valoración de nuestras experiencias, la generación permanente de conocimientos a partir de nuestras realidades, la precisión de las categorías en nuestros paisajes. Alcanzar un desarrollo cultural sustentable implica profundizar en nuestras capacidades y desafiarnos ante las adversidades propias y ajenas.

*Gonzalo Carámbula es abogado, ex legislador y ex Director de Cultura de Montevideo. Docente en cursos de gestión cultural, es Coordinador General del Programa Agenda Metropolitana de Uruguay.*

# LOS CENTROS CULTURALES EN LATINOAMERICA COMO MODELOS DE GESTION

Régulo Pachano Olivares (Venezuela)

**Director General del Centro de Arte  
de Maracaibo "Lía Bermúdez"**

América Latina ha sido un territorio históricamente pleno de valores e identidad cultural propios, que a lo largo de su evolución ha ido interrelacionando cada espacio de su geografía, por medio de su gente y su desarrollo social. Este intercambio ha sido muy lento y hasta distante en algunos momentos, justamente por la distancia territorial. Afortunadamente nos une una misma tierra, que independientemente nos ha permitido integrarnos a todos como latinoamericanos.

Este esfuerzo ha sido indiscutible por razones naturales societarias y por políticas que cada una de las poblaciones y comunidades han instituido. Entre otras válidas razones, por aquello de que todo lo que produce el hombre en su proceso creativo y que se constituye en cultura, va recorriendo naturalmente cada ambiente, ríos, montañas, pueblos, mares, selvas, desiertos, poblaciones, veredas, comunidades y ciudades. Allí se reciben, se asumen y se comparten.

La dinámica sociocultural de los últimos tiempos ha hecho que todos esos procesos hayan conseguido un instrumento verdaderamente consolidador de ese proceso natural, ya que la misma gente ha diseñado y creado espacios para el encuentro y diálogo permanente de sus culturas entre sus habitantes y sus creadores y su realidad social, científica, económica y turística.

Cada sociedad ha ido creando esos espacios con un concepto cultural de proyección e interés incalculable. Su acción diaria comprometida con la construcción de ciudadanía, el mejoramiento de la calidad de vida y la posibilidad de difusión y promoción de nuestros rasgos identitarios, ha posicionado en el colectivo lo que hoy conocemos como centros culturales, corazones culturales de cada localidad, pueblo o ciudad.

La dinámica sociopolítica de nuestros pueblos latinoamericanos, incluso de algunos países europeos, ha permitido el nacimiento de estos espacios culturales. Su trabajo sostenido de apertura y de intercambio permanente entre la gente de este continente latinoamericano, que respira aires de verdadera integración en los últimos años, es digno de ser reconocido.

Ejemplo entre muchos es el Centro Cultural Estación Mapocho, en Santiago de Chile. Este espacio de recuperación arquitectónica impactante de una antigua estación de tren en el centro de la ciudad, conforma un espacio de esparcimiento, recreación y educación que cumple una responsabilidad social beneficiosa para la población en todas las áreas del saber. Su dinámica cultural lo ha transformado en una referencia.

De igual forma, en Santa Fe de Bogotá hoy se erige como más que una trascendente e importante biblioteca, el Complejo Cultural Luis Angel Arango. Este verdadero centro cultural ha crecido bajo las exigencias de uso de la ciudad y ha redimensionado el espacio de uso y disfrute a la vez que ha ido estimulando al Estado para que diseñe verdaderas políticas en pro y defensa del patrimonio urbano inmediato. Hoy por hoy es uno de los centros históricos recuperados más importantes del continente y, en conjunto con el centro histórico de la ciudad de





Quito, constituye un espacio de perpetuidad histórica cultural, no solo para los colombianos sino para los habitantes del continente americano.

Los centros culturales contribuyen con su dinámica y trabajo a estimular el diseño de políticas culturales que rinden un beneficio directo a cada población y muy especialmente a su entorno.

Esta acción, en el caso de Venezuela, podemos estudiarla y disfrutarla en el Centro de Arte de Maracaibo "Lía Bermúdez", centro cultural multidisciplinario ubicado en el antiguo Mercado principal de la ciudad, a orillas del Lago de Maracaibo. Por su vocación popular y su ubicación en el casco central de la ciudad, ha tomado como norte de su gestión, desde cada uno de sus programas y actividades, la revalorización y rescate del espacio urbano como objeto cultural del hombre. Es decir que no sólo produce y genera actividades y programas culturales en su recinto interno, en su compromiso de gestión, sino que diseña y estimula la mirada a la ciudad como objeto cultural.

Los centros culturales indiscutiblemente son esos espacios catalizadores de la vida cultural de la ciudad, de la comunidad, que a lo largo de muchos años como instituciones de naturaleza multidisciplinaria se convierten en referentes de niños, jóvenes y adultos, quienes hallan en estos sitios de encuentro la posibilidad del conocimiento y descubrimiento en diferentes áreas.

La esplendorosa y envolvente Buenos Aires cuenta con otro de los complejos culturales de mayor dinámica y presencia en el continente. Con una gestión innovadora desde lo local hasta lo internacional, el Centro Cultural General San Martín es testigo vertical del crecimiento y desarrollo de una metrópolis cultural de América Latina, de la

vida de una ciudad y un país que ha vivido profundamente desde lo humano. Es allí donde radica la importancia y esencia de un espacio que permite encontrar alternativas, que crece con la ciudad, que visualiza futuro, que construye y dinamiza políticas culturales muchas veces desatendidas por los estados nacionales. Sin embargo, el espíritu cultural del espacio conjuga los esfuerzos y esperanzas del porteño, que abre su casa con más de 35 años, para consolidar la integración latinoamericana con su propuesta de tejer y compartir experiencias culturales. Este es un laboratorio ideal para la gestión cultural comparada, en estas tierras que todos los días produce y aporta a la humanidad.

Vemos así, entonces, cómo estos espacios de expansión de emociones se convierten en patrimonios vivos de cada ciudad. Esto, básicamente, se debe a su perfil de vocación popular y a los criterios que tienen por su propia naturaleza.

Esta vocación popular permite la verdadera participación de la gente más allá del simple rol de espectador. Un centro cultural se diferencia de otro recinto destinado a la difusión de diferentes expresiones creadoras por su relación con el usuario o público, ya que podemos decir que los centros culturales han dinamizado y cambiado absolutamente los criterios de gestión cultural, de lo que debe ser primero un núcleo cultural, por su concepción de lo que es y de cómo se asume el concepto de cultura. A diferencia de otros espacios educativos culturales que parecen resistirse a la dinámica cultural y quedarse solamente en la concepción, ya agotada, de ser meros contenedores de obras de arte o de representaciones clásicas, los centros culturales han ido avanzando en los últimos treinta años como verdaderos espacios abiertos de interacción interna-externa y, lógicamente, externa-interna. A tal punto que en muchas ciudades, como en Maracai-



bo, el Centro de Arte “Lía Bermúdez” marca pauta de gestión en el día a día del quehacer cultural por ser innovadores, pero cargados de una profundidad en el compromiso cultural educativo, de construcción de ciudadanía y por permitir con criterios de pluralidad la verdadera participación de creadores y comunidad.

Cada día de trabajo cultural que transcurre en un recinto de naturaleza multidisciplinaria, es un día de encargo social, como lo ha definido el maestro Xavier Marcé, en el Primer Curso de Gerencia de Las Artes Visuales, dictado por la Fundación Polar en Caracas, en el año 1992. Si bien ha transcurrido un tiempo considerable, hoy en día podemos afirmar que la acción cultural desde uno de estos lugares de gestión multidisciplinaria, como centro de convergencia de diferentes factores y actores de una localidad, los conllevan a ser agentes de transformación y estimuladores de las diferentes manifestaciones creadoras del hombre.

Vivimos momentos de gestión y autogestión. Todos los actores culturales (el Estado en todas sus instancias, instituciones, organizaciones, proyectos, individualidades, etc.) diseñan, desarrollan y establecen estrategias con los creadores para la promoción y difusión de las artes y la cultura, interactuando en beneficio de la comunidad y por ende de la sociedad.

El Estado venezolano, en los últimos años, ha dado claras evidencias de haber diseñado y establecido unas líneas de acción que indiscutiblemente han permitido que las relaciones en y desde el área cultural se estén fortaleciendo desde lo local-local, en lo local-nacional y en lo local-internacional. Evidencias las hay. Ganas, también. Otros hemos conseguido concretar algunas alianzas y desarrollamos espacios de participación y creatividad.

En el caso venezolano, el diseño y creación de este tipo de organizaciones culturales ha llevado a niveles administrativos de verdadera innovación hasta en las figuras jurídicas administrativas que tiene el Estado. Se han normatizado las mismas a través de la figura de Fundaciones de Estado, lógicamente las que constituye el sector público. De esta manera, todos los sectores están representados organizacionalmente, desde los órganos de poder central administrativo hasta las organizaciones sociales comunitarias, como las sociedades de amigos de estas instituciones. Estas contribuyen en el desarrollo de sus actividades y programas, especialmente en materia de financiamiento. Así, todos los sectores públicos y privados estén comprometidos en el respaldo institucional.

Han sido años complejos, de mucho esfuerzo para sensibilizar y comprometer a la dirigencia política venezolana, pero la voluntad de la comunidad ha inducido la mirada sobre estos recintos culturales que son una referencia de la misma gente. Espacios públicos de alcance social significativos por intermedio de la labor pedagógica, lúdica y lucrativa, que permiten valorizar y rescatar nuestros orígenes e identidad cultural, ante una globalización que debemos capitalizar para integrarnos.

Y es aquí donde aparece esta figura de gestión de los centros culturales como catalizadores de la vida de la ciudad y su gente. Como hemos indicado, espacios de verdadera participación y libertad creadora, donde podemos diseñar y materializar proyectos, programas, alianzas, estrategias, desde y con la comunidad, con nuestro entorno, hasta llegar a otros ámbitos.

Ha sido interés del Centro de Arte de Maracaibo Lía Bermúdez, como centro cultural multidisciplinario de espíritu integracionista, participar y estimular



como lo hacen otros centros de la misma naturaleza en América. Ser instrumentos de interrelaciones en actividades como Barro de América o circuitos de actividades expositivas y escénicas. Incorporarse a manifestaciones de voluntad en lo cultural como la Red Cultural Mercosur y la Red de Centros Culturales de América y Europa, producto de la visión y conocimiento profundo de los gestores culturales de su realidad sociocultural. Estas iniciativas permiten que en ésta área de la cultura y las artes se pueda ingresar y participar, en lo más inmediato, como ciudadano, en una verdadera acción integradora de nuestros pueblos, por voluntad natural y no decretada oficialmente. Los pueblos, su gente y su cultura, vienen tejiendo América en sueños.

*Régulo Alfredo Pachano Olivares es abogado y especialista en Gestión Cultural. Se graduó en España como Magíster en Gestión Pública Local para el Area Andina. Fue Legislador y redactor de la Ley de Cultura del Estado Zulia, Venezuela, en 2000. Director Ejecutivo del Consejo Zuliano de la Cultura entre 1993 y 1995. Desde ese año es Director General Titular del Centro de Arte de Maracaibo "Lía Bermúdez".*



## LA IMPORTANCIA DE PERTENECER A REDES CULTURALES

Rafael Mandujano Ortiz (Francia)

**Responsable de proyectos para la red Les Rencontres, Asociación de ciudades y regiones de Europa para la Cultura.**

Para todos aquellos quienes, de alguna manera, hemos estado en relación con el Centro Cultural General San Martín, es un motivo de gran satisfacción saber que ha emprendido la modernización de su modelo de gestión y administración cultural con el fin de proyectarse hacia el futuro. Dada su voluntad de mejora continua, el equipo directivo se ha interrogado sobre el interés de participar en redes culturales con respecto a los beneficios que éstas le pueden aportar en cuanto a su búsqueda de innovación, creatividad y mejores prácticas. Las siguientes líneas pretenden, modestamente, plantear reflexiones en este sentido, a partir del análisis teórico de modelos de redes culturales y de la práctica profesional del autor en torno a estas plataformas de cooperación.

Como nos lo hace comprender la lectura de “La era de la información” de Manuel Castells<sup>1</sup>, en las últimas décadas hemos vivido el surgimiento de una estructura social en red, en todos los ámbitos de la actividad humana, dentro de un marco de interdependencia global. Esta evolución ha sido posibilitada por las tecnologías de la información; en el campo de la cultura, se ha manifestado en una proliferación de redes marcadas por la diversidad de sus objetivos, composición y funcionamiento.

Una vez evocada brevemente su evolución, abordaremos su diversidad característica y presentaremos un balance de lo que puede aportar el pertenecer a una red a la estrategia de una institución cultural y los límites de la participación.

Una observación inicial se impone: la noción de *red* es polisémica y ambigua. En un principio, una red cultural se concebía bajo un modelo que ligaba a una organización central con sus *ramas*, como las redes de bibliotecas o las redes de casas de cultura de una administración territorial, o bien, como las redes diplomáticas culturales: la red de la Asociación Francesa de Acción Artística AFAA<sup>2</sup> de los Ministerios de Asuntos Extranjeros y de la Cultura de Francia, la del British Council o del Goethe Institute. La noción más contemporánea, por lo menos en el campo cultural europeo, corresponde sobre todo a aquellas redes que fueron fundadas a principios de los '80, con nuevas estructuras y métodos de trabajo que no resultaban de un modelo organizacional tradicional: las *nuevas* redes buscaban permitir la cooperación directa o los intercambios entre productores culturales, operar de manera práctica y contar con una organización que no incluyera jerarquías y rigidez institucional. En ellas, los individuos y colectivos especializados deberían tener métodos de trabajo que facilitaran y aceleraran la transmisión del conocimiento y los flujos de información que no conocieran fronteras. En efecto, el fenómeno de las redes, no siendo nuevo, incrementó su aspecto transnacional y experimentó una eclosión desconocida anteriormente. Con ello, los profesionales de la cultura, las instituciones, los artistas y los intelectuales se han acostumbrado a considerar al mundo como su terreno de acción, sin preocuparse de las relaciones diplomáticas de sus

1. Manuel CASTELLS, La era de la información: economía, sociedad y cultura. Madrid: Alianza, tercera edición 2005-2006, 645 p.

2. Actualmente corresponde a « Culturesfrance ».



Estados<sup>3</sup>. Esta seria mutación fue reconocida por el Consejo de Europa desde 1988, cuando realizó un inventario de redes culturales e impulsó los agrupamientos en redes en los sectores de actividad cultural en que la cooperación podía ser considerada más débil. Por su parte, la UNESCO estableció una política en la que el trabajo en red a nivel de gobiernos debía ser complementada por redes internacionales en el sector no gubernamental y, buscando favorecer este modo de intercambio a escala mundial, decidió apoyar una iniciativa del Instituto para el desarrollo y las relaciones internacionales (IRMO) de Zagreb para crear, en junio de 1989, una red mundial de redes llamada "Culturelink" (Network of networks for research and Cooperation in Cultural Development), que hoy en día sigue siendo reconocida por su trabajo en esta área.

Muchas redes han presentado un desarrollo orgánico con estructuras en constante transformación. Anne-Marie Autissier, en su libro "La Europa de la cultura: historia(s) y apuestas"<sup>4</sup>, esquematiza tres etapas históricas en el desarrollo de las redes. Una primera etapa correspondería a la de los pioneros, con un enfoque plural en reuniones de encuentro e intercambios, aprendizaje recíproco y discusión, que dio lugar a proyectos comunes entre sus miembros. Una segunda etapa consistió en la multiplicación de redes cada vez más especializadas, agrupadas en *foros* creados para asegurar su representación ante los tomadores de decisiones culturales e institucionales. En la tercera etapa se ha dado un cuestionamiento interno sobre sus aportaciones profesiona-

les e intelectuales y la clarificación de la noción de red, después del éxito de su funcionamiento.

La integración de la Cultura a las preocupaciones de la Comunidad Europea —bastante tardía— incluyó un cierto impulso a las redes, con algunos medios —limitados realmente— para apoyar sus esfuerzos de cooperación. En este sentido, una resolución del Consejo del 14 de noviembre de 1991 insistió en la importancia de fundar la acción cultural de la Comunidad en las redes culturales europeas. En 1992, el comunicado de la Comisión "Nuevas perspectivas para la acción de la Comunidad en el campo de las redes" explicitó tres objetivos de su apoyo a las redes:

- impulsar los encuentros entre profesionales sobre temas específicos de interés común
- favorecer el intercambio de informaciones así como la movilidad entre los responsables de estructuras de acceso a la cultura
- promover verdaderos proyectos culturales transnacionales innovadores

Los motivos expuestos por las instancias europeas se relacionaron principalmente con la promoción de la investigación, la creación, la coproducción de obras; la movilidad de obras, artistas y profesionales; los intercambios de informaciones y de buenas prácticas y la animación del sector cultural. En 1993, bajo el programa Caleidoscopio fue lanzada una acción piloto de apoyo a las redes existentes y para la creación de otras nuevas. El programa Cultura 2000 apoyó, a través de los acuerdos de cooperación, proyectos que tenían por objeto el contacto en redes de los operadores culturales y el desarrollo de colaboraciones duraderas. Así, el apoyo se concentró en proyectos concretos realizados por las redes y no previó fondos para el funcionamiento mismo de las redes. La programación 2007-2013 considera apoyar a un cierto número de redes que

3. Paul ALLIÈS, Emmanuel NÉGRIER, François ROCHE, *Pratiques des échanges culturels internationaux: les collectivités territoriales, Bilans, recherches, perspectives*. AFAA : Paris, junio 1994, 138 p.

4. Anne-Marie AUTISSIER, *L'Europe de la culture, histoire(s) et enjeux*, Maison des cultures du monde, Babel, Paris, 2005, 441 p.



demuestren el valor agregado europeo de sus acciones. De esta forma, podemos ver que el papel de las redes culturales ha sido reconocido plenamente por diferentes instancias, como el Consejo de Europa, la UNESCO y la Unión Europea. Se trata entonces de un actor cultural de reputación consolidada, a pesar de que, como veremos, se caracteriza por una gran diversidad, sea cual sea la dimensión que deseamos analizar: misión, estructura, dinámicas de interacción entre los miembros.

Por su propia naturaleza, como hemos evocado inicialmente, han sido propuestas numerosas definiciones de red. Por ejemplo, Anne van Otterloo definió red cultural como “un grupo de individuos en el que todos asumen responsabilidades para conseguir objetivos compartidos”, mientras que el sociólogo Michel Bassand hacía lo propio indicando que se trata de “un sistema dinámico de comunicación, cooperación y asociación entre individuos o grupos”<sup>5</sup>. Podríamos enfocar el concepto de red en dos niveles: de manera cerrada, refiriéndonos a la forma de trabajo caracterizada por métodos no jerárquicos, cooperación horizontal, orientación transnacional, acciones prácticas, diversidad, ausencia de *fuerzas centrales* de poder y un carácter opcional de representatividad; en un sentido abierto, podemos englobar en este término la totalidad de las formas de red, incluso aquellos modelos previos que ligaban organizaciones centrales con sus *ramas*. Análogamente, han sido presentadas tipologías diversas de redes. Por ejemplo, el reporte del Foro sobre la Cooperación cultural en Europa, organizado por la Comisión Europea en 2001, menciona tres tipos:

- las redes como vectores de intercambio y diálogo que privilegian el compartir *savoir-faire* e ideas;

- las redes que inician proyectos cuyas actividades se enfocan a la realización de un trabajo definido en el marco de un acuerdo de cooperación;
- las redes gestonarias de proyectos cuya prioridad es la realización de una operación puntual.

En cuanto al funcionamiento de una red, éste se relaciona directamente con su historia: generalmente la red tiene un inicio espontáneo, cuando se agrupa un cierto número de personas motivadas por intereses y aspiraciones comunes; se transforma paulatinamente en una organización más madura dotándose de una personalidad jurídica, estatutos, procedimientos de decisión democráticos, comités ejecutivos, oficinas de coordinación, cotizaciones y productos (publicaciones, conferencias, reuniones y proyectos de colaboración). Aunque su método de trabajo es por esencia descentralizado, una red tiene en general un nodo central, que puede ser una pequeña oficina, llamada “oficina de coordinación” o “secretaría” por ejemplo, y que realiza tareas de administración cotidiana: tratar las peticiones de los miembros, difundir información, organizar encuentros y participar a la generación y desarrollo de grupos de interés específicos de la red. Sus actividades pueden incluir la realización de investigaciones y publicaciones, sin que sea su objetivo principal. Es importante distinguir el trabajo de las *quasi-redes* que son grupos de interés con listas de mailings o que organizan conferencias puntuales, sin un objetivo a largo plazo. Para diferenciar el trabajo efectuado por las redes de otras formas más abiertas de cooperación, en una red se espera encontrar un mínimo de condiciones, como su diseño para la cooperación a largo plazo en lugar de enfocado a la realización de un proyecto específico o una serie de proyectos. Hay consenso entre diversos autores para decir que es necesario un objetivo común, reuniones físicas y que la red cuente con miembros —no obligatoriamente como una entidad

5. 'Working Groups: Network Solutions for Cultural Co-operation in Europe', ed. Judith Staines., EFAH/FEAP, 1996.



legal con membresía formal. En este punto, cabe diferenciarlas con respecto a las asociaciones, no porque una red adopte esta foma legal para su constitución, sino cuando éstas son muy dependientes de las decisiones de su presidente o secretario general, y hay menor comunicación espontánea entre los miembros. Las iniciativas tomadas por las redes mediante sus estructuras internas (comité ejecutivo, consejo, secretaría) se enfocan principalmente a la mejoría de las condiciones de intercambio y participación para los miembros. Es muy importante insistir en que no son proyectos puntuales, sino meta-proyectos, es decir, proyectos de contexto, de medios apropiados para la comunicación.

Cabría hacer una analogía con la naturaleza de los centros culturales más contemporáneos: el contenido cultural determina sus espacios, y no lo inverso; las necesidades de una red determinan su estructura dinámicamente, sin partir únicamente de aquellas de su unidad de coordinación.

Merece la pena terminar esta sección mencionando que la financiación de las redes es muy variable, aunque podemos destacar la importancia que tienen, al menos en gran parte de Europa, las subvenciones públicas, así como las cotizaciones de sus miembros, principalmente cuando relacionan a los poderes locales o regionales. Esta situación contrasta con aquella de redes en las que los miembros contribuyen simbólicamente mediante su colaboración no retribuida y cotizaciones reducidas, como es necesario en el caso de redes de artistas. La tendencia actual va en el sentido de que las redes lleguen a autofinanciar sus costos de operación.

De esta manera, es relativamente fácil adivinar la riqueza que puede producir el trabajo en red para los actores culturales. Judith Staines, experta cono-

cedora de la problemática de las redes culturales<sup>6</sup> comunicaba los resultados de un trabajo realizado para la red Informal European Theater Meeting (IETM) en que se preguntaba a los miembros de una red cuál era la motivación por la que ellos habían tomado la decisión de pertenecer a esa organización:

- 69% hacer contactos profesionales
- 50% encontrar socios elegibles para proyectos con financiación europea
- 31% dar a conocer sus propios proyectos y organizaciones
- 28% tener un punto de vista objetivo de su propia organización
- 27% para encontrarse con profesionales que no verían en circunstancias normales
- 17% promover una voz europea para las artes interpretativas<sup>7</sup>.

Es decir que corresponden a necesidades de proyección internacional, cooperación, difusión de conocimientos, identidad y defensa de intereses comunes.

Debemos notar, sin embargo, que pertenecer a una red, tanto a nivel institucional como personal, es una decisión que requiere un análisis previo, con el fin de maximizar los beneficios que puede aportar y evitar desilusiones. A pesar del atractivo y la alta motivación inicial, se debe considerar todos los esfuerzos que conlleva ser un miembro comprometido. Podemos partir de dos situaciones: por un lado, cuando se forma parte del núcleo original, como

---

6. Judith STAINES, *Les réseaux: un avenir pour la coopération culturelle en Europe*, EFAH, 33p.

7. Datos citados por Javier Brun en la ponencia «centros culturales y redes europeas», Vitoria-Gastéiz, 1998.



miembro fundador, y por otro lado, cuando se integra un miembro a una red en marcha. Es claro que los miembros fundadores imprimen una cierta personalidad, un cierto espíritu a la red, después de un serio trabajo de generación. Los nuevos integrantes, como señala Gudrun Pehn<sup>8</sup>, “deben ser conscientes de que cada uno de ellos se compromete con la filosofía de la red y es su responsabilidad transmitir ese espíritu a los demás”. Algunas experiencias han mostrado que el relevo de liderazgo de los fundadores no ha sido sencillo ya que muchos miembros que se integran posteriormente a la red permanecen a la expectativa sin involucrarse en mayor medida. La participación de los fundadores y los nuevos miembros es vital, sin lo cual puede desaparecer la red, ya que depende de la actividad de sus miembros —con el problema permanente de la falta de continuidad de los equipos gestores de las organizaciones si se trata de participación institucional— y de las aportaciones bajo la forma de cotizaciones, de cuotas de inscripción a las conferencias así como de inversión en tiempo y compromiso personal. Sin ellos, las redes podrían reducirse a bases de datos electrónicas de los miembros, quienes nunca tendrían la manera de encontrarse, o se convertirían quizás en clubs cerrados, elitistas.

Un aspecto que puede ser ambiguo es la distinción de la pertenencia a la red a nivel de representación individual y/o a nivel institucional —por ejemplo, como cuando un artista es creador y director de un Centro cultural. Es recomendable que se precise la naturaleza de la participación en la medida de lo posible. Imaginemos el caso de una separación laboral: ¿el creador puede continuar formando parte de la red como individuo? o en otros contextos: ¿qué impacto tiene el deber de reserva del funcio-

nario? Muchas de estas condiciones se pueden definir en los estatutos, aunque en la práctica no se llega a ese nivel de detalle. En este mismo orden de ideas, la evaluación de lo que se genera por la red con respecto a lo aportado por los individuos tiene un cierto grado de complejidad. Como lo muestra otro estudio realizado por el IETM<sup>9</sup>, a los miembros involucrados en la red de manera muy personal, les es difícil imaginarla de manera externa a ellos y por lo tanto los resultados (intangibles o tangibles) y los cambios que resultan de trabajar en ella son difíciles de separar de su acción individual: por así decirlo, estos miembros han personalizado, internalizado la red. Son procesos que ésta puede desencadenar; el *networking* se describe frecuentemente como ampliación de horizontes profesionales y generación de discusiones de valores y procesos de aprendizaje de las experiencias de otros.

Dados los objetivos que se ha planteado el Centro Cultural General San Martín para proyectarse al futuro, tiene un gran potencial continuar su actividad en redes —locales e internacionales— como lo ha venido haciendo desde hace tiempo. Ya sea como miembro fundador o participante activo, con la condición de seguir analizando la adecuación de los objetivos de las redes y su funcionamiento con respecto a la estrategia de mejora continua del Centro y manteniendo el principio del contacto personal, la proactividad y aprovechando las sinergias provocadas por el intercambio de talentos y conocimientos. El integrarse a las redes internacionales se mostrará como una estrategia positiva y eficiente, pensando que el Centro se enfocará en las nuevas tendencias, el desarrollo del arte y la cultura multimedia y el uso creativo de las nuevas tecnologías. Podrá reci-

8. Gudrun PEHN, *Networking Culture. The Role of European Cultural Networks*. Council of Europe Publishing, 1999.

9. Informal European Theatre Meeting, Fondazione Fitzcarraldo, Arts Council of Finland, “How Networking functions, IETM Study on the effects of Networking”, Bélgica, 2001.



bir conferencias de las redes a las que pertenezca, usando sus modernas instalaciones de punta. Esta será sin duda una forma ejemplar de mostrar la interacción personal de los miembros de la red con las nuevas tecnologías, permitiendo enriquecedores intercambios de reflexiones sobre temas que conciernan no sólo a la red sino a la comunidad que se da cita en el Centro. De la misma manera, cuando los representantes del Centro se encuentren en el exterior, contribuirán a su nuevo posicionamiento local, regional e internacional.

El equipo directivo del Centro reconoce que la red no sustituye el trabajo del participante, sino que representa un contexto potencial para la confrontación y el desarrollo de actividades de encuentro en una era de diversidad cultural y de desarrollo sustentable.

*Rafael Mandujano Ortiz es Doctorante por la Universidad de Reims Champagne-Ardenne, Francia, sobre la "Cooperación cultural transfronteriza en la Unión Europea". Responsable de proyectos para la red Les Rencontres, Asociación de ciudades y regiones de Europa para la Cultura.*