

Gestión cultural para la emancipación

Luis ARIZALETA*

En Francia, el Ministerio de Cultura fue instituido en 1959; a partir de 1977 España contó con una institución similar: hasta entonces y durante 26 años, siete de ellos comandado por don Manuel Fraga Iribarne, el Ministerio de Información y Turismo se encargó de los asuntos de las artes, los veraniegos *Festivales de España*, la autorización, censura —y, en su caso, cierre por orden gubernativa— de los medios de comunicación. Desde que la Constitución de 1978 declarara en su artículo 44: “*Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho*”, han transcurrido tres décadas y media en las que se han construido, equipado y puesto en funcionamiento miles de centros cívicos y casas de cultura en todo el país (más de cuarenta solo en Navarra), cientos de bibliotecas públicas, decenas y decenas de teatros, auditorios y conservatorios, y en las que se han llegado a alcanzar, antes de la crisis iniciada en 2009, los 632.000 empleos en el sector cultural¹, con una aportación a la economía nacional del 3,2%, décadas que, sin embargo, nos dejan cifras de sabor agridulce: sólo un 19% de la población mayor de 15 años ha asistido a una representación teatral en el último año y un 20,5% ha acudido a una biblioteca, mientras un 29,9% no lee nunca o casi nunca libros no relacionados con su profesión y solo un 35,7% los ha leído en el último mes². Ahora que tantos proyectos culturales caen o se tambalean, nos preguntamos: ¿qué no se hizo lo suficientemente bien?

99

La *democratización del acceso a los bienes culturales* fue bandera de la gran mayoría de los Ayuntamientos democráticos elegidos a partir de 1979, más aún cuando las Comunidades Autónomas no terminaron de asumir competencias hasta transcurrida una década: a finales del año 1992, la Administración Central del Estado transfirió a Aragón, Asturias, Baleares, Extremadura o Madrid, las competencias en educación, fundaciones y asociaciones, prensa, radio y tv, propiedad intelectual, espectáculos públicos, o gestión de museos, archivos y bibliotecas de titularidad estatal —entre ellas, unas cuantas bibliotecas públicas provinciales—.

Por entonces, otro concepto trataba de instaurarse en la gestión cultural: la *democracia cultural*, esto es, poner a disposición de las personas y grupos interesados los recursos precisos para crear y compartir cultura. Supe de él en un curso de formación de agentes culturales organizado por la Institución Príncipe de Viana, en Pamplona, allá por noviembre de 1994,

* Educador literario y gestor cultural. Autor de *Circunvalación. Una mirada a la educación literaria* (Octaedro, 2009) y de *La lectura ¿afición o hábito?* (Anaya, 2003)

1. “*Cuenta satélite de la cultura en España*”. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: http://www.mcu.es/estadisticas/docs/CSCE/csce_principales_resultados.pdf.

2. “*Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2011*”. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: <http://www.mcu.es/estadisticas/PrinpEstadisticas.html>.

cuando lo presentó una técnico del Ayuntamiento de Sabadell; por cierto, en ese curso también impartió una ponencia Fátima Anllo —con quien luego he tenido el placer de colaborar—, sobre el Máster de Gestión Cultural de la UCM, que por aquel entonces llevaba dos ediciones y hoy ya cumplió veinte.

La idea de *democracia cultural* venía a complementar la de *democratización del acceso a los bienes culturales* en reconocimiento de un hecho: programar actividades artísticas abiertas a la ciudadanía en general no resulta suficiente cuando el objetivo es conseguir que la política cultural pública contribuya a transformar —nutrir, cualificar, evolucionar— mentalidades e imaginarios, modos de relación y estructuras de poder en nuestras sociedades contemporáneas. Para lograr esa clase de objetivo, además de programación, es necesaria la aplicación de otras estrategias de intervención cultural, entre ellas estas: desarrollar las competencias artísticas de las personas, de todas ellas, integrando la educación artística en las prácticas escolares cotidianas; valorar e impulsar la creatividad y la innovación como factores de bienestar individual y colectivo; trabajar con el *mapa cultural* de los distintos ámbitos sociales para activar procesos de cooperación entre creadores de cultura, para crear y mantener públicos, y para establecer diálogos enriquecedores entre los artistas y el entorno social; facilitar la formación y la movilidad de los creadores y los emprendedores artísticos; evaluar las políticas culturales públicas mediante indicadores cualitativos y cuantitativos; promover la inversión privada en proyectos e industrias culturales; establecer cauces de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones. Creo, sinceramente, que muchas de estas cosas indispensables no hemos llegado a hacerlas y vivirlas, cada quien desde su lugar y responsabilidad.

100

El año 1992 fue determinante para quienes —como yo mismo— han accedido al ámbito profesional de la gestión cultural. Ese año comenzó a aplicarse la Ley Orgánica de Educación del Sistema Educativo (*LOGSE*), de 3 de octubre de 1990, que amplió la edad de educación obligatoria de los 14 a los 16 años; tuvieron lugar la Expo de Sevilla y los Juegos de Barcelona; y se dio una eclosión de tejido empresarial en distintos subsectores de la gestión cultural —organización de eventos, gestión de equipamientos, montaje de exposiciones, producción audiovisual, edición...—, surgiendo, sobre todo, microempresas de carácter privado pero muy dependientes de la contratación con unas administraciones públicas que, con frecuencia, no han hecho suya la necesidad de coordinarse para planificar y dimensionar sus servicios, entregadas a una vorágine de programación concurrente o superpuesta, insostenible en cuanto la crisis financiera y presupuestaria ha llamado a la puerta.

Pero volvamos a la *LOGSE*, una ley injustamente tratada, que no ha conseguido ser aplicada en su integridad por falta de presupuestos adecuados y de determinación (o de interés) de las Administraciones educativas a la hora de poner al día el estilo de enseñanza-aprendizaje y la metodología utilizada, sobre todo en Secundaria, más orientados a la memorización y reproducción de saberes acumulados³ que a la exploración, descubrimiento e interpretación del

3. "Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita las humanidades". Martha Nussbaum. Katz Editores, 2010: <http://www.katzeditores.com/fichaLibro.asp?IDL=123>.

conocimiento. Esa ley, digo, abrió la puerta a una intensa cooperación de la escuela con su entorno social, económico y cultural; y por esa puerta accedieron a los Colegios e Institutos iniciativas y propuestas de actualización en los más variados campos: conservación de la naturaleza, ciclo del agua y tratamiento de residuos, energías renovables, sostenibilidad, prevención de la salud, formación vial, cooperación al desarrollo, nuevas tecnologías, valorización del patrimonio, animación a la lectura, juego dramático, expresión plástica, audiciones musicales..., en muchos casos organizadas e impartidas por empresas de gestión cultural y organizaciones sin ánimo de lucro (ONG).

Esa corriente de actualización ha enriquecido el día a día de la escuela aunque, probablemente, su espíritu no ha acabado de integrarse de modo permanente en las programaciones de aula y de asignaturas, a cargo de cada maestro y profesor, de modo tal que su influencia permaneciera y resultara inspiradora de nuevas orientaciones, de trabajo por proyectos o resolución de problemas, de investigación en el aula y documentación en la biblioteca escolar, de aplicación de un conocimiento verdaderamente funcional y significativo, de desarrollo de competencias. Pero no era responsable, no podía serlo, de transformar toda una visión de la didáctica, y la actual reducción de su caudal de programas y actividades, derivada de restricciones presupuestarias en organismos públicos y entidades y empresas privadas, viene a coincidir con la emergencia de ciertas tendencias educativas latentes, muy regresivas, que aguardaban un tiempo propicio para manifestarse con mayor claridad, para, por ejemplo, agraviar a una educación pública que es modélica en cuanto a equidad, integración y atención a la diversidad, tal y como reconoce el *Informe PISA*⁴.

Sí, es cierto: si miramos hacia el inmediato pasado, hemos conocido tiempos mejores y, quizá, no los hemos sabido apreciar lo suficiente. Aunque he de decir que el sistema educativo español, incluso en tiempos *LOGSE*, ha externalizado —y va a seguir haciéndolo— la educación artística otorgándole una reducida carga lectiva, confinándola a la consideración de “*maría*”, y remitiendo a las y los interesados al espacio de las extraescolares privadas o públicas: escuelas de música, academias de pintura, estudios de teatro y danza... Pero fue esa ley, y en concreto el ambiente de colaboración escuela/entorno que promovió, la que me permitió, hace ya veinte años, retomar un camino iniciado en 1979 al incorporarme a un grupo de teatro, *Joko*, que trabajó en el circuito escolar y al que pertenecí hasta 1983: en 1992 tuve la oportunidad de organizar el núcleo de una sociedad de gestión educativa y cultural, *Fira*, que fundé y a la que he servido hasta 2011.

En estas dos décadas he aprendido algunas cosas, buenas unas, no tanto otras. Señalaré algunas. He aprendido que lo que uno imagina y desea en un proyecto de trabajo no siempre llega a suceder, o no sucede de la manera esperada, por mucho empeño, dedicación y esfuerzo que le ponga. Que aprender bien lleva su tiempo y que los errores, al menos en mi caso, son difícilmente evitables, van en el carácter y/o en la organización que contribuyes a configurar. Que compartir horizontes de modo auténtico, con implicación y expectativas comunes, es com-

101

4. “*Pisa 2009. Informe español*”: <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/notas/2010/20101207-pisa2009-informe-espanol.pdf?documentId=0901e72b806ea35a>.

plicado y tirando a difícil, pues requiere mucha escucha y niveles profundos de acuerdo y sinceridad con uno mismo y con los *partenaires*.

La gestión cultural opera con organizaciones humanas —agrupaciones, entidades, asociaciones, escuelas...— y, casi siempre, mediante organizaciones humanas, sean compañías privadas o servicios públicos. Las organizaciones humanas funcionan como los ecosistemas: crean su ambiente a través de las interacciones entre sus componentes, establecen normas y códigos de conducta implícitos que se transmiten y aprenden. Si la gestión cultural pretende transformar valores y vínculos, trocando competitividad por cooperación, orden jerárquico por transacción horizontal, banalidad por belleza, superficialidad por hondura, debe ser capaz de reconocer, analizar y modular los estilos de trabajo en los equipos que la ejecutan, así como las relaciones establecidas con los colectivos con los que ha de dialogar. Se trata de construir *culturas de equipo* que actúen a favor del entorno, no protegiéndose de él, bien diferentes de las organizaciones jerarquizadas más preocupadas por mantener los *statu quo*: en esta clase de entornos, las inercias consumen la energía y malbaratan las sinergias, las viejas rivalidades se *meriendan* la participación, el sometimiento sofoca la innovación.

He aprendido que los indicadores numéricos no bastan para dar cuenta de transformaciones: el entusiasmo ante una *actividad preciosa* —por ejemplo, de animación a la lectura—, nos lleva a calificarla con un 9/10 de inmediato, pero la sucesión de actividades *más o menos preciosas*, de calificaciones *9 sobre 10*, también puede conducir al acomodamiento y a

102

la repetición insustancial, a leer durante años y años un libro y solo el mismo libro porque gustó mucho a alguien hace siete u ocho cursos, o, peor aún, a mandarlo leer sin haberlo leído antes porque, hace dos lustros, les gustó mucho a un profesor y unos alumnos y se compraron 25 ejemplares. En concreto y por mi experiencia, los programas públicos de animación a la lectura y su evaluación deberían ir asociados a un triple propósito: valorar los textos de calidad; recomendar literatura adecuada a los intereses y gustos de los lectores; reforzar el papel de las y los mediadores (profesorado y familias lectoras), pues calidad, adecuación y mediación son factores clave en la tarea de compartir y acompañar aficiones a la lectura.

He aprendido a disfrutar y distinguir la narración oral de calidad y la *oralización* de textos desde aquel verano del 83, cuando vi y escuché por primera vez a un autor decir en voz alta su texto, en el Festival de Avignon, en el claustro de una pequeña iglesia gótica. He tratado de contribuir a acercarlas a los centros escolares con los que he trabajado, y la he vinculado con la formación de actitudes favorables a la transacción textual; esto era algo que hace años no se comprendía del todo: el deseo de leer, de apropiarse de los textos, se forja en la interacción oral satisfactoria y temprana. Por eso me da mucha pena que la ola de nueva *oralidad* nacida de la mano de gentes como Antonio Rodríguez Almodóvar y Federico Martín Nebras, e impulsada por el saber hacer de un elenco de excelentes profesionales en toda España, corra hoy el riesgo de agostarse ante el cierre de circuitos o la desconsideración artística. La comunidad de hablantes necesita sus *cigarras*, no podemos renunciar a esa renovación del mundo imaginario, a esa suerte de *escucha solitaria pero en compañía* a la que nos invita una buena sesión de cuentos que, por cierto, constituye una experiencia cultural muy

próxima a la de participar en Clubs de Lectores —en los que tantos buenos ratos he pasado compartiendo interpretaciones de lecturas y un clima de confianza que tampoco nos conviene dejar marchar—.

Para terminar diré, me permitiré decir, que he aprendido a escribir algo mejor a base de corregir y corregir, de tratar de ser franco con mis ideas y claro con mis palabras, mostrarme en ellas tanto como pueda y prescindir de las conveniencias, *las correcciones*⁵. Por ahí ha ido una gran parte de mi dedicación y ojalá siga yendo para poder continuar siendo parte de un ámbito profesional, la gestión cultural, que —es mi deseo— ha de ser capaz de orientarse hacia la acción emancipadora, la que trata de configurar capital social considerando a las personas como seres autónomos, no dependientes, y busca capacitar para establecer relaciones igualitarias, respetar la alteridad, crear arte, disfrutarlo, apreciarlo y sostenerlo, y para tomar parte en la gestión de los bienes comunes —entre ellos, la diversidad cultural—, favoreciendo su conservación, aprovechamiento y mejora.

Con este deseo me despido de los lectores de TK, a cuya redacción agradezco esta oportunidad de interlocución con ellos. Hasta otra.

Escrito frente al mar de Granada. 3 de agosto de 2012

5. Jonathan FRANZEN, Salamandra.