

## II. Notas para una definición de cultura

Lo primero que tiene que hacer un gestor cultural, lo más decisivo, en realidad, tiene que ver con el concepto que tenga de cultura. Antes de ponerse a la tarea de ejercer su cometido con la responsabilidad que le es propia y de la que luego hablaremos, el gestor cultural debe hacer una reflexión personal acerca del significado de la cultura en nuestro tiempo, y en el contexto particular en el que va a desempeñar su trabajo. No hacer esto equivale a quedarse en el ámbito de la gestión tecnocrática. Pero, lo que es mucho más grave, significa no querer enfrentarse a los procesos culturales y sociales que determinan y modifican las corrientes actuales de pensamiento. Es lo que yo he llamado en otros momentos *la pereza del gestor cultural*, la tendencia abúlica a no querer entrar de verdad en el apasionante trabajo que la sociedad le ha confiado. Es parecida a la dinámica que atrapa al predicador que no reflexiona o cuestiona su fe, al empresario que no traza estrategias a largo plazo, al político posibilista que gobierna en función de encuestas y presiones externas.

Un segundo riesgo añadido que tiene el comportamiento descrito se refleja en el síndrome *centro comercial*. Quiero decir, si el gestor cultural no ha realizado una tarea previa en este sentido se comportará, invariablemente, como el jefe de compras de productos de un centro comercial. Todo podrá ser adquirido, todo podrá ser vendido.

Lo mínimo que uno puede hacer, por tanto, es ofrecer aquí una definición provisional y personal de cultura, que ya no puede ser sólo aquello que los antiguos relacionaban con el ámbito de lo sublime, con el culto de las bellas artes. He dicho provisional, porque ésta es una tarea que debe hacerse y reactualizarse permanentemente. Y he dicho personal, porque en una definición de cultura orientada a la vida activa no caben

<sup>2</sup> «Lo que llamo la Gran División no es sino el tipo de discurso que insiste en una distinción categórica entre arte elevado y cultura de masas. (...) La creencia en la Gran División, con sus derivaciones estéticas, morales y políticas, persiste aún hoy en el ámbito académico. (...) Sin embargo, tal creencia se ha visto crecientemente desafiada y recusada por las producciones recientes en las artes, el cine, la literatura, la arquitectura y la crítica. (...) El surgimiento de lo posmoderno más allá de la vanguardia no puede comprenderse acabadamente a menos que se advierta que el modernismo y el posmodernismo mantienen una relación diferente con la cultura de masas. (...) El problema de la calidad revela un síntoma de angustia de contaminación. No toda obra de arte que no se ajusta a las nociones canonizadas se inscribe automáticamente en lo kitsch, y por otra parte el ingreso del kitsch en el arte puede resultar en obras de alta calidad» en el prólogo de *Después de la Gran División. Modernismo, cultura de masas, posmodernismo*, Andreas Huyssen, (1986, 2002), Adriana Hidalgo Editora, Buenos Aires.

<sup>3</sup> No puedo ir más lejos en esto de lo que ha ido Naciones Unidas en ese bello programa, la Declaración del Milenio, que es ya una referencia práctica para las relaciones socio-culturales en el presente siglo, en el contexto de respeto a los

recetarios o credos. Yo le puedo decir al GC, si ha de dar crédito a estas reflexiones, que un planteamiento como el que sugiero, le ha de dar unos enormes frutos, y una enorme tranquilidad, incluso desde el punto de vista elocuente de la imagen y de la visibilidad de su propio trabajo como gestor. Pues una reflexión previa como la que propongo, y que cada uno debe intentar hacer, le permitirá, al menos, enmarcar cada una de las acciones concretas que se proponga, o que le propongan, y relacionarlas con ámbitos mayores, estableciendo interconexiones fluidas entre los actores de la práctica cultural.

## Una definición de cultura

Ya hemos adelantado que la cultura no puede ser entendida, en nuestro tiempo, como ese conjunto de artefactos y producciones sacrosantas que sólo podían ser elaboradas por los cultores y artífices de las bellas artes. La vieja oposición tan bien caracterizada por Andreas Huyssen y otros teóricos entre Alta Cultura (burguesa, normativa, académica) y Baja Cultura (popular, espontánea, apócrifa) ha quedado hoy del todo superada. Y aún esto se hace del todo evidente en el contexto mundializado de cultura en el que nos movemos<sup>2</sup>.

La cultura, por tanto, y en una definición que bebe de las fuentes de la antropología social, es el conjunto de las producciones simbólicas que hacen que un individuo determinado se sienta concernido por un conjunto mayor de pertenencia, que puede ser su barrio, su tribu, su ciudad, su región, su comunidad, su país o su civilización. Así sucede, en este último caso, cuando hablamos de horizontes amplios vinculados en general con las tradiciones históricas de un pueblo o conjunto de pueblos.

El escritor Jorge Luis Borges prefería hablar de tradiciones en lugar de civilizaciones. En todo caso, y en términos descriptivos, nos podemos entender muy bien cuando esta cultura mayor o civilización aparece vinculada a sucesos históricos sostenidos en el tiempo y en ámbitos geográficos diversos. Ése y no otro es el sentido de generalidades conceptuales como Europa Occidental, Mundo Árabe, Pueblos Andinos, Cultura Judía, Cultura Mediterránea y tantas otras que entre sí se cruzan y entrecruzan ofreciendo el abanico complejo de la diversidad humana<sup>3</sup>.

Estos conjuntos mayores pueden estar vinculados a una o a varias lenguas, a una o a varias religiones, a uno o a varios países, como cuando hablamos de Cultura Grecolatina o Cul-

tura India. Por último, son cada vez más pertinentes en nuestro ámbito de la gestión cultural específica otros conjuntos mayores de pertenencia, cuyos extremos son difíciles de articular tales como los que se resumen en los conceptos de Humanidad, Planeta Tierra, Universo. Conceptos donde los cosmopolitas se dan la mano con ecologistas e indigenistas cultores de la Madre Tierra o Naturaleza en una muestra de respeto de origen panteísta hacia todo el fenómeno de la vida, un fenómeno que ocupa la frágil frontera que separa lo material de lo inmaterial.

Respecto de la definición que he ofrecido quiero hacer algunas precisiones o matizaciones que estoy seguro de que el GC avisado ya habrá señalado como discutibles o probables. Porque, en efecto, el proceso de emancipación de la Razón del que hablaba el filósofo ilustrado tiene que ver con aquello de servirse del propio entendimiento, por decirlo en palabras de Kant.

## Una definición necesariamente aplicable

Una primera tiene que ver con esa idea de los universales. Así, el aprendizaje de la razón está en relación con los problemas de nuestro tiempo, con la historia, no con la búsqueda de universales y utopías que en tantas ocasiones, por tratar de convertir las declaraciones en principios inamovibles hicieron más mal que bien, postergando las soluciones de hoy a los prometedores bienes del futuro. Debemos, por tanto, buscar las aplicaciones concretas, los pasos adelante que hacen felices a las personas aquí y ahora, aun cuando sean pequeños, aun cuando uno pueda ser consciente de la enormidad de la tarea y un sentimiento de anonadamiento nos pueda invadir.

Algunos de estos planteamientos hubieran sido irrelevantes para un griego de hace 2.500 años o para un maya de hace 1.000 años. Es así como sabemos que reconstruimos cada día esos mismos universales, dándoles sentido cada día. La historia de la tolerancia, la historia de la justicia, la historia de la libertad, la historia del amor y la historia de la solidaridad forman parte también del aprendizaje de la razón. Su recorrido, *la astucia de la razón*, es lo que dota de sentido a la cultura humana. Cada vez que encontramos una traza o una huella del recorrido de estas cinco historias nos sentimos de inmediato parte de una común humanidad. Cada vez que encontramos, por el contrario, un documento de barbarie comprendemos lo

Derechos Humanos de la Carta Fundacional de la organización. El Gobierno de España, al aprobar el Estatuto del Cooperante con fecha de 28 de abril de 2006, instituyó el Día del Cooperante coincidiendo con la fecha del 8 de septiembre, que fue cuando la Declaración del Milenio fue aprobada por Naciones Unidas, en el año 2000. A mi juicio, debe ser una guía personal y un código de conducta para cualquier política cultural y de desarrollo. En su apartado de Valores, punto 6, con el epígrafe «La tolerancia», se lee: «Los seres humanos se deben respetar mutuamente, en toda su diversidad de creencias, culturas e idiomas. No se deben temer ni reprimir las diferencias dentro de las sociedades ni entre éstas; antes bien, deben apreciarse como preciados bienes de la humanidad. Se debe promover activamente una cultura de paz y diálogo entre todas las civilizaciones».

valioso de cada uno de esos recorridos. Y lo difícil que se hace el seguirlos.

## La Gestión Cultural como arbitraje

La segunda matización tiene que ver con el sentido de la definición, con su movimiento. Se trata de uno que va de abajo hacia arriba, de lo pequeño a lo grande, de lo interior a lo exterior. En su accionar diario, al GC le ha de interesar y preocupar lo que los individuos dicen y piensan de sí mismos, uno a uno, y no lo que nosotros decimos y pensamos de ellos. Se hace necesario evitar caer en el dirigismo de la acción cultural. En el contexto de la definición que estamos aclarando, el GC no puede emular ni al misionero, ni al antropólogo, ni al político. Su labor es mucho más arbitral, en el sentido de dejar jugar estableciendo ciertas reglas de juego, ciertos horarios, ciertas reglamentaciones, más que imponer su propio juego. El GC reparte juego. Y también, por supuesto, establece ciertos límites no transgredibles en el mismo. Y propone nuevos juegos, en función de las agendas mayores y menores que trata de implementar.

Pero, de nuevo, el protagonismo corresponde a los actores, a los jugadores y a los entrenadores locales, si los hay, no al propio GC. Aquí existe un riesgo, muy común a la GC, en cualquiera de los niveles de actuación que se dé. Sucede este cuando el GC desempeña, además de su trabajo de gestor, otro particular de artista, de protagonista en un ámbito competencial próximo a las tareas que coordina. ¡Cuántas gestiones impecables no se han visto empañadas o disminuidas por la intromisión indebida de GCs que no han sabido separar su ámbito propio de artista y el ámbito de representación cultural que ostentaban! Diría que el GC debe ejercer sobre sí una especial prevención en este sentido, autovigilante. Y si no es capaz de esto, entonces la GC no es su trabajo.

Sé que se hace difícil practicar lo que acabo de decir. Pero se hace preciso insistir en ello una y otra vez. Por varios motivos. Primero, porque el GC no suele reflexionar sobre este tema; esto es, no piensa en sus propios prejuicios estéticos y culturales, dando por supuesto que su línea es la acertada de manera natural. Segundo, al ser la GC una ocupación de ida y vuelta, que se puede ejercer durante un periodo concreto de la vida, sucede, en efecto, y en muchos casos es así, que la GC viene a estar desempeñada por artistas de varias disciplinas, escritores, críticos y comisarios, profesores y académicos,

y políticos más o menos cesantes o salientes. Cuanto más atractivo es el puesto de GC que se ofrece, en razón de su importancia objetiva -si está bien remunerado, si se ejerce en el extranjero, si es un centro de calidad reconocida-, es más probable que dicho puesto se vea codiciado por un protagonista de la cultura, en cualquiera de sus facetas<sup>4</sup>. Esto no es nuevo. Y en muchas ocasiones los gobiernos recurren a personas de lustre para dirigir determinados centros de prestigio simbólico, o para que con su nombre los representen en foros ajenos.

Cuando señalo esta dificultad no estoy ejerciendo aquí una crítica respecto de la función de los creadores como gestores culturales. Permítaseme una coda personal para aclarar este punto. Yo mismo he sido ambas cosas toda mi vida. Pero ambas. Y nunca he dejado de hacer ambas cosas. Años antes de publicar nada, comencé como gestor cultural en el Club de Amigos de la UNESCO, en Madrid, organizando todos los viernes unas citas literarias y poéticas que se denominaban VAM, Viernes Abiertos de Madrid, allá por el lejano año de 1980. Y por eso mismo debo señalar el problema, porque lo conozco y lo he conocido.

Es un problema que también afecta, pero menos, a los GCs puros, a quienes consagran su vida a la GC. En todo caso, y siendo la profesión del GC una tarea que se puede desempeñar en periodos concretos, no está de más instar a una reflexión acerca de lo que acabo de decir. Y ello afecta en particular a los que yo llamaría GCs desembarcados, a los paracaidistas que nunca han ejercido este trabajo pero que se ven tentados por su ejercicio.

De modo que la dificultad que ofrezco se puede convertir en ventaja a poco que el GC piense en ello. Es todo lo que tiene que hacer. Pero lo tiene que hacer si quiere hacer bien su trabajo. En nuestro caso, imaginemos a un GC escritor de novelas de tesis que no quisiese invitar a su centro a novelistas de género de aventuras o de género negro, o a novelistas rivales. Puede parecer un caso extremo, pero el GC debe ser consciente de esta dificultad. Pero una vez que la supere digo que saldrá ganando, incluso como creador. Y seguro que como persona. Me parece por lo demás que ésta es una dificultad que en la vida cotidiana se le plantea a otros profesionales, sólo que estos están acostumbrados a contender con ella. Así, médicos, abogados, arquitectos, realizan con frecuencia actos profesionales que solicitan pacientes o clientes, aunque tal vez, ellos o ellas, en su fuero interno, hubieran deseado hacer otra cosa. En todo caso, el GC debe analizar sus

<sup>4</sup> España, en general, y a diferencia de otros países, no suele recurrir a figuras relevantes de la cultura adscritas a los cargos de consejero o agregado cultural. Sí lo hace, y dependiendo del momento político, en algunos de los nombramientos de los directores del Instituto Cervantes en el exterior. La AECE, que nombra por concurso público, practica menos esta política en sus nombramientos de directores de centros culturales o de las Oficinas Técnicas de Cooperación. En todo caso, y como comentamos más adelante, faltan transparencia, procedimientos de intercambio y rotación entre directivos de la acción exterior, eliminación de compartimentos estancos entre agencias e instituciones culturales, racionalización de recursos, dignificación económica y social de los puestos, y coordinación entre las distintas entidades que concurren en la acción exterior, entre otras cosas.

*incompatibilidades* conscientes e inconscientes. Precisamente porque el terreno sobre el que ejecuta su tarea es frágil, huido, y susceptible de argumentaciones contrarias. Y sectarias. Contra todo eso debe prevenirse el GC.

## Producciones simbólicas

En la definición que he ofrecido me he referido a las producciones simbólicas. Podía también haber hablado de símbolos, eliminando ese «hacer» productivista o material. En efecto, el buen GC debe estar atento a esas otras obras de la imaginación que tienen que ver con lo que tradicionalmente llamábamos el arte de lo sagrado o el intercambio de lo espiritual. Son también estas manifestaciones culturales que enriquecen el itinerario de la diversidad humana y el esfuerzo por entendernos en el mundo. Además, toda manifestación cultural material que se precie incluye una carga de simbolismo inmaterial que permite un conjunto de interpretaciones que nos hace ir más allá del objeto o suceso artístico representado. Cuantas más posea, más vigencia tendrá en sucesivas generaciones. Es aquello que Walter Benjamin denominó y teorizó como el aura de la obra de arte, si bien este pensador lo vinculaba tanto al carácter original de la obra, como al concepto de autenticidad y presencia física. Pero sus reflexiones siguen siendo interesantes para comprender el mecanismo por el que se produce el salto a lo simbólico en la obra de arte<sup>5</sup>. Es importante que el GC sea sensible a estos argumentos.

## La opinión del gestor cultural

Lo dicho en los párrafos precedentes podría llevar a alguno a creer que el oficio del GC consiste en embridar o contener su opinión personal. En absoluto. Hay cosas en este oficio que se aprenden con la escuela de la experiencia, otras con la de la lectura y la información y otras con la intuición. Pero la intuición sólo es firme y cobra sentido si se afina sobre las anteriores escuelas de formación. Una cosa es establecer mecanismos de separación del gusto propio y otra muy distinta es no cuestionar al interlocutor de un proyecto advirtiendo ignorancias, descuidos o francos desacuerdos. Los buenos gestores culturales son aquellos que hacen valer sus opiniones, que explican bien sus estrategias y programas y que son capaces de apoyar estas estrategias sumando a otros intérpre-

<sup>5</sup> «La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica», en Walter Benjamin, *Discursos Interrumpidos I*, Editorial Taurus, 1989, Madrid.

tes, sabiendo que son estos, eso sí, los definitivos hacedores y protagonistas de la obra.

Incluso cuando la agenda de un centro está determinada en parte por su carácter sectorial, por un patrocinio orientado a un fin muy específico, o por cualquier otro criterio, es fundamental que el GC desarrolle y busque una estrategia de discusión pública y abierta con otros interlocutores, gestores y productores de cultura. He conocido GCs que no hacían esto por inseguridad propia, por temor a la crítica o por un mal entendido sentido de la distancia, como cuando se trabaja en una ciudad ajena a la propia, o en un área que no se conoce muy bien. Todas estas reticencias deben vencerse.

En este sentido, nunca se ensalzará lo suficiente la herramienta del debate público como acto cultural primordial. Un gestor que se precie debe organizar con cierta frecuencia debates, con invitados que procedan de distintas sensibilidades y formaciones, buscando esclarecer temas, cuestionar los programas propios, analizar las nuevas tendencias o preocupaciones de la audiencia a la que se dirige el centro cultural. Y aquí la opinión del GC debe manifestarse con toda claridad y contundencia, como uno más. En la mesa de un debate, el GC puede comportarse como uno más, salvo en el caso de que también ejerza de moderador. Pero si no es así, el GC puede muy bien expresar sus opiniones aclarando, si la naturaleza delicada del caso lo requiere, cuándo habla a título personal y cuándo lo hace como director o representante del centro. Contra lo que la gente cree, el público y los interlocutores de un centro cultural aprecian más la claridad en el desacuerdo franco que la ocultación rayana en la hipocresía.

## Cuestiones de lenguaje

Contra lo que se suele decir, el lenguaje a emplear está igualmente en relación con el contexto y con la cultura en la que nos movemos. Es siempre un ejercicio cambiante, sutil. Pero sobre todo es un asunto de sensibilidad. Así, el GC no puede nunca olvidar que, entre otras cosas, es un anfitrión. Y como tal ha de comportarse tanto en su estilo personal como en el lenguaje que emplea en público, aunque ese público sea una persona. Es una simple cuestión de hospitalidad y respeto hacia quien se ha tomado la molestia de asistir a una presentación, o hacia quien se ha acercado para indagar acerca de la marcha de un proyecto. La cultura, su definición, tiene que ver con las formas, con los procedimientos, con los suti-

<sup>6</sup> Sobre ese tema se ha escrito y debatido mucho. La llamada corrección política, un término divulgado y practicado primeramente en EE.UU. por razón de respeto a sus distintas razas y naciones que dan origen al crisol norteamericano, fue fundamentalmente concebido como un complemento de educación, de respeto hacia costumbres y modismos de extracción no anglosajona. Y es un giro fundamentalmente lingüístico. El exceso paródico de su práctica, su banalización en los medios de comunicación, ha podido conducir a algunos al tropo de relacionar esa práctica con un ejercicio hipócrita o de ocultación de la verdad. Son dos asuntos distintos. La verdad, nuestra aproximación a ella, debe siempre buscarse y decirse, de manera razonada, dialogada, educada, sin ofensas gratuitas. Ese es el mandato de la Razón. Lo contrario conduciría a un falseamiento de los argumentos. Lo políticamente correcto degeneraría en ardid o mentira. Como he explicado arriba, esto último debe evitarse sin dejar de ser políticamente correcto. En cuanto a la lengua, hay normas y hay usos que no siempre coinciden, y hay modas y caprichos en los últimos que tampoco pueden violentar a las primeras, como cuando alguien, en un exceso reiterativo de la expresión se empeña en buscar o crear géneros donde no

les mecanismos de transmisión verbal y gestual. Es el entorno, con su propia época, el que determina el buen uso de las palabras. En caso de duda, es preferible pecar de políticamente correcto antes que ofender innecesariamente a nadie. Cada entorno tiene sus tabúes, sus sensibilidades y heridas, sus protocolos. Es importante conocerlos y saber distinguir cuándo son fruto de la tontería o del prejuicio indebido y cuándo están anclados en razones y raíces profundas.

Es importante manifestar respeto a las cuestiones relativas a etnia, género, clase, o idiomas y dialectos, o a las historias tribales que toda comunidad conserva; éstas deben ser analizadas previamente por el GC, e incorporadas a su lenguaje. Aquello de no mencionar la cuerda en casa del ahorcado es un buen consejo siempre. En función de ese análisis, el GC se desempeñará según su mejor criterio<sup>6</sup>.

Sea como fuere, este asunto de la lengua es ya parte de nuestra cultura, de su definición y de nuestro debate. Vivimos como nunca en tiempos transfronterizos, mundializados, y gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) somos conscientes de todo ello como nunca antes lo habíamos sido. En cultura predominan por tanto las ideas de cambio, de movilidad, de traslación, de contaminación frente a las de estabilidad o de pureza. Las personas, las mercancías, las ideas y todos los productos simbólicos que las acompañan se desplazan, más a menudo y más lejos que antes. La metáfora del nomadismo se impone sobre la del sedentarismo. Esto entraña, en definitiva, un proceso de constantes revisiones que afectan a las metáforas de contexto y a las valoraciones. El GC debe tener muy presente todos estos desarrollos a la hora de poner en práctica programas e iniciativas en relación con contextos más amplios.

## Cultura, empresa y negocio

Hablaremos de esto en varios apartados, transversalmente, pero un capítulo dedicado a una definición de cultura en nuestro tiempo no puede obviar el hecho de que la actividad cultural de un país desarrollado, o que desee serlo, está de pleno superpuesta en la actividad económica general del país en cuestión. Cultura también es economía y desarrollo sostenible y armónico. El Anuario de Estadísticas Culturales 2006 publicado por el Ministerio de Cultura es mucho más que un conjunto de datos. Es toda una declaración de lo que supone la cultura en nuestro país, en volumen de negocio. Y el GC

debe analizar en profundidad este anuario y sus dieciséis capítulos sectoriales. Puede consultarse en [www.mcu.es](http://www.mcu.es).

Veamos algunas cifras impactantes. El empleo del sector cultural supone desde el año 2005 un 2,7% de los puestos de trabajo del país, es decir, más de medio millón de personas contratadas en el sector en 63.000 empresas dedicadas al efecto; esto es, el 2% de las empresas totales. El volumen de negocio de estas empresas asciende a 35.000 millones de euros anuales. El consumo cultural medio por español alcanza la cifra de 242 euros por persona, o 704 euros por familia, lo que representa un volumen de gasto directo de casi 10.500 millones de euros; esto es, casi el 3% del gasto familiar en bienes y servicios. Madrid, con 335 euros de gasto por persona lidera la media, seguida por el País Vasco con 296, Comunidad Valenciana con 290, Cataluña con 289 y Aragón con 275. Doce de cada cien viajes turísticos que se realizan en España tienen una motivación cultural, lo que se traduce en un consumo de otros servicios vinculados a dichas visitas. El 13% de los turistas totales que llegan a España, esto es, 7,3 millones, lo hacen por motivos culturales y aportan en el conjunto de su visita casi 5.900 millones euros. El número de bienes inmuebles inscritos como bienes de interés cultural es de 14.800. El número de visitas en los 1.367 museos y colecciones museográficas alcanza la cifra de 50 millones. El de usuarios inscritos en las 6.500 bibliotecas públicas y sus 8.000 puntos de servicio es de 14 millones de personas. El de libros publicados es de 75.000 por año. En fin, estos datos fríos son elocuentes. El GC debe conocer lo que representa la cultura desde este punto de vista, en su ciudad, en el país en el que ejerza su función, para buscar sinergias de colaboración que consoliden una forma de ver la vida y de ganársela.

los hay, como en «jueces y juezas» o «asistentes y asistentes». En cambio, parece del todo apropiado decir «el ser humano o la humanidad» en lugar de «el hombre». Es un debate abierto al que debemos prestar atención. Desde 1988 el Ministerio de Educación y Ciencia y otros organismos dependientes de Gobiernos Autónomos vienen publicando y actualizando manuales de «Recomendaciones para un uso no sexista de la lengua». Es aconsejable hacerse con uno de estos para contrastar los nuevos usos sugeridos, sobre todo en el lenguaje administrativo.