

# III. Ideario o brújula de un centro de Gestión Cultural

Ya hemos visto en el capítulo anterior algún acercamiento o apuntes para una definición de la cultura vista desde la perspectiva de los centros culturales modernos. Y ya hemos visto que es un asunto complejo. Ahora, recurriendo al símil de la tormenta de ideas, vamos a tratar de entrever algunas ideas respecto de lo que es y de lo que debe tratar de ser un centro cultural. El corazón de la cultura puesta en movimiento.

Los centros culturales, en nuestro tiempo, son los instrumentos ideales de promoción y realización de las políticas determinadas que pueda tener un país, una ciudad, grande o pequeña, un barrio, un grupo de ciudadanos asociados o no, una empresa, o cualquier organización de carácter civil o religioso que persiga imponer una agenda específica, propia.

En capacidad de impacto y de penetración en el tejido social, y de creación de influencias a largo plazo, no hay nada tan operativo y efectivo como un centro cultural. En el fondo, el verdadero intercambio boca a boca, de impregnación, se produce en un espacio físico. Ninguna de las llamadas realidades virtuales o telemáticas reemplaza la dimensión espacio, la fisicidad del tacto y de la química de la interacción que se pone en movimiento cuando un grupo de personas se reúne para hacer algo, una puesta en común. Así, la acción concreta que se desarrolla en un centro cultural tiene más que ver con el teatro que con el cine.

Y si antes hablábamos, con ironía, de aquel papel que cumplían misioneros y viajeros en remotos siglos, aquí, también con ironía podemos hablar de la dramaturgia de los espacios sagrados de la antigüedad que viene a ser reemplazada ahora por la liturgia laica de la cultura en los tiempos modernos. Es cierto que el accionar de un centro cultural es más lento si lo comparamos con una campaña de publicidad, por

ejemplo, pero su efecto es mucho más duradero. Sólo tenemos que pensar, en este aspecto, que los movimientos sociales y culturales que permiten la innovación de nuevas tendencias se producen en torno a espacios y lugares concretos, que a partir de su fecha fundacional, ocupan un espacio simbólico en el imaginario colectivo. Si uno piensa en el Madrid de los años ochenta, en el París de los años cincuenta, en el Londres de los sesenta, por poner unos cuantos ejemplos europeos, piensa en determinados espacios, confluencias, cafés, que son los que resumen el significado de un algo especial que en un momento señaló la irrupción de lo novedoso, de lo interesante.

## Una función mediadora

Pues bien, cada centro cultural, junto a su política cultural de largo plazo, de cubrir lagunas, de informar y facilitar recursos, de suministrar contactos e información actualizada, debe aspirar siempre, en su ciudad, en su barrio, a plasmar, reflejar e incluso provocar esos momentos estelares que hacen que los artistas y creadores locales y su público natural se sientan orgullosos, en el sentido de realizados, en su entorno. Cumple así el centro cultural una fundamental misión de integración y vertebración social.

Los directores de los centros culturales de nuestro tiempo deben ser conscientes de esta función mediadora que resitúa en un espacio los ideales de la imaginación y las constricciones de la realidad. Un centro cultural existe para hacer más felices a los ciudadanos que constituyen su público natural, y a aquellos otros creadores que se acerquen a ese centro cultural para ofrecer lo mejor de sí mismos, aunque en ocasiones, este mejor de uno mismo pueda resultar chocante o provocador.

El director o gestor de un centro cultural no debe olvidar nunca esta función mediadora e instrumental, que nunca puede ser instrumentalizante, entre los deseos de la gente, sus aspiraciones, y los recursos disponibles y las agendas propias.

## Un poco de historia. Escenarios

Recapitemos. Hasta fechas muy recientes, en España, la GC y la propia organización de eventos culturales ha sido, y en parte sigue siendo, salvo excepciones, un patrimonio exclusivo de los centros de alta cultura especializada en estos temas: museos, fundaciones, centros culturales municipales y centros

universitarios. Lo que llamamos la cultura europea actual procede en una gran medida de un escenario de derrumbes y convulsiones que se produjeron a lo largo del siglo XX. Ese escenario de catástrofes y guerras obligó a planteamientos de compromisos éticos y solidarios; fruto de esta búsqueda de espacios comunes es la propia Unión Europea. Los años sesenta y setenta vivieron un auge de la cultura popular en general que quebraron entre otras cosas la rígida separación entre audiencias, al tiempo que se limitaron las fronteras entre las diversas expresiones artísticas. Los conceptos de «contaminación», «trans», o «nomadismo» comenzaron a ser relevantes en nuestro ámbito.

Coincidiendo con este proceso, nuestra época viene significada por una época de recuperación, de consolidación de nuevas instituciones culturales y de práctica generalizada del mecenazgo estatal y privado. Se recurre a la cultura organizada como mecanismo de cohesión social, de salvaguarda de valores, de fortalecimiento de compromisos y raíces con la comunidad. Se descubren los valores de la cultura como *healing*, como sanación, como posibilidad de integración de valores. El escenario de la globalización y el de la ampliación europea hasta límites antes no soñados nos obliga a actuaciones integradoras de la cultura que exceden nuestro actual marco de actuación y a prestar un renovado y entusiasta interés a pueblos y culturas que antes nos podían parecer muy remotas. Ahora, por fin, pueden ser tratadas y conocidas de igual a igual. Con curiosidad, pero con respeto.

Al mismo tiempo, política, económica y numéricamente, la cultura aparece como un suceso rentable y al tiempo necesario para nuestra conformación como sociedad. Ya hemos sugerido esa comparación de funciones simbólicas entre los grandes museos y centros culturales y las antiguas catedrales góticas. Pero también en otros ámbitos comparativos podría extrapolarse a otro tipo de fenómenos de transferencia de símbolos. ¿No hay acaso una misma pulsión admirativa en el sentido antiguo entre el *land art* y las intervenciones de los artistas en naturaleza, de Eduardo Chillida a Robert Smithson, respecto de lo que pretendían los creadores de Stonehenge o los conjuntos esculturales de la Isla de Pascua?

## El marco de actuación propio

Nuestro tiempo, nuestra contemporaneidad, viene marcado por una doble tensión. Por una parte, nuestro ordenamiento

constitucional y democrático, propio de las sociedades occidentales desarrolladas, está enmarcado en lo que llamaríamos las éticas del contrato social, haciéndose énfasis en los procedimientos y reglamentaciones de la acción social y de la vida cotidiana. Pero el exceso y la frialdad de los procedimentalismos jurídicos, esencialmente objetivos, lejanos al individuo, tienen el riesgo de diluir las razones primeras por las que se articula la vida en comunidad. El individuo tiende a verse como «aislado», ajeno a valores compartidos, alejado de los tradicionales elementos valorativos que imponen deberes y derechos primarios en la familia, en la vida vecinal, empresarial, asociativa. El centro cultural de nuestro tiempo puede y debe intentar cumplir un papel de integración, entre individuos, de modo que ese aislamiento no se transforme en alienación personal, en pérdida de sentido de pertenencia, y en anomia cultural y conductual.

En las situaciones extremas, esta anomia social, esta enajenación individual percibida como derrumbe moral, como libertad absoluta en la que se propugna el «vale todo» y la lucha de todos contra todos, degenera y se precipita en la violencia ejercida siempre contra los más débiles, partiendo del entorno familiar (mujeres, niños, ancianos) y finalizando en los que son percibidos como «otros», los extranjeros, los marginados. La cultura organizada por la comunidad, desde la comunidad, para el individuo incardinado en su sociedad ofrece la posibilidad de recuperación de lo que llamaríamos una «ética de la virtud», una ética de la proximidad, una ética de recuperación de valores que, sin cuestionar los procedimentalismos propios de nuestra vida política, complementa estos con un acercamiento a lo más inmediato, a lo de cada día, a lo más cercano: las relaciones interpersonales, familiares, comunitarias.

Emplear la cultura y gestionarla para estos fines ofrece una posibilidad de integración democrática, de concienciación solidaria nacional e internacional, y de afloramiento de las dificultades, que se configura como una herramienta fundamental para prevenir los problemas de la violencia propios de la vida moderna, de las grandes urbes, pero también de los pequeños pueblos y barrios donde el desarraigo ha dejado «sólo» e indefenso al individuo en su lucha por la vida. Se trata de recuperar un «horizonte de vida» compartido, de prácticas de diálogo mediante la acción cultural. Un centro cultural de nuestro tiempo debe aspirar a ser una casa de todos los artistas, de todos los creadores, y de todos aquellos que mediante la cultura, entendida en este sentido amplio en el que la estamos

aquí tratando, integre los propios y característicos fenómenos culturales de vanguardia en un horizonte común, de valores con sentido, reconocibles por todos.

Por otra parte, la implosión y posterior generalización de los sistemas de comunicación, su literal virtualidad y capacidad de reproducir o imitar la realidad, su accesibilidad y su inmediatez, han puesto sobre la mesa del debate diario e impuesto en nuestra realidad cotidiana dos sucesos o fenómenos que de una manera u otra vienen pugnando por imponerse, y con un determinado sesgo, desde el tiempo del comienzo de los grandes descubrimientos geográficos y científicos que impulsaron los países europeos a partir del siglo XV. No es que antes no se hubieran producido dichos impulsos pero desde luego no lo habían hecho nunca en la escala apropiacionista que caracterizó a los siguientes siglos de dominación occidental ni al ángulo de análisis desde el cual se empezaron a juzgar las cosas del mundo.

## Globalización y memoria

Dichos fenómenos, de globalización (todo alcanza o quiere alcanzar su nivel de escala superior, esto es, planetaria) y de mundialización (todo lo que alcanza el nivel o la escala planetaria mencionada concierne ya a todos los habitantes de cada punto del globo; esto es, nuestro mundo es ya el mundo de todos de modo que nos sentimos concernidos e interiorizados por aquello que afecta a cualquiera de los habitantes de dicho mundo), son la consecuencia directa de dicha implosión de los sistemas de comunicación. Pensando en la razón fronteriza de Eugenio Trías y su transversalidad podemos decir que ahora sí verdaderamente somos los límites del mundo en cuanto que el reconocimiento de la condición humana parte de la asunción de dichos límites como lugar relativo a lo que somos y desde la conciencia de que ya nada puede ser aceptado como limítrofe de nuestro actuar en el mundo.

El imperativo ético de Trías nos pedía obrar de tal manera que nuestra conducta humana se ajustase a nuestra condición de habitantes de la frontera. Dicho imperativo se ha realizado pero en el sentido de que ya no hay fronteras o de que todos, simplemente, querámoslo o no, somos habitantes de la frontera, seres en el límite. Desde mi punto de vista, un centro cultural siempre lo he concebido como un centro vivo, como un cuerpo, tal vez como aquel cuerpo del amor del que hablaba Norman Brown en los años sesenta. Sus órganos y sus miem-

bros deben estar en consonancia táctil con lo que sucede, pero su todo debe tener la capacidad de anticipación necesaria para incitar a la comunidad a nuevas experiencias.

Pero también tenemos un deber de recuperación de la memoria histórica, un deber ético de reparación. Desde esta perspectiva nueva podemos decir que el sentido de responsabilidad del ciudadano consciente, y por supuesto del intelectual, ante lo que sucede en cualquier parte, o ante lo que sucedió, ha cambiado de una manera radical. Ya nada nos puede ser en principio ajeno en el sentido de que la ajenidad supondría un «reducirnos», un «replegarnos» desde esa globalidad transversal en la que ahora nos reconocemos y que, por lo demás, se ha impuesto sobre nosotros mismos.

Este sentido de responsabilidad aludido presenta cuando menos una triple vertiente. Por una parte, es historicista en cuanto aceptamos que nuestra sociedad con todos sus problemas y las justificaciones a tales problemas es apenas el fruto de un decurso histórico, de un aprendizaje que podía haber conducido a otra parte, y que por tanto no hay mayor solución esencial a nuestros problemas que el análisis detenido de los procesos de convivencia, cambio y conflicto acaecido en nuestras sociedades. Haciendo una lectura desde el planteamiento liberal democrático de Richard Rorty podemos concluir propugnando una fundamentada historia del decurso de la tolerancia y de las instituciones que han permitido dicha tolerancia. El aprendizaje de la tolerancia y la ampliación de los límites de la misma debe ser una guía en cualquier gestión cultural de nuestro tiempo.

En segundo lugar, el sentido de la responsabilidad globalizado presenta una segunda cara que constituye el necesario envés de la anterior y que podemos calificar de revisionista. Ante nosotros se impone más que nunca una labor de revisión de los conceptos y precondiciones que nos han traído hasta aquí. Los grandes acontecimientos del mundo moderno, y está de más decir, los inmediatos del siglo pasado, deben ser recondicionados desde nuestra nueva visión ya asumida y con relación a esa historia de la tolerancia que justifica nuestro ser constituyente de hoy. Cabe aquí, también con Walter Benjamin, un sentido recuperacionista de los héroes perdidos y de los momentos fracasados y que hoy pueden ser recuperados no ya como la historia de los vencidos sino como la historia de los antecedentes de nuestra actual constitución.

En el plano ético concreto, desde esta doble vertiente, es importante la reparación y la revisión histórico-social de lo acaecido, incluso en aquellos casos en que los intervinientes y

sus descendientes estuvieran fuera del alcance de nuestro mejor esfuerzo. El único principio aceptable de una historia de la tolerancia es que la historia de la intolerancia no prescribe. Un esfuerzo de documentalismo, de memoria, debe estar presente en la óptica diaria de todo centro cultural<sup>7</sup>.

Por último, la tercera y más evidente vertiente de este sentido de la responsabilidad globalizada que venimos manejando supone un ejercicio práctico de la historia de la tolerancia desde un presente temporal y geopolítico en el que ya no hay asuntos propios ni extraños en todo aquello que afecta a dicha historia de la tolerancia. La cultura en su más amplio sentido viene a coincidir con la historia de la tolerancia.

## Transversalidad

Podemos citar algunos temas transversales que desde cualquier óptica artística y cultural pueden ser tratados y explorados y que particularmente deben interesar al gestor cultural. Así, la globalización en todos sus aspectos; las nuevas tendencias urbanas, su diseño y relaciones sociales y humanas en la ciudad que viene; la convivencia y los modelos de relación con el poder que se establecen, enfatizando la idea libertaria de los contrapoderes; la geopolítica y los grandes marcos transnacionales que se apuntan: Europa, NAFTA, India, China, el mundo árabe, Latinoamérica y el Mercosur, África; los modelos y las prácticas antisistema, la descentralización y los nuevos tribalismos en la sociedad moderna; los modelos propuestos de la ciudad del futuro y de la sociedad de los siglos XXI y XXII, allí donde el utopismo científico se encuentra con los temas más queridos del género «fantasía» y «ficción científica», pero «con un pie en la tierra»; la preocupación por la ética aplicada a los nuevos modelos de comportamiento y desarrollo científico, desde la clonación hasta la sociedad participante del poder en tiempo real; las reflexiones arriesgadas del mundo de las nuevas tecnologías de la información, red de redes, acceso a comunicación sin hilos en espacios públicos, realidades virtuales; la recuperación de «textos» y señas de identidad que hayan quedado postergadas pero que demuestren vigencia y capacidad de perspectiva contemporáneas; y, por último, las ideas y propuestas de cooperación internacional y desarrollo sostenible del planeta de acuerdo a los enunciados recogidos en los preámbulos, legislación y recomendaciones recogidas en Naciones Unidas y sobre las que luego volveremos.

<sup>7</sup> Es en este contexto no revanchista en el que debe situarse, en España, el debate acerca de la llamada Ley de Memoria Histórica.

## Iberoamérica

Un centro cultural en España, además de aquella preocupación mayor arriba reseñada, debe tener siempre una particular impronta iberoamericana. La realidad americana, la de todas las Américas, del norte y del sur, y en cualquiera de sus idiomas y variantes culturales, por su complejidad, amerita, como dicen los mexicanos, una reflexión aparte. Ya sabemos, por supuesto, de la complejidad y diversidad regional, provincial, autonómica y lingüística de nuestro propio país. Y alguno tal vez se sorprenda de incluir una nota como ésta en el ideario o brújula general de un centro tipo, pero lo cierto es que por razones de historia y de integración en un mundo más amplio, una característica transversal de todo centro en España debe estar relacionada con lo que pasa en las Américas, si bien es cierto que gracias a la inmigración, una parte de eso que pasa ahora también pasa desde España. Prestar atención a estos fenómenos de hibridación exige un esfuerzo de percepción y de apertura, de sensibilidad, pues, en lo fundamental, se trata de compartir un espacio geopolítico de América como zona estratégica de la cultura emitida en español, pero que incorpora, en su diversidad, una perspectiva de horizonte de casa común, o de grupo de aire de familia, como diría Wittgenstein, incluso con las variadas lenguas de allí y con las de aquí; aire de familia que por razones obvias no incorporan otras zonas geográficas del planeta tierra. Hay, por tanto, aquí, una responsabilidad y una obligación, hacia el pasado y hacia el futuro, que debe conocer y tener en cuenta el gestor cultural.

En este sentido, el GC de un centro dispone de un abanico de posibilidades de colaboración muy amplio y que ya está formado, y con una gran experiencia y rodaje. Es importante ponerse en contacto, conocer los recursos y posibilidades ofrecidas por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECD) y su red de centros culturales y Oficinas Técnicas de Cooperación, por la red de centros del Instituto Cervantes, por las oficinas y negociados de cooperación cultural implantados en las Comunidades Autónomas y en las Diputaciones y ciudades importantes. Así mismo, deben explorarse los contactos y programas culturales que ponen a disposición las embajadas latinoamericanas en nuestro país así como otros organismos de representación internacional.

El gestor cultural debe conocer este contexto. Mi experiencia me dice que cuanto más el gestor conoce estas perspectivas más posibilidades tiene de articular su programación en horizontes mayores. Hoy, un centro cultural, aun pequeño,

debe tener una política de prestigio que permita una perspectiva americanista, global, de forma que los intelectuales y los líderes de opinión de Iberoamérica se sientan parte y participen de ese horizonte cultural o casa común a la que antes hice referencia.

No esté de más recordar una vez más la idea del mexicano José Vasconcelos, primer Secretario de Educación del gobierno de la Revolución, cuando hablaba del mestizaje cultural y racial como factor determinativo de la cultura del español pues ésta ya nunca puede ser la cultura de España, sino la del sumando y resultado de todas las enculturaciones que ha ido incorporando a lo largo de la historia, eso que Vasconcelos llamó la «raza cósmica» como síntesis de las culturas. De lo que se trata es de, desde un punto de vista geográfico amplio, aprovechar sinergias de captación de ideas y propuestas con la red internacional antes citada.

## **Nuevas tecnologías y derechos de autor**

Desde un punto de vista técnico, el desarrollo experimentado por las nuevas tecnologías adquiere una relevancia especial en la creación, difusión y utilización de las obras intelectuales. La sociedad de la información, con el fenómeno de lo digital y la comunicación vía Internet, al mismo tiempo que permite el acceso a la cultura por parte de un mayor número de usuarios, brinda nuevas modalidades de defraudación de los derechos de los creadores. Así, en la actualidad, tanto el derecho internacional, como las legislaciones nacionales dedican una especial preocupación a la actualización de la protección otorgada a los derechos intelectuales. Cuando se infringen derechos intelectuales se están violando derechos y menoscabando los ingresos que legítimamente corresponden a los titulares de las obras, además de frenar un instrumento imprescindible para el desarrollo cultural. Una gestión cultural moderna debe siempre tener en cuenta este aspecto.

## **Recorrido y soportes permanentes**

Por último y en este contexto descrito sólo añadiría que las nuevas iniciativas que plantee el gestor buscarán ampliar el actual recorrido de actuaciones del centro profundizando su capacidad de llegada, siempre en colaboración con otras instituciones y empresas, elemento este último fundamental

en cualquier Gestión Cultural moderna. Diría con carácter general que hoy se hace casi imprescindible que los esfuerzos realizados en los distintos ciclos de conferencias, cursos, debates, exposiciones, etc., tengan una plasmación duradera en soportes permanentes tales como libros, catálogos, colecciones, y archivos digitales accesibles in situ o en red.

Y ya para el final quedan dos asuntos, no menores, para terminar esta introducción o tormenta de ideas en torno al centro cultural que debe tener en cuenta el gestor. Y sobre los que volveremos más adelante. Una tiene que ver con la difusión. El gestor, en su planificación de cualquier acción, debe desde la fase uno cuestionarse y cuestionar a sus interlocutores acerca de la difusión, promoción y publicidad de dicha acción. En función de la organización para la que se trabaja, pero sin excederse nunca y por regla general de un 10% del presupuesto total, debe destinarse un monto fijo a este concepto que yo recomiendo en un 5%. Esta partida puede ser aportada en dinero o en especie, y de hecho, con frecuencia, éste resulta ser un mecanismo ideal de intercambio con otras organizaciones similares: «Yo te hago promoción; tú me devuelves en promoción»; «una página de publicidad a cambio de otra».

El último trueno, ahora sí, de esta tormenta que ya remite. Tiene que ver con el carácter. El gestor de un centro cultural, ya sea director o colaborador, es un personaje público, que se mueve entre el público, que ofrece una imagen que es la del propio centro. Un centro cultural que pretenda ser abierto, distendido y plural debe reflejar ese mismo estilo en su equipo. Y esto es una cuestión que tiene más que ver con un estilo personal e irónico de actuar que con lo que propiamente llamamos imagen. El mal humor, la mala onda, se trasmite, se siente. Si uno no es capaz de controlar sus humores es mejor que se dedique a otra cosa. Un centro cultural no es un trabajo cualquiera, que uno puede limitarse a cumplir mirando al suelo y ya está. Un centro cultural es lo más próximo que hay a la creación artística sin serlo. Es el receptáculo perfecto que contiene el trabajo de personas y de ideas. Sobre esto, sobre el sentido de lo que es una intervención pública se ha escrito mucho. Si uno no es capaz de transmitir este sentido de jovialidad; entonces, éste no es su trabajo.