

**Conceptos y  
experiencias de la  
Gestión Cultural**

José Tono Martínez

Ministerio  
de Cultura

**CeGc**



# Conceptos y experiencias de la Gestión Cultural

José Tono Martínez



MINISTERIO DE CULTURA

Edita:

© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

Subdirección General de  
Publicaciones, Información y Documentación

© Del texto José Tono Martínez

NIPO: 551-07-048-9  
ISBN: 978-84-8181-332-6



MINISTERIO  
DE CULTURA

**César Antonio Molina**

Ministro de Cultura

**María Dolores Carrión Martín**

Subsecretaria de Cultura

**Carlos Alberdi Alonso**

Director General de Cooperación y Comunicación Cultural

# Índice

I. Preliminares de un manual de orientación . . . . .	9
II. Notas para una definición de cultura . . . . .	13
III. Ideario o brújula de un centro de gestión cultural . . . . .	23
IV. Notas para una definición de gestión . . . . .	33
V. El centro presencial y virtual. Diseño y programación de actividades . . . . .	47
VI. Patrocinio público y privado. Ayudas, becas, y modos de obtener financiación . . . . .	55
VII. Formación del gestor cultural. ¿Una nueva profesión? . . . . .	63
VIII. Códigos deontológicos . . . . .	77
IX. Sectores culturales. Especificidades. Lo que hay que saber . . . . .	85
X. Cooperación y desarrollo cultural . . . . .	99
XI. Centros culturales en el exterior . . . . .	109

# I. Preliminares de un manual de orientación

Al poco tiempo de comenzar a redactar este libro me asaltaron dos o tres dudas, motivadas por observaciones de amigos y de otras personas que han dedicado y compartido conmigo una parte de su vida en la Gestión Cultural (GC)\* en activo, y esta última es ya una matización importante sobre la que luego, en otros capítulos, volveré.

La primera duda tenía que ver con el estilo empleado en este texto. Mucho cuidado, me dijeron algunos, con tratar de emplear, en un terreno resbaladizo como éste, un lenguaje académico, disertativo en exceso, alejado de esa apasionante arena en la que la gestión cultural moderna, en este siglo XXI, y de una manera muy directa, se ha convertido en un auténtico caballo de Troya que toca y penetra todos los ámbitos de la actividad económica, política, social, diplomática y cultural de nuestro tiempo.

Pues éste es un primer aspecto que debemos tener en cuenta. El gestor cultural, por la naturaleza multidisciplinar y, al tiempo, libre, desprejuiciada de su accionar, ejerce una *profesión* que modifica y toca un conjunto de la realidad social como casi no lo puede y no lo debe hacer ningún otro interlocutor o actor de la vida pública y privada. Así, el gestor cultural es un privilegiado actor cuya acción refleja lo que somos y lo que queremos ser como sociedad, nuestras aspiraciones, nuestras preocupaciones. No es poco.

Para entendernos, el gestor cultural moderno es un intermediario entre individuos y grupos, entre poderes públicos e institucionales y poderes privados, conjugando intereses y agendas muy variadas. Su ámbito natural de acción, y en el que aquí nos centraremos, es el clásico centro cultural, con sus numerosas variantes y tipologías. Pero también es cierto que las características privativas de su responsabilidad le ponen en contacto con una variedad enorme de sectores de la vida social.

\* GC siglas utilizadas indistintamente para Gestión y Gestor Cultural.

Con el político comparte algunas características pues en cuanto individuo preocupado por la vida en la polis, casi nada le es ajeno. Pero el gestor cultural, casi nunca, es un cargo público partidario, electivo. Podrá ser elegido y nombrado por los representantes legítimos de la ciudadanía, sin duda, pero como profesional deberá abstraerse y superar el ámbito de sus ideas para abarcar sectores mayores, buscando la pluralidad de los programas y la tolerancia hacia idearios ajenos<sup>1</sup>.

Incluso en el caso de que esté muy especializado y ejerza desde un centro afín a esa especialización, pongamos el caso de un centro de nuevas tendencias musicales o teatrales, su quehacer, su capacidad de decidir, estarán también determinadas por su conocimiento del entorno social en el que se mueve, por su información acerca del conjunto de la actividad artística y de los debates presentes en su entorno.

Estamos por tanto ante el caso naciente de una nueva profesión que tiene numerosas aristas, vertientes, caracterizada por su enorme capacidad de influencia comunicativa y de movilidad y cambio social. Tanto para sí, como profesional, como para las personas sobre las que se ejerce su actividad laboral. Pues en efecto, y desde una perspectiva de gestión cultural, hoy se puede y se hace tanto alta política como desarrollo en el nivel local, regional, autonómico, nacional e internacional.

Instituciones, corporaciones locales, empresas, fundaciones, ONG, prácticamente no hay sector de la actividad productiva en sentido amplio que no se plantee la necesidad de contar con un gestor cultural para sistematizar, ejecutar y ampliar sus objetivos intrínsecos, en algunos casos por razones de imagen, en otros, los más, con un verdadero sentido de compromiso social y cultural con una realidad compleja, mudable, sometida a vaivenes que exceden fronteras y áreas idiomáticas.

Por último, nuestro concepto de civilización, y de respeto de derechos humanos ampliados, está relacionado con un concepto abierto de cultura, que siendo local en origen sólo cobra verdadero sentido cuando se pone en relación de contraste con las otras culturas que conforman nuestro actual horizonte de comunicación mundializada. Gracias a las nuevas tecnologías de información y de transmisión de productos simbólicos nunca antes se había dado este fenómeno en una escala cuya conciencia es planetaria.

Aclaro desde ahora que yo no soy un académico de la GC sino un ejecutivo de la misma. Así, este libro, presentado a modo de manual, trata de responder y explicar algunos de los

<sup>1</sup> El político y el gestor cultural muchas veces coinciden en la misma persona, y en ocasiones, se llega a ambas desde el ejercicio del arte. Por eso la tipología del actor de la GC es tan variada. Casos egregios son quienes llegaron a Ministros de Cultura avalados por su trayectoria como escritores o artistas. Los hay en todos los países. En España, el más notable fue el de Jorge Semprún, Ministro de Cultura entre 1988 y 1991.

retos de la *profesión*. Al gestor cultural le corresponde enfrentarse a ellos. Yo espero muy sinceramente que estas reflexiones, que se nutren de mi experiencia en activo a lo largo de más de veinticinco años, le sean de utilidad en tan apasionante tarea.

## 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 AECl, 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 modos 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 concientes 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.

# 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.

# IV. Notas para una definición de Gestión

La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos. Pero en el ámbito de GC, en este proceso de adecuación de recursos y fines, son los fines los que movilizan la acción del GC. Nunca al revés. En relación siempre con la GC, que es lo que aquí nos ocupa, y no con una fábrica de chocolate, es preciso comenzar diciendo que en gestión lo que menos importa y debe importar es ese énfasis que los economicistas ponen en los resultados a corto plazo, salvo en el caso de que se trate de eventos periódicos organizados con registro de caducidad, como pueden ser un concierto o una participación en un evento internacional con fecha fija.

La GC, desde el punto de vista de un centro cultural, o desde el punto de vista de una sociedad estatal de eventos, o desde una fundación, compone o dibuja un conjunto de actividades perfectamente entrelazadas que incluyen, al menos, la administración de sus recursos, siempre, por definición, escasos, el número de actos programados, y una línea de trabajo abarcada, a corto, a medio y a largo plazo. Esto es lo que debe tener en cuenta el gestor de un centro. Así, el número de personas puede ser menos indicativo que la penetración en un segmento de la población buscado de acuerdo a un perfil específico. Porque el resultado final es la impronta que el centro cultural poco a poco se va labrando entre su público objetivo. Esa impronta es lo que en otros ámbitos se conoce como imagen de marca, pero aquí yo prefiero hablar de impronta, por las connotaciones evidentes que tiene con todo proceso de impresión, con la huella que el centro cultural hace y deja en su gestión diaria. Así, la impronta de un centro cultural no es un logo sino que se asemeja más a los emblemas del siglo XVI y del

siglo XVII, en el sentido de que aquellos emblemas o frontispicios de los libros reflejaban en su conjunto el espíritu conjunto de todo lo que había de contener el propio libro. Esa impronta es lo que el GC debe tener siempre presente en su gestión.

El gestor no debe estar preocupado por el número de actos realizados durante un curso sino por la calidad objetiva de los mismos, el impacto de estos en la sociedad o medio referenciado con el centro, y el número de personas que afectan los propios actos o programas, ya sean personas presenciales o virtuales. Un centro cultural no es un bazar que presume que debe tener de todo o hacer de todo. Debe tener su línea y sus prioridades. Y saber, en todo caso, referir a sus interlocutores hacia los departamentos o lugares de gestión adecuadas. De ahí siempre la necesidad de estar actualizado en cuanto a contactos y referencias de recursos ajenos.

En España somos muy aficionados a la cultura organizada del macro evento nacional, tipo Forum Barcelona 2004, Quinto Centenario 1992, o cualquiera de los múltiples aniversarios y centenarios con los que celebramos artistas o efemérides de batallas o descubrimientos, entre otros eventos conmemorativos. Sin duda tiene que ver con el carácter festivo, pero también con un país que tiene una potente industria cultural y turística, allí donde caben ferias, procesiones, exposiciones, peregrinaciones, festejos populares y demás conmemoraciones que deben periódicamente ser retroalimentadas por el Estado central y sus contrapartes locales, municipales y autonómicas.

Todo esto que antecede forma parte, sin duda, de la Identidad España, una marca histórica que debe ser constantemente renovada. El resultado tangible de todo ello se mide no sólo en los efectos beneficiosos de cada evento, en el número de visitas a una feria o de ocupaciones hoteleras durante un periodo específico. También incide a largo plazo en una imagen peculiar que hace que muchos ciudadanos del resto de Europa sueñen con venirse a vivir a España, o al menos deseen adquirir aquí una segunda vivienda. Y eso supone muchos puestos de trabajo y recursos. Sobre esto volveremos más adelante, pero podemos decir ahora que este conjunto de acciones está englobado en ese arte que se denomina *diplomacia pública*, por oposición a la secreta o tradicional de cancillerías opacas, cuartos de cifra y cláusulas reservadas.

Veamos ahora algunos elementos centrales que debe tener toda acción cultural definida profesionalmente por un GC.

## 1. Programa general de contenidos

Tener un programa en la cabeza es casi lo más importante que debe tener un gestor cultural. Un programa consiste en desarrollar o desplegar un concepto en varias actuaciones necesariamente relacionadas y complementadas. No me refiero a un programa físico sino a la definición de un lema o de una línea de trabajo que afecte al conjunto de los actos programados. Es lo que se llama tener un *Resumen Ejecutivo* o, en una terminología anglo, tener elaborado un *briefing* o conjunto de contenidos claros de lo que supone el programa a desarrollar. Esta definición programática interna a la organización, pero que puede ser externa, es una herramienta fundamental a la hora de no caer en el riesgo de hacer de todo y de cualquier modo. Se trata de saber lo que se está buscando. Cuando el lema o el programa están bien definidos resulta entonces más fácil traducir y trasladar lo que se está buscando al conjunto de los interlocutores y creadores que intervienen para que dicho evento se produzca. Si esta información previa, o *briefing*, no está clara, el resultado de lo que se busca será por completo aleatorio.

Por supuesto que el programa de actos relacionados con un evento cultural se refiere siempre al aspecto público de su presentación. Es la herramienta que va a manejar cada uno de los participantes pero que también va estar a disposición del público, de la prensa, de los patrocinadores. Debe ser clara y concisa, pues su objetivo es tanto propiciar la difusión de los actos como reflejar la actividad que va a producirse. Su brevedad es importante puesto que su destino es doble, por un lado informar a los actuantes de lo que se pretende y por otro ser recogida en todo tipo de soportes, digitales o impresos. *El programa de un centro es un documento público*, puede ser requerido o presentado, y funciona, haciendo un símil, como funcionan los programas de los partidos políticos, especificando adónde se quiere llegar, aunque luego por el camino puedan surgir problemas de cumplimiento. Es una herramienta fundamental para posicionar el centro cultural ante la propia audiencia, ante los medios de comunicación, ante los patrocinadores y, por último, ante el organismo público o privado del que se depende.

## 2. Un proyecto ejecutivo

Una vez definido un programa hay que definir el proyecto en concreto, en detalle, y el ámbito de actuación e influencia

del mismo. Definir un proyecto consiste en trasladar un programa a unos espacios acotando los recursos disponibles. Se trata ahora de justificar el programa anteriormente definido con precisión, sus plazos generales, sus objetivos, las necesidades que se quieren cubrir, destacando ejemplos de experiencias similares y dificultades. En primer lugar, se trata ahora de saber hacia dónde se va con un presupuesto determinado; saber si se va a contar con patrocinios externos, establecer estrategias para localizar esos patrocinios, analizar si esos patrocinios son vitales para la plasmación del proyecto, en cuyo caso es preciso trazar alternativas distintas, Plan A, Plan B, etc.

En segundo lugar, es preciso analizar los procedimientos de encargo y adjudicación de acuerdo a la legislación local, nacional y a las directrices que tenga el propio centro. Incluso en el caso de adjudicaciones de menor cuantía se hace preciso manejar criterios de equidad, representatividad e idoneidad a la hora de encargar un trabajo. En el caso de actuaciones individuales es importante manejar criterios de rotación garantizando, con la calidad, la alternancia de las propuestas. E incluso cuando la calidad sea sacrificada en aras de la innovación y del riesgo, esto debe hacerse desde una posición medida y públicamente justificada.

En tercer y último lugar, un *proyecto ejecutivo* no es nada sin un *cronograma* preciso de lo que se espera hacer en cada momento. El cronograma consiste en la temporalización de un proyecto; y lo incluye todo. El cronograma es la verdadera guía y herramienta del GC; en cada momento le recuerda lo que falta para una fecha de entrega y le permite ir contrastando con proveedores y creadores acerca de la marcha de los trabajos y, en su caso, anticipar y solucionar problemas sobrevenidos. Puede ser muy simple o muy complejo, en función del evento del que estemos hablando. Puede haber varios cronogramas si hay varios departamentos implicados en una acción concreta. Y como he dicho lo incluye todo, desde la concepción hasta la fase final de documentación y memoria, pasando por la de información y promoción.

*El proyecto ejecutivo es también un documento público*, puede ser requerido por las partes intervinientes, por el organismo del que se depende y por los patrocinadores, si bien no es un documento público de acceso general, ya que puede ser modificado en función de las variables de realización del propio programa. Por tanto, su publicitación mediática y ante otros actores depende del GC, de los tempos que maneje el GC. Para un proyecto ejecutivo no hay nada peor

que anticipar nombres o acciones importantes que luego no se realicen. Esto es un error que cometen muchos GCs novatos o frívolos. Y es flor de un día. Porque aunque se pueda hacer noticia con un anuncio espectacular, lo cierto es que el efecto de las cancelaciones actuará como bumerán, desprestigiando el conjunto de un proyecto que en sí puede ser estupendo. Por tanto, insisto, el proyecto ejecutivo sólo puede ser presentado o divulgado cuando hay certeza razonable del cumplimiento principal de sus partes de acuerdo a un cronograma cerrado.

### 3. Una agenda ejecutiva

Una agenda ejecutiva no es el programa general, ni el proyecto ejecutivo ni el cronograma, tal y como antes los hemos definido. *Es otro documento de carácter interno* que debe confeccionarse para cada uno de los intervinientes y organizadores participantes. Allí se debe detallar con toda precisión lo que se espera de los protagonistas del acto, exposición o evento, de acuerdo a lo pactado tanto por escrito como lo acordado verbalmente. Debe detallar con precisión la localización de las acciones, la división del trabajo de los distintos actores, los criterios técnicos de cada acción, los plazos de ejecución, los plazos de aportación económica para las distintas fases y los plazos de ingreso previo, el seguimiento de cada acción, si lo va a hacer un tercero, los procedimientos de validación contable y autorización del gasto, y, finalmente, los procedimientos internos, para el centro, y externos, para los actores, de justificación de cuentas y facturas en cumplimiento de la legislación en materia de impuestos. De esta manera, el GC sabrá cuándo y cómo debe intervenir para acelerar o para vigilar la llevanza de su proyecto ejecutivo.

Además, el objetivo de la agenda ejecutiva es, ni más ni menos, que el de tranquilizar y dar confianza a las partes intervinientes de modo que puedan sentirse cómodos y relajados, para que puedan realizar su trabajo con toda intensidad, sin preocupaciones de ningún tipo. El gestor cultural ejerce aquí de maestro de ceremonias y *anfitrión*, y de policía de tráfico, tratando de evitar malentendidos entre lo que se espera y lo que se desea. Debe también incluir aspectos mayores y menores, de entrevistas a citas pasando por todos los asuntos relativos a protocolo. Por supuesto que las grandes organizaciones o centros representativos tienen un departamento de protocolo, donde se analizan el orden de las intervenciones, la

prelación de invitados en todo tipo de actos sociales, la simbología presente en himnos y banderas, etc.

Pero desde el punto de vista de un centro cultural y aunque alguno sonreirá, mi experiencia me dice que todo acto tiene su pequeño protocolo y que éste debe ser estudiado y pensado, entendido en un sentido amplio. Estos asuntos menores cobran a veces una enorme importancia.

Así, una agenda ejecutiva profesional y detallada es tan importante como un buen programa. Es la imagen profesional del gestor hacia los adentros, de su centro, y de lo que representa, lo que está en juego. Y es la garantía de que los participantes se irán de allí con ganas de repetir y de que difundirán las bondades y ventajas de trabajar con ese centro y no con otro. En el caso de acciones puntuales, como puede ser un seminario, un buen programa, con una buena conceptualización, con un buen proyecto ejecutivo y con una exposición adecuada, éste puede irse al traste o empañarse si luego el artista o el ponente no se sienten a gusto con estos detalles imperceptibles. Cuántas veces no hemos visto a un conferenciante reflejar su enfado o incomodidad en una mesa, o deslizar críticas veladas a la organización ante la prensa, críticas que no procedían de la idoneidad del tema tratado sino de la ejecución defectuosa de la agenda de trabajo y relaciones previstas.

La agenda ejecutiva debe también incluir detalle espacial y temporal de viajes, recogidas y transporte de personas y material, invitaciones de cortesía definidas, y sugerencias de cómo hacer todo esto si la organización no se encarga de este aspecto de logística: información y sugerencia de lugares donde se puede comer o cenar, mapas de cómo acceder a unos y otros lugares, descuentos negociados, y un largo etcétera, destinado a que el visitante se sienta cómodo durante su estancia en nuestro centro. Insisto. Es un documento interno para los actores e intervinientes y debe estipularse que *debe ser manejado con confidencialidad*, pues se trata de un documento de trabajo.

Por experiencia, y me ha dado buenos resultados, siempre he tenido para cada proyecto *agendas ejecutivas*, impresas en papel en grande, con casillas o celdas para cada acción, de modo que de un golpe visual, desplegado sobre la mesa, pudiera ver cómo iba en cada momento el proyecto. El GC tiene muchas cosas en la cabeza, muchos compartimentos, tantos como proyectos, y necesita saber cómo van las cosas. Y los demás actores, conociendo la agenda ejecutiva, se sentirán más seguros y más comprometidos con los plazos detallados en cada contrato.

## 4. Departamento de promoción y publicidad

El viejo refrán castellano señalaba «el buen paño en el arca se vende», es decir, no hace falta publicitar algo, que si es bueno, la gente ya lo conocerá y comprará, vía boca a oreja, como se dice ahora. Sin duda que eso sigue siendo cierto en alguna medida pero también lo es que la realidad compleja de nuestras sociedades hace necesaria la búsqueda de los públicos objetivos para determinados eventos culturales. Un buen GC debe tener esto en cuenta.

De este modo, y en primer lugar, desde el momento de la concepción del futuro acto o conjunto de eventos, el GC debe tener prevista la forma en la que lo va a promocionar, si es un acto para gente joven o de toda edad, si es sectorial, universitario o afecta a grupos especiales de interés, ONG, museos, periódicos y revistas, etc.

En segundo lugar, el GC, dependiendo del centro en el que trabaja y de los límites generales establecidos para este capítulo, debe tener previsto un presupuesto dedicado a promoción. Mi opinión es que este capítulo no debe superar nunca el 5% del presupuesto total del evento en cuestión, si bien reconozco que se trata de una cifra indicativa, ya que no es lo mismo un concierto de música que un ciclo de conferencias. Las empresas de bienes y servicios convencionales suelen gastar entre un 5% y un 30% en publicidad y promoción, y este porcentaje está en relación con criterios más o menos objetivos: un porcentaje sobre las ventas, la búsqueda del paralelismo con el competidor y el propio sector, el ratio de impacto de introducción de un nuevo producto y, por último, el tipo de producto en sí: las empresas de maquinaria pesada tienden a invertir menos que las de consumo de bebidas o perfumes o bienes fungibles.

En nuestro caso, esto debe ser medido, pensado, estudiado a priori; pues en el ámbito cultural se hace preciso mantener una línea de austeridad que diferencie lo que es cultura de lo que es simple negocio. Por eso, yo aquí no hablo de publicidad y mercadotecnia, sino de promoción.

Sea como fuere, y en tercer lugar, el GC debe contar y definir con su equipo una táctica de impacto comunicativo a corto plazo. Esta táctica incluye la elaboración de un mensaje atractivo para el acto en cuestión, es decir, «saber titular» el evento en sí, con precisión, concisión e imaginación. Si se hace necesario se puede incluir un subtítulo más aclaratorio, pero el titular de un evento público debe conmovir *per se*. Esta táctica incluye, igualmente, una valoración de los medios a emplear

así como un análisis acerca de si hay que elaborar programas de mano, carteles, trípticos, volantes de propaganda, inserciones en medios de comunicación escritos y digitales y cualquier otra vía de comunicación directa.

En cuarto lugar, el GC debe tener una estrategia de impacto comunicativo a largo plazo. Esta estrategia se define para establecer una imagen reconocible y duradera en el usuario del centro cultural y para instaurar un perfil de disponibilidad, positivo, pro-activo como se dice ahora, con el objetivo de buscar y ofrecer sinergias de colaboración con centros y personas. A su vez, esta estrategia se basa en dos elementos centrales que dependen siempre del GC o de su Departamento de Comunicación y de Relaciones Institucionales, si se lo puede permitir. Estos dos elementos son las *Relaciones Públicas Colectivas* y las *Relaciones Públicas Individualizadas*.

### Relaciones Públicas Colectivas

Las *Relaciones Públicas Colectivas* (RPC) deben contar al menos con la práctica de las siguientes herramientas, cuyo alcance varía en función de los recursos del centro, pero que deben siempre ser utilizadas, en mayor o menor escala, pues todas son viables y concurrentes: 1. Premios y Concursos en áreas o disciplinas a definir; 2. Una revista semanal, mensual o trimestral, pero en todo caso periódica; 3. Conferencias de prensa regulares, anuales, mensuales o semanales, en función del ritmo del centro, pero al menos una vez al año debe convocarse a la prensa local, ya estemos hablando de una pequeña ciudad o de una megaurbe; 4. Análisis de participación y presencia en ferias y certámenes de arte, de libros, de cine, de teatro, de música, etc, tanto locales y nacionales como internacionales. Esta presencia puede ir desde la organización de una mesa redonda con un debate concreto a la presentación del propio centro y del conjunto de sus actividades, en una caseta regular. Lo ideal es que estas participaciones sean desarrolladas y ejecutadas, o cuenten al menos, con los creadores y artistas próximos al centro, no sólo por el propio centro, salvo por la presencia central del director del mismo en los actos organizados; 5. En este capítulo de RPC adquiere particular importancia una estrategia de intercambio en especie con otros centros y/o revistas asociadas, y aunque en ocasiones se puedan establecer naturales interacciones de deportiva competencia con otros centros locales, y está bien que así sea, no se debe perder de vista la perspectiva del bien común general y de la asistencia mutua. Ésta será siempre necesaria cuando el GC decida cooperar con

otros centros en empresas de envergadura que exceden su propio ámbito. Así sucede en los festivales de un tipo u otro que suelen organizarse en las ciudades o en otro tipo de conmemoraciones mayores que obligan a sumar fuerzas, como es el caso de aniversarios y centenarios varios, tan caros a la cultura oficial española. Sucede lo mismo, en la acción exterior, cuando se hace preciso colaborar con otros centros extranjeros en políticas multilaterales de la Unión Europea. Estos intercambios con otros centros van desde el cambiar promoción por promoción, por ejemplo, una página de publicidad por otra, hasta la cesión y préstamo y/o puesta en común de recursos logísticos y técnicos; 6. Por último, en tono menor, no está de más trabajar una línea simbólica distintiva del centro a la hora de acordarse anualmente de todas las personas que en sus ámbitos diversos colaboran con el mismo. Dentro de un espíritu de austeridad, pero de imaginación, conviene pensar en detalles que manifiesten el agradecimiento del centro a sus colaboradores. Un pequeño libro, pero bien escogido, puede ser suficiente.

## Relaciones Públicas Individualizadas

Las *Relaciones Públicas Individualizadas* (RPI), como su nombre indica, consisten en el conjunto de acciones que desarrolla individualmente el GC dirigidas a personas individuales o grupos de personas perfectamente identificados. Es lo que en presupuesto asignado suele confinarse en la partida de gastos de representación o sociales. Se trata de mantener una política de cercanía, y de ocasionales almuerzos con periodistas, profesores, artistas, etc. Es algo personalmente costoso, porque involucra el escaso tiempo libre que suele tener un GC y porque afecta a su vida privada. Pero mi experiencia me dice que estos encuentros de cortesía, sobre todo en los comienzos de una gestión, son cruciales. Puesto que es la manera de crear alianzas duraderas: un desayuno de trabajo, un almuerzo, una cena, cuando el invitado está sólo en un hotel y tal vez no tiene contactos en la ciudad. Por este orden sube la capacidad de creación de alianzas, desde el 0, que es el no hacer nada, hasta el 100, a razón de 30% por cada invitación citada. Si, además, estas cortesías se desarrollan con algún toque personal, entonces el impacto literalmente se duplica. Son esos detalles los que marcan la diferencia. Lo digo, insisto, por propia experiencia. Y es en los comienzos de la gestión cuando este tipo de relaciones se hacen del todo necesarias.

*Todo lo generado por el departamento de promoción y publicidad tiene carácter externo y público.* Aquí no hay juegos y desde el principio del desarrollo del proyecto ejecutivo, el departamento o la persona que se encargue de esta área, o el propio GC debe concebir su trabajo desde el punto de vista de la visibilidad buscada, haciendo frecuentes referencias al programa del centro y a su cumplimiento y, sobre todo, decir siempre la verdad. Nunca debemos engañar a la prensa hinchando cifras. Estos trucos no son serios y tienen poco vuelo.

## 5. Un balance de gastos

En función de la dimensión del centro cultural el GC puede y debe contar con un contable o equipo contable que atienda las necesidades financieras de dicho centro. Un buen GC debe aspirar a ser el cajero pagador habilitado por la institución de la que depende el centro, ya sea público o privado. Esto es crucial y determinante para la buena marcha del centro y para la independencia de criterios con la que se debe desempeñar el GC. Cuando no es así, suelen surgir problemas de entendimiento entre quien firma y aprueba el gasto, el controlador efectivo, y quien lo planifica, el GC. Ambas figuras deben coincidir para que la acción sea eficaz y expeditiva. Ya se sabe, quien paga manda.

Dicho esto, y en consonancia con esa responsabilidad libremente asumida, la primera tarea de un GC, al hacerse cargo de un centro, es averiguar cuál es el presupuesto y cuáles son los mecanismos de control del mismo, reclamando de inmediato ante bancos e instituciones financieras para sí la responsabilidad de firma. En segundo lugar, el GC debe familiarizarse con el sistema contable de cuentas que lleva su centro cultural. No se trata de conocer en detalle, pero sí por encima, las herramientas y técnicas del programa informático contable de su centro, pues para eso contará con un equipo profesional, sino de establecer los protocolos de actuación y vigilancia sobre dicho departamento.

En tercer lugar, y además del balance anual a que esté obligado un centro, de acuerdo a la legislación que se aplique, el GC, al llegar al centro, debe solicitar y encargar un balance de activos, pasivos y de patrimonio, incluyendo los inventarios que puedan existir de libros, objetos de arte, mobiliarios, etc. Por supuesto que aquí no voy a hablar de las maneras de hacer esto y de los programas informáticos que ayudan a resolver esta tarea. Del ábaco al Excel, cada centro, de acuer-

do a los protocolos administrativos del país, contará con un sistema informático definido por los organismos superiores de control de dicho centro. En caso de dudas razonables, el GC puede solicitar una auditoría externa que audite al centro durante el periodo anterior a su mandato. Es una buena forma de comenzar una gestión y de mostrar a los equipos propios la seriedad que el GC adscribe a esa tarea.

En cuarto lugar, el GC debe dedicar unas horas semanales a la vigilancia de cada uno de los balances de programas concretos así como a los arqueos de caja que se realicen. El viernes por la mañana es el día ideal para cerrar el ciclo semanal con un repaso a las cuentas. Ya lo dice el dicho: «la mujer del César no sólo debe ser honrada sino parecerlo».

Por último, en el tema de contratos y convenios, el GC debe comprender la importancia que su firma adquiere para su centro y para la entidad que lo financia. Si no comprende algo en derecho administrativo, o si alguna cláusula se presenta con oscuridad, el GC debe solicitar ayuda interna o externa antes de proceder a firmar algo sin plena seguridad de su acción. Es preciso leer detenidamente las estipulaciones a que el centro se obliga. Si está en otro país, el GC debe analizar bien cuáles son las legislaciones aplicables a dichos convenios y los fueros internacionales en caso de conflicto. Por regla general, los países de tradición continental suelen ser más generalistas a la hora de especificar las estipulaciones y obligaciones de los contratos. Los países anglosajones, en cambio, suelen detallar hasta el extremo lo que se espera de la otra parte y lo que realizará la propia. En estos últimos casos, lo que no esté incluido en el convenio no se hará o, lo que es seguro, se facturará aparte con el consiguiente incremento de gasto y perjuicio de volver a negociar en medio de la ejecución de un proyecto, cuando, en cierto modo, estamos vendidos. Aquí no vale aquello de «yo creía que...».

De modo que no demos nada por supuesto. Un convenio o contrato es lo que va a regular una acción cultural extendida en el tiempo. Y debe ser analizado, contrastado, y reposado. Las prisas son fatales en este aspecto. Lo ideal es que las primeras versiones partan de nosotros, los GCs, ya que con eso se sienta el terreno sobre el que queremos jugar. En otro libro, si hay oportunidad, ofreceré algunos ejemplos-tipo de contratos, convenios y acuerdos frecuentes con sus cláusulas y obligaciones. Por supuesto que es imposible resumir el conjunto de la actividad cultural en su casuística jurídica. Ese apéndice será sólo un aporte de trabajo a la reflexión del GC.

## 6. Una memoria anual

Las memorias de los centros culturales van acompañadas de los balances anuales. Se trata de un procedimiento administrativo exigido en la administración pública y recomendado en la privada. Sin embargo, la memoria es una herramienta que bien utilizada sirve para el objetivo mayor de documentar la actividad de un centro durante un ejercicio. Y es que la documentación de la actividad cultural suele ser una asignatura pendiente de algunos centros y gestores, que no le dan la importancia que merece. La documentación tanto en memorias como en archivos propios que recogen la actividad de un centro son instrumentos valiosos que sirven para preservar la memoria de un centro, de un periodo concreto, al tiempo que se constituyen como herramienta fundamental de cara a patrocinios públicos e institucionales.

Esta tarea no debe dejarse al azar ni en manos del departamento de contabilidad, que es el que suele acometer a final de año el enojoso deber de recapitulación. Digo enojoso porque los creativos del centro suelen desinteresarse por este capítulo, por ser, en principio, una responsabilidad más administrativa que cultural. Mi consejo es muy simple. La memoria debe hacerse durante todo el año. El GC debe encargar a sus responsables, propios o ajenos, incluso en los convenios, la elaboración de una memoria del acto, evento, exposición o simposio, una vez terminada la actividad. De ese modo, a final de año, y a falta sólo de la memoria económica, la memoria estará casi hecha. Por último, y aún sin incurrir en gastos excesivos, la memoria debe también tener un presupuesto asignado para su soporte material, tanto en papel como en formato digital, con un diseño gráfico que esté en consonancia con el del propio centro.

## 7. Una base de datos

Por último, pero no por carecer de importancia, para una buena gestión y administración, el GC debe preocuparse de mantener una buena base de datos del centro, actualizada periódicamente en periodos valle. Para ello, debe definir primero el programa informático que va a emplear, las casillas de categorías y subcategorías que afectan a su actividad, y las acciones periódicas que requieren cada una de éstas, puesto que no todos los incluidos en una base de datos requieren el mismo trato. Ejemplo: puede que todos reciban una revista o

un boletín, pero no todos recibirán una carta o felicitación de Año Nuevo, o un libro de regalo, o una invitación a un evento especial. Una vez que el GC defina y aclare sus necesidades en este terreno, y de nuevo hablo por experiencia, se le ocurrirán acciones respecto de su audiencia y maneras de emplearla al servicio de su centro.

No hace falta decir que las bases de datos de un centro son documentos reservados e intransferibles. Por razones de seguridad y de respeto a la intimidad de las personas, se debe cumplir lo que señale la ley del país en relación con esta materia. Una dirección electrónica o postal, un número de teléfono, una filiación, son informaciones sagradas que nos han sido confiadas sólo a nosotros, a un centro cultural. Si otra parte la requiere, se debe consultar siempre al interesado. Y ojo, porque es un error común, nunca se debe enviar un correo electrónico a un listado general en abierto. Este es un error muy frecuente.

# V. El centro presencial y virtual. Diseño y programación de actividades

## La revista de un centro cultural

Si queremos comparar las revistas de ahora, me refiero a cierto tipo de revistas generalistas de información, debate y cultura, con las de otras épocas, nos veremos obligados a relacionar dos tipos completamente distintos de actividad e intención, cuyo diseño de producto final está mucho más allá de cualquier comparación de cabeceras, contenidos, tratamientos gráficos, maquetación y elección de tipos de imprenta, ya sea en soporte papel o en soporte digital destinado a Internet.

Lo cierto es que las revistas de un centro de vanguardia deben aspirar a ser la expresión de un estado de ánimo colectivo que emana del propio centro y que se establece en relación de contigüidad con el espacio social que ocupa o pretende ocupar. Así, la revista de un centro siempre debe afanarse en ser mucho más que un boletín de información, debe, a mi juicio, estar próxima a un momento peculiar de una ciudad concreta de modo que, gracias a esa proximidad, la propia revista se convierta en una suerte de *personaje activo* que, en el mejor de los casos, se presenta luego como emblema del mismo centro. Una revista cultural de un centro nos refleja no sólo la actividad del centro sino el espíritu de una época. Debe responder a un momento.

Los estados de ánimo de las ciudades y sus centros culturales, como los de las personas, son transitorios, pero dejan huella, y sus residuos, individuales o colectivos, señalan fron-

teras imaginarias susceptibles de ser emuladas o traspasadas por subsiguientes y renovados esfuerzos de quienes, en todo tiempo, mirando al pasado de una manera irónica, pugnarán por aprehender su presente en la más absoluta y radical de las apuestas. Es la misma diferencia que hay al entender la tradición como museo o la tradición como memoria, como recuerdo asumido; la manifestación artística como exposición celebratoria o como vinculación, como posibilidad de transformación y reinterpretación.

Siguiendo a Renato Poglioli, en su *Teoría del arte de vanguardia* (Madrid, 1964), podemos mencionar al menos dos aspectos conexos: la irrupción de los conceptos de «corriente» –aquello que alude a las fuerzas vitales y a los elementos intuitivos–, y de «movimiento» –aquello que concibe la cultura no como incremento y *thesaurus*, sino como creación, como centro de energía y actividad–. Y, por otra parte, en consecuencia, el hecho de que las revistas fruto de tales corrientes y movimientos se aproximan y coinciden con las fuentes de la obra, con el proceso crítico y creativo en su fase experimental.

Apuntados estos primeros trazos, debemos distinguir, en primer lugar, entre aquellas revistas de un centro cuyo primer interés es sectorial –sea este un ámbito concreto de la cultura: cine, filosofía, literatura, música, historieta, moda, artes plásticas, diseño y arquitectura, etc.–, y aquellas otras que tratan de englobar todos o gran parte de estos ámbitos en un sólo soporte creativo o que, incluso sin pretender abarcarlos todos, se sienten afectados por los mismos.

En segundo lugar, el GC debe analizar, junto a la actividad del centro, el estilo o modelo que pretende o busca. Una revista cultural de un centro puede ser foro, ágora, o puede buscar un sentido de capilla, de revista-tendencia, de direccionalidad. De igual modo, y dependiendo del grado, una revista cultural no puede perder el contacto con la calle, con la plaza pública, con lo que viene.

En tercer lugar, la revista de un centro cultural deber ser porosa, con un formato abierto, de esponja o piedra pómez, en ocasiones menos acabada o diseñada en cuanto formato, pero accesible a las influencias, propuestas y hábitos de sus propios círculos de visitantes, lectores, colaboradores y allegados, en un sentido muy amplio, y, al nutrirse del impulso de estos, posibilitar la modificación del propio formato que los recibe. La revista, en otro sentido de contenido, debe permitir la recuperación desprejuiciada de tendencias y tradiciones locales que, en ocasiones, el globalismo mal entendido, mar-

gina. Así, nos encontramos hoy con revistas de centros culturales que son productos muy acabados, proyectualmente diseñados en origen y limados, productos compactos difícilmente modificables mediante el concurso participativo de la propia audiencia.

Tanto en el formato digital como en el impreso, debemos favorecer unas líneas muy generales de maquetación, un estilo, que permita una relación constante de adaptación y simbiosis con un público al que quiere acercarse y que, a su vez, se mira en las páginas de la revista buscando elementos de identificación personal con la misma.

La revista de un centro debe plantearse como la extensión del mismo, de modo que leerla, recibirla en correo electrónico o en papel, nos brinde un sentido de pertenencia; algo que también, a largo plazo, se constituye como problema de continuidad en el producto, toda vez que un «formato caliente» como el aquí defendido depende de relaciones y matices muy sutiles con el vaporoso público que lo sigue.

En este esquema, el lector-audiencia, convertido en actor y espectador de un proceso que viene favorecido por la escasa rigidez editorial, busca no sólo la información como tal de un acto sino un sesgo especial del mismo que permite la transformación y travestización cultural de dicho lector en miembro de un club.

El *diseño consolidado*, el formato frío, hecho a medida para un público o bolsa de público que ha sido detectado en tal o cual segmento de edad y hábitos, y al que se trata de convencer y de persuadir de la bondad de una agenda cultural concreta, implica la concepción de un usuario cultural definido como consumidor, que define su personalidad en el acto y en el acceso a un consumo determinado. Debemos evitar este sesgo.

En cualquier caso, estas ideas generales nos sirven para significar eso que hemos llamado «un estado de ánimo». El GC debe concebir la revista de su centro como una extensión participativa del mismo. Su influencia se multiplicará con independencia del nivel presencial de su propia audiencia.

## El centro cultural virtual

En estos momentos, en España, existen unos quince millones de internautas con distinto grado de uso de este acceso a la red. Sin embargo, los museos y centros culturales no se puede decir que estén acostumbrados a dar su información

completa en formato digital accesible vía Internet. Son muchas las razones que explican este relativo retraso y adaptación al usuario. En primer lugar, un aspecto cuantitativo que, como otros, está relacionado con un tipo de cultura tradicional. Tiene que ver con eso que llamamos el espectador presencial. Los centros culturales no terminan de entrar en la era de *Telépolis*, por citar el libro emblemático de Javier Echeverría. El telepolita o cosmopolita urbano, aquel que puede dar la vuelta al mundo desde su terminal, no cuenta tanto o no es tenido en cuenta del mismo modo que el visitante presencial. Ni siquiera se analiza el posible impacto que podría tener asegurar la mejor plataforma telemática a la hora de provocar las visitas reales al centro.

Un reciente estudio de la *Revista Digital Dosdoce* y *NV Asesores*, firmado por Javier Celaya y Mónica Viñarás, concluía en septiembre de 2006 que la mayoría de los museos, fundaciones y centros culturales de España no aprovechan el potencial de las nuevas tecnologías Web 2.0 (blogs o cuadernos de bitácora, descarga de archivos sonoros y visuales, la creación de redes sociales, la sindicación de contenidos, etc.) para dar a conocer sus exposiciones y actividades culturales. En ese estudio se destaca que el 72% de las entidades analizadas no aparece entre los 10 primeros resultados del principal buscador de la red, que sólo un 51% de las entidades cuenta con una sala de prensa virtual para facilitar la labor informativa de los medios, y que apenas un 26% de las entidades analizadas ofrece una visita virtual de exposiciones, colección, instalaciones, etc.

En general, según este estudio, las páginas de los centros se limitan a ser boletines con programación sin ofrecer posibilidades de interacción con el visitante y con escasas vías de enlace con otras páginas, como si hubiera algún tipo de recelo a la hora de redirigir al usuario hacia otros webs. Además, y como parte de esta política oscurantista la mayoría de las entidades culturales españolas tiene un gran recelo a la hora de establecer puentes entre la cultura y el mercado. Sólo un 46% de las entidades aporta información en sus sitios web sobre su política de patrocinios, mientras que una tercera parte de ellas ni siquiera publica la lista de patrocinadores que la sustentan.

En definitiva, el GC de un centro cultural debe entender que la página en la red no es un simple boletín marginal que ilustra lo que se debe ver sino otra manera de construir su centro. Se debe aspirar a ofrecer una imagen clonada del centro, pero accesible desde la red. Además, es evidente que los usua-

rios de la red son visitantes cualificados que en sí mismos, al igual que sucede con los lectores de suplementos culturales y revistas especializadas, se configuran como líderes de opinión que fomentan una mejor recepción de la actividad general del centro.

Uno de los mejores ejemplos de centro virtual es el Centro Virtual Cervantes (CVC), que por supuesto cuenta con unos recursos económicos y humanos no accesibles a cualquier centro. Sin embargo, el CVC puede y debe ser una buena guía de lo que se puede hacer al igual que las páginas de centros modelos como los de la Fundación Tàpies de Barcelona o el Artium de Vitoria. El CVC cuenta con un oteador o buscador que redirige al GC a los sitios importantes donde formarse o donde contrastar la información necesaria para configurar su página. Así, publica listados de los distintos buscadores en español, de foros y cuadernos de bitácora, guías de usuarios y principiantes de Internet, recomendaciones para una navegación segura y, como tal, ofrece muchas ideas que pueden replicarse en la página del centro.

## Consejos para el Centro Cultural Virtual

Tanto desde el punto de vista de mi experiencia personal como desde el punto de vista del estudio antes citado creo que el GC debe tomarse muy en serio su Centro Cultural Virtual. En sí es la vía para crecer, para llegar a públicos amplios y cualificados y se configura como la mejor memoria en línea del propio centro real. El GC debe evitar gastar recursos en parafernalia como el super-diseño de una lenta y pesada presentación espectacular e ir a lo que importa, es decir, la democratización de la información cultural y su accesibilidad, incluyendo recursos para discapacitados. En segundo lugar, el GC debe analizar si el servicio de mantenimiento de su página debe ser realizado por un colaborador externo o si vale la pena entrenar o contratar a un experto en la materia, que además favorecerá ulteriores desarrollos desde dentro. Otros consejos: 1. Poseer un buen índice de lo que verá el usuario; 2. Poseer un buscador interno dentro de la página; 3. Ofrecer visitas virtuales de las actividades y exposiciones y salas de prensa virtuales con selección de críticas publicadas y opiniones recibidas; 4. Facilitar la descarga de archivos sonoros y visuales en distintos formatos; 5. Publicar una revista o boletín periódico o agenda que se remita a los usuarios; 6. Establecer sistemas participativos de contacto con el usuario, concursos, premios, etc.; 7. Actualizar los facilitadores de palabras

clave para que la página sea fácilmente localizada en los motores de búsqueda.

## Programación de actividades

Es complicado referirnos a la programación de actividades de un centro cultural cuyo resultado es el resumen del análisis que venimos ofreciendo en este libro. Pero sobre todo porque centros culturales los hay de todo tipo y cada uno puede estar dirigido a una audiencia determinada, y en un contexto muy especial en función del lugar donde nos halleemos. Aún así, como mandato, el GC debe tener siempre en mente una idea de balance, de equilibrio. Ofrezco por tanto algunas ideas de lo que se puede hacer.

En primer lugar, si nos referimos al mundo variado del mundo del arte, debe haber: un apartado de artes plásticas en su más amplia acepción, de la fotografía y el arte digital y en red a la *performance*, pasando por las bellas artes tradicionales y la historieta; otro de literatura y pensamiento, incluyendo el periodismo, la filosofía y el análisis histórico; otro de música, sin despreciar lo popular pero sin olvidarnos de las perspectivas más innovadoras como la música electroacústica, el género de mezcla DJ o el ruidismo; otro de teatro, incidiendo en las producciones contemporáneas; otro de cine e imagen incluyendo documentalismo y hasta publicidad creativa, que será ofrecido en un soporte variado, en función de los recursos del centro.

En segundo lugar, el GC debe estar muy pendiente de los tratamientos. Cada centro cultural y cada acto tienen un tratamiento *ad hoc* que es útil para ese espacio, pero no para otro. Y de nuevo aquí la variedad es absoluta, y depende de las condiciones del centro y de su presupuesto. Por ejemplo: una obra de teatro puede ser muy cara de poner en escena, según la cantidad de personajes, escenarios, y atrezzo que emplee. Sin embargo, se puede recurrir al recurso de las lecturas dramatizadas o de los semimontados que solucionan el problema de una manera digna y con gran utilidad y esfuerzo de imaginación de actores y públicos. Otro ejemplo: nos interesa una exposición de un artista reconocido o emergente. Bien, en la negociación podemos sugerir que esa obra pueda ser realizada en obra sobre papel o en otro soporte que requiera menos inversión de materiales. En estos casos, es muy útil pactar por anticipado con otro centro cultural los gastos generales de catálogo, aunque sea pequeño, de modo que al plantear desde origen la posibilidad de una itinerancia estemos compartiendo

los gastos generales comunes. El artista estará, en general, encantado de saber que su obra será vista en ciudades distintas. Este ejemplo de colaboraciones entre centros puede casi aplicarse a todo tipo de evento cultural.

En tercer lugar, es crucial desde el origen que el GC tenga una idea de *periodicidad* de las acciones culturales a la hora de hacer su programación. Y de cumplimiento de la misma. Es la garantía de éxito entre el público y entre los actores de la acción cultural. Un centro cultural está consolidado cuando la audiencia sabe casi de memoria cuándo se están produciendo los acontecimientos, sin necesidad de consultar el programa. Así, si se hacen exposiciones de arte, éstas se deben inaugurar regularmente cada, por ejemplo, dos meses. Especificando un día claro, así: *nuestro centro inaugura siempre los jueves*, y al año se realizan seis exposiciones. La idea de *ciclo* es conatural a la acción de un centro cultural: si se hacen lecturas de poesía o *happenings* o conciertos, estos deben enmarcarse en ciclos mayores. Así será más fácil pasar el mensaje y a los propios interesados de cada sector les agrada la idea de pertenecer a un proyecto mayor en marcha. Y todo ello permitirá bautizar estos ciclos con nombres atractivos, fáciles de vender entre colaboradores, patrocinadores y públicos. Una lectura de poesía periódica pasará a ser el ciclo de «Los lunes de poesía», un concierto de música regular pasará a ser «Los sábados de la fonoteca en vivo», etc. Incluso en el caso de conferencias cuya periodicidad es más aleatoria es también ideal proponer ciclos de pensamiento genéricos o marcos que den idea de continuidad, aunque ésta pueda parecer un tanto forzada. Así, v. g., cada vez que surja la ocasión, nos referiremos al ciclo de conferencias «Propuestas para el Siglo XXI».

En cuarto lugar, el GC debe prestar atención al formato de *participaciones colectivas*, en exposiciones, antologías, debates y mesas redondas. Es una manera de innovar y de estar al tanto de las últimas tendencias y estos actos suelen crear polémicas y discusiones que convienen al centro cultural, que se convierte en el protagonista de las mismas. Es además un tipo de formato que permite dar la oportunidad a mayor número de actores y protagonistas de la acción cultural, al tiempo que atrae a públicos numerosos, relacionados con los artistas intervinientes.

Por último, y sin ánimo exhaustivo, el GC debe encargar a protagonistas culturales, en la medida de los recursos con los que cuente, libros o documentos que reflejen el panorama cultural en áreas como fotografía, historieta, nueva poesía, pensamiento y otros. Es una imagen de marca ideal y de prestigio

que el propio centro presente, de vez en cuando, su propia propuesta, su propia edición de una actividad cultural, el registro en disco compacto de una lectura de un gran poeta, de un concierto notable de música electrónica o tradicional.

Si el GC sigue estos consejos anteriores evitará caer en ese vicio fatal de todo centro que consiste en vivir al día, con eventos puntuales como presentaciones de libros, y sujeto a compromisos e intromisiones diarias de todo tipo de agentes. Estos actos, por supuesto que se pueden producir y se producirán. Pero el centro debe tener su propia estrategia a medio y largo plazo, de modo que cuando lleguen estos compromisos, a veces bien venidos para las arcas del propio centro, no serán decisivos a la hora de enturbiar la propia imagen que se busca. Quedarán en anécdota, que es de lo que se trata. En todo caso, *el GC avisado debe saber decir no* a este tipo de presiones no solicitadas, ya vengan de la política o de otro sector. Su centro cultural no es un popurrí o cajón de sastre donde cabe todo. Y la mejor estrategia defensiva contra estas intromisiones es tener una línea trabajada y cerrada, de modo que, *lamentablemente*, no haya huecos en la programación. Y así nos veamos en el *penoso* deber de redirigir el compromiso hacia otro foro más adecuado con el fin buscado.

# VI. Patrocinio público y privado. Ayudas, becas y modos de obtener financiación

## Patrocinio. Un concepto flexible

Desde el punto de vista del patrocinio y de la multiplicación de fuentes de recursos puedo decir que ésta debe ser una tarea fundamental en cualquier gestión cultural. Diversidad de las fuentes es aquí independencia y libertad. Por fortuna, las cifras de negocio que mueven las industrias culturales y el prestigio que aporta la cultura a las empresas han ido modificando una percepción aristocratizante vinculada a la figura del antiguo mecenas. Las empresas y las fundaciones culturales y sociales que dependen de ellas son conscientes del deber de devolución a la sociedad de parte de los beneficios que obtienen en el mercado. Identificar sus intereses, líneas de actuación y estrategias es parte del trabajo del gestor cultural.

Y si la cultura es y puede ser aún más un excelente negocio también es cierto que en colaboración con instituciones autonómicas y locales puede ser un excelente vehículo de promoción y defensa del patrimonio cultural interior en su sentido más amplio. Aquí, de nuevo, una relación fluida con estas instituciones locales y regionales puede brindar sorpresas a la hora de facilitarles espacios o de compartirlos. Dichas instituciones siempre estarán encantadas de contar con un espacio más que les sirva de escaparate de sus propuestas en el ámbito nacional, al tiempo que los usuarios del propio centro reforzarán esa idea de casa común o cuerpo del amor en el que los sentimientos ultranacionalistas y regionalistas extremos, exclusivistas, no tienen cabida.

## Cuenta de resultados

Ya hemos visto que la cultura, como tantas cosas hoy, es un fenómeno de masas. Su popularización y disfrute la convierte en un fenómeno transversal donde se entrecruza la expresión más singular y elitista con la cultura destinada a los grandes sectores de la población. Hoy, muchas veces, la cultura es un apéndice o valor añadido a expresiones de ocio, entretenimiento, vinculadas con el turismo o con otras actividades festivas o promocionales. El reinado de la cifra o de la cuenta de resultados, que se mide en el número de visitas que recibe un determinado centro, modifica el propio concepto de cultura para hacerla más accesible y espectacular. El GC debe ser consciente de este proceso, evitar caer en instrumentalizaciones y concesiones fáciles, y tratar de adecuar su centro y sus recursos a una estrategia que tenga en cuenta los intereses de la comunidad local en la que se desenvuelve. Con todo, el equilibrio entre esta sana adecuación y la presión recibida por el patronato, consejo de administración o patrocinadores del centro deberá ser medido por el propio GC, estableciendo un balance de acciones entre lo deseable y lo requerido por aquellos órganos que financian la actividad.

## Cultura, dinero y consideración social

Es evidente que el ámbito de la cultura tradicional no es el ideal para quien de manera prioritaria busca hacer negocio o multiplicar su capital. El GC debe hacer ver y prevalecer su propio sentido vocacional y por tanto le incumbe una labor pedagógica de cara a sus patrocinadores. Es cierto, con todo, que la cultura, para quien la practica, para quien la coordina, para quien la financia representa un valor social que excede en influencia a su tangibilidad económica. La capacidad de influencia de un producto o de quien lo representa se mide convencionalmente por una ecuación que relaciona los capitales simbólicos, sociales y económicos de dicho producto o persona.

El valor asignado a un producto cultural se mide desde el punto de vista del capital simbólico que representa, y de la coherencia de este capital con los valores que una sociedad considera como deseables. El valor social alude a imperativos de idoneidad, oportunidad, conveniencia, y también a eso que antes se llamaba fama, y hoy, impacto mediático. Su capital simbólico puede ser bajo, como en el caso de un locutor

famoso o el de un futbolista con puntería. Sin embargo, su impacto será masivo, relacionado con la posición mediática que ostenta. El capital económico es cuantitativo, lo que no quiere decir que sea despreciable, y más en las sociedades en las que vivimos.

En general, el capital simbólico, el cultural, opera de manera intensiva, no extensiva, esto es, por impregnación. Su plazo de afianzamiento es más largo, pero su impacto es más perdurable. Este es un esquema aproximativo para aclarar ciertas ideas, y para no perder las perspectivas desde las cuales se debe abordar la relación dinero y cultura.

## Mecenazgo y filantropía tradicionales

Cuenta la historia que Mecenas nació en Roma en torno al año 70 a.C. Allí patrocinó iniciativas del emperador y colaboró con él en la puesta en marcha de reformas propuestas desde los tiempos de Julio César. No satisfecho con ello, en tiempos de Augusto, fomentó el desarrollo cultural con el apoyo económico a varios creadores, entre los que destacan Virgilio y Horacio. Se convirtió casi en su *ministro de cultura*. El sostén prestado a artistas y literatos ha propiciado que su nombre califique a quienes contribuyen a promover y proteger las artes y las letras.

La tradición de mecenazgo real, y de las casas nobles y de los grandes personajes de la iglesia, que a su vez solían pertenecer a la propia aristocracia, es larga y amplia en España. De Alfonso X el Sabio a Isabel la Católica, patrocinadora de escritores y gramáticos, pasando por casi todos los austrias y borbones, se puede decir que siempre ha existido una continuidad en el apoyo individual a artistas y escritores. Las iglesias, los monasterios, las capillas de las grandes catedrales, así como las colecciones de obras de arte y de libros fueron creadas por personajes significativos que buscaban el esplendor que brinda este valor simbólico antes aludido. Cuando en el siglo XIX España se empobreció y decayó en tantos aspectos, la tradición de mecenazgo se quebró en lo sustancial, salvo escasas excepciones. Sólo cuando la burguesía, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, comenzó a irrumpir con fuerza en el escenario se recuperó tímidamente esta tradición.

En general, hay que volver a esperar hasta los años sesenta del siglo pasado, época de recuperación económica, y hasta la reinstauración de la democracia, para volver a ver un cambio manifiesto en la materia, esta vez de la mano de las gran-

des empresas e instituciones bancarias. Ha faltado, quizá, un concepto social de filantropía entendida como la dación sin contrapartidas de la propia fortuna adjudicada a una institución científica y cultural. Tal vez porque faltaban estas grandes instituciones y fundaciones independientes. Esta es una tradición que se ha visto y se sigue viendo como fundamental, por ejemplo, en EE.UU. Allí, el legado del científico James Smithson, en el siglo XIX, abrió el camino a la Smithsonian Institution de Washington D.C.<sup>8</sup> Así fueron creados los grandes centros culturales como este, así se enriqueció con valiosas colecciones la propia Librería del Congreso y así fue fundada la Hispanic Society of America, gracias al esfuerzo del filántropo hispanista Archer Milton Huntington, a comienzos del siglo XX. Esta tradición no se ha roto. Recientemente hemos asistido a las fabulosas donaciones que han anunciado grandes empresarios como Richard Branson, Bill Gates o Warren Buffet. Quizá en España falta este impulso individualizado, filántropo en su sentido más claro, pero que se ve sin duda compensado por el aporte corporativo y de las instituciones financieras.

## Mecenazgo público y Ley General de Subvenciones

El capítulo de ayudas y subvenciones en materia de cultura, constituye hoy por hoy, un importante instrumento de fomento para llevar a cabo proyectos que de otra forma no lograrían ver la luz por carecer de financiación o de patrocinio. Constituyen una técnica para financiar propuestas de interés general e incluso un procedimiento de colaboración entre la administración pública y los particulares para la gestión de actividades de interés público.

En España, el gasto destinado a ayudas es abordado por casi todas las administraciones públicas con competencia en materia cultural (administración central, autonómica y local), constituyendo un área de gestión administrativa con rasgos propios y que crece exponencialmente cada año.

Al ser las subvenciones una vertiente del gasto público, el procedimiento de solicitud, tramitación, concesión, evaluación y control se encuentra expresamente regulado y sometido al marco jurídico.

Existe la llamada *Ley General de Subvenciones* (Ley 38/2003, de 17 de noviembre) que regula con carácter general los elementos básicos del régimen jurídico de la relación subvencio-

<sup>8</sup> James Smithson (1765.1829), fue un científico inglés admirador de la democracia norteamericana. A su muerte donó sus colecciones y su fortuna a EE.UU., con el fin de crear en su capital un centro de conocimiento. La smithsonita (carbonato de zinc) lleva su nombre.

nal, aplicable a la administración central, las Comunidades Autónomas y la administración local. Además de este planteamiento unitario o integral que proporciona la ley de subvenciones, es en las bases reguladoras de cada una de las convocatorias en las cuales se detallan los aspectos concretos de cada uno de los programas subvencionales. Las redes de los distintos organismos y entidades públicas ofrecen una fuente siempre actualizada de las convocatorias de las ayudas y subvenciones.

Aunque existen buscadores de subvenciones y ayudas, es importante estar al tanto de los boletines oficiales así como de las páginas web oficiales, ya que a través de la publicación de la convocatoria se da el punto de salida al plazo de presentación de los proyectos. Normalmente se suele dar un plazo de 15 a 30 días para su presentación desde la publicación de la convocatoria.

## **Presentación de la solicitud de ayuda**

Los proyectos deben estar preparados con antelación. Mi consejo para evitar prisas: no se puede preparar un buen proyecto en dos semanas, de modo que es preciso analizar previa y anualmente el conjunto de ayudas que nos interesan y a las que podemos optar. Así se podrá decidir con antelación cuál va a ser la ayuda a la que acudir. Esto permite tener el proyecto esbozado, de modo que pueda ser presentando en el momento en que efectivamente se convoca la ayuda.

Aunque cada convocatoria establece sus propios requisitos, uno que es común a todas ellas es la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias y de seguridad social, siendo bastante ágil la forma de acreditación de las mismas mediante las correspondientes certificaciones. Como estos certificados tienen que estar actualizados se pueden solicitar durante el plazo de presentación; sin embargo el cumplimiento de las obligaciones tanto como persona física, como si se trata de persona jurídica, es algo que debe estar ya regularizado antes de decidir presentarse a cualquier tipo de ayuda pública. Otros requisitos que se exigen pueden aludir a una determinada naturaleza jurídica del solicitante, al objeto de las propuestas, a la exigencia de sede en un determinado lugar, a la ejecución de la propuesta...

El procedimiento para la concesión de ayudas o subvenciones comienza con la solicitud de la persona interesada, de acuerdo a lo establecido en las normas reguladoras de la

ayuda. Debe ir acompañada de todos los documentos exigidos en la convocatoria.

Es conveniente tener preparado también, de antemano, la definición ideológica general del proyecto, así como el programa concreto y un calendario de acciones a realizar. En ocasiones será difícil definir estos elementos con varios meses de antelación, y es comprensible, pero desde el punto de vista de la seriedad de la presentación debe ser así, para presentarlo con la mayor concreción. Esto facilitará la confección y redacción de la memoria de actividades o descripción del proyecto que habitualmente se incluye con la solicitud de ayuda. No importa que luego, a lo largo del procedimiento, se necesite introducir cambios. Casi todos los procedimientos de ayudas tienen mecanismos de comunicación con el órgano competente para justificar los naturales cambios que pueden producirse una vez iniciada la ejecución del proyecto.

El presupuesto detallado, se pida o no en la solicitud, debe acompañar siempre a la solicitud. Un presupuesto escueto en datos no ayudará en nada a que nos adjudiquen la ayuda. Yo recomendaría que esté desglosado al máximo, de esta forma se facilita el seguimiento, el cumplimiento y la ejecución de nuestra propuesta.

Los elementos que pueden incluirse en estos presupuestos son los siguientes:

- Gastos imputables a la ayuda solicitada:
  - Equipos, material, suministros
  - Trabajos y estudios
  - Personal colaborador o contratado
  - Seguros y transporte
  - Viajes, estancias, dietas
  - Difusión y publicidad
  - Otros gastos (varios)
- Otras aportaciones:
  - Aportación del solicitante
  - Otras subvenciones oficiales
  - Ayudas y patrocinios de entidades privadas

## Tramitación

Una vez presentada la solicitud y durante el llamado plazo de instrucción del procedimiento de concesión de la ayuda el órgano convocante puede realizar de oficio diversas actuaciones para ampliar o comprobar los datos incluidos en la solicitud. Se trata casi siempre de informes adicionales o aclaracio-

nes que deben aportarse dentro de un plazo determinado. El no cumplimiento de este trámite puede suponer la denegación de la ayuda o el desistimiento de nuestra solicitud.

## Control de las ayudas

Una vez resuelta la convocatoria y concedida la subvención nos toca llevar a cabo la propuesta. Al tratarse de ayudas públicas debemos ser escrupulosos con el cumplimiento del objeto, condiciones y finalidad de la ayuda, debiendo organizar y guardar todos y cada uno de los documentos contables y administrativos que acrediten la realización de los gastos y de las actuaciones. Todo ello deberá presentarse en el plazo que establezcan las normas reguladoras para la justificación y control de la ayuda ante el correspondiente órgano al finalizar la actividad.

## La ley de Mecenazgo

La nueva *Ley de Mecenazgo* aprobada en el año 2002 (Ley 49/2002, de 23 de diciembre) y desarrollada en el Real Decreto 1270/2003, no sólo establece el régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos (fundaciones, asociaciones de utilidad pública, ONG, federaciones deportivas) sino que además se regulan los incentivos fiscales al mecenazgo. Esta ley es también muy importante porque en sus disposiciones adicionales, Ley 62/2003, es la que regula el régimen de medidas fiscales, administrativas y la gestión y participación en acontecimientos singulares de excepcional interés para el Estado como Expo Zaragoza 2008 o Copa América 2007, en Valencia.

El concepto de mecenazgo se define en la ley *como la participación privada en la realización de actividades de interés general*, diferenciándolas de aquellas actividades que bajo el régimen de los convenios de colaboración están ligados al patrocinio: a cambio de una ayuda económica se difunde la participación del colaborador en las actividades de la entidad beneficiaria.

Entre las ventajas fiscales a destacar la nueva regulación establece que las personas que realicen donativos a entidades benéficas podrán deducir un 25% de la cantidad donada en la cuota del Impuesto sobre la Renta, con una limitación del 10% de la base liquidable. Por otro lado, las empresas podrán aplicar una deducción del 35% de la cantidad donada a la cuota

del Impuesto sobre Sociedades con una limitación de la deducción a un 10% de la base imponible. En el caso de empresas, los importes excedentes no aplicados durante el ejercicio podrán aplicarse en los 10 años posteriores.

A pesar de haber tardado en imponerse en España, hoy día el mecenazgo asegura al centro cultural una estrecha relación con empresas y organizaciones privadas y públicas, que a través de la firma de convenios aportan una colaboración, que permite adquirir obra, acondicionar espacios, financiar proyectos. A cambio de esta colaboración la entidad mecenas o patrocinadora se asegura una serie de beneficios fiscales y un reconocimiento junto a las acciones realizadas por el centro cultural.

Para las empresas el mecenazgo y el patrocinio se ha convertido en un elemento fundamental de la estrategia de comunicación externa, de la que participan no sólo los grandes grupos empresariales, sino también las pequeñas y medianas empresas (pymes). Con presupuestos más reducidos y acciones menos ambiciosas los pequeños empresarios, en ocasiones, uniéndose a otros, llevan a cabo programas comunes de patrocinio vinculados a eventos o acciones culturales realizadas en su ciudad o entorno geográfico. Piénsese en los eventos deportivos de las ciudades o en las fiestas populares en las que todos los comerciantes ven publicitada su imagen corporativa. Es por eso que cuando se trata de obtener financiación, el gestor cultural debe tener presente no sólo a las grandes firmas sino también a aquellos empresarios que por su cercanía, por compartir la misma ciudad, serán previsiblemente más receptivos a una participación visible en las actividades del centro cultural.

# VII. Formación del gestor cultural. ¿Una nueva profesión?

## 1. Terminología e historia

En España han sido la descentralización administrativa y el desarrollo competencial de Comunidades Autónomas y entidades locales los dos factores centrales que han reactivado y popularizado la figura del mediador y del animador cultural. Esto ha sido evidente desde mediados de los años setenta del pasado siglo hasta hoy. Por tanto, la figura del GC contemporáneo es un producto directo de la democracia y de sus mecanismos de representación y acceso de servicios culturales a grandes públicos. Digamos que se trata de un fenómeno localista y de atención y cercanía al ciudadano. Cada entidad administrativa con ámbito y competencias propios precisa de una voz y de una línea reconocible que signifique a su comunidad.

A este primer empuje, le ha seguido desde los años noventa hasta hoy, y en paralelo, *un segundo elemento dinamizador* de esta figura que tiene que ver con el fenómeno central de la cooperación cultural y social, nacional e internacional, extendida en nuestro país de dos maneras principales: 1. Mediante su práctica en todas las administraciones e instituciones; 2. Mediante el establecimiento y consolidación de esta necesidad solidaria en la sociedad civil, gracias a la irrupción de centenares de fundaciones, ONG y ONGD que al tiempo que contribuyen de manera loable y notable a paliar en alguna medida problemas graves de este nuestro mundo, crean a su vez un mercado de trabajo especializado en materias tan distintas como el hambre en el mundo o el desarrollo para un planeta sostenible. Digamos que hay fundaciones privadas y ONG para casi todo, y este, en nuestro país, es un desarrollo imparale que debe ser saludado como testimonio de la toma de consciencia de los problemas del mundo como parte de nuestros problemas y preocupaciones.

A este segundo empuje, y coincidiendo en el tiempo, le ha seguido *un tercer elemento dinamizador* de la profesión de la GC. Éste, de carácter privado, está relacionado con la toma de conciencia de nuestras grandes empresas de la necesidad de devolver a la sociedad parte de los beneficios que se obtienen legítimamente en su actividad comercial. No es el momento de discutir, aquí, lo que ello pueda tener de interés propio a la hora de promocionar la propia empresa, desviando presupuestos de publicidad a gastos de acción social. Sea por interés o por propio convencimiento, lo cierto es que hoy no se concibe la actividad de ninguna gran empresa o hasta mediana sin su correspondiente obra social y cultural o sin su propia fundación. Este tercer factor, que además tiene carácter nacional e internacional, ha modificado de manera radical la figura profesional de GC y su importancia.

*Un cuarto factor dinamizador*, y sin ser exhaustivo, está relacionado con el Estado y las Comunidades Autónomas y con la manera de ejecutar acciones culturales conmemorativas, puntuales, pero que tienen una enorme influencia como elemento dinamizador de áreas geográficas concretas. Me refiero al fenómeno de las sociedades estatales creadas para grandes proyectos de Estado ejecutados en los últimos años, Juegos Olímpicos de Barcelona 92, Exposición Universal de Sevilla 92, Expo Zaragoza 2008, pasando por un amplio abanico de capitalidades europeas, eventos deportivos de carácter internacional, forums de diversas magnitudes y un largo etcétera. Algunas de estas sociedades estatales tienen representación permanente, y coinciden con distintos organismos regionales y comunitarios en su accionar cultural nacional e internacional, garantizando la presencia de España en ferias, bienales y otras citas de carácter científico y cultural.

*El quinto factor dinamizador* de la profesión es de carácter transversal y afecta a contenidos. Tiene que ver con la importancia creciente que se ha dado a todo lo que tiene que ver con el concepto de patrimonio natural, cultural y artístico. Un patrimonio que en países como España o Italia es casi inabarcable, y que requiere de enormes recursos financieros y humanos que antes debían ser dedicados a otras acciones de política social y educativa más acuciantes. Pero lo que ha modificado la asignación masiva de recursos a este capítulo está relacionado con el hecho de que lo que antes era gasto en restauración y mantenimiento es ahora inversión en sector servicios, de ocio y de turismo. El turismo cultural y rural, el ecoturismo, el turismo alternativo vinculado a nuevos deportes, junto a la facilidad de desplazamientos gracias a las nue-

vas infraestructuras viarias y de transporte, han generado un uso intensivo del patrimonio histórico y natural como fuente de riqueza de pequeñas y grandes ciudades. Cada pueblo que se precie sabe que para entrar en el mapa y en las redes de turismo cultural debe tener su propio y pequeño Guggenheim, ya sea en forma de ruina romana, fenicia, árabe o de cualquier especie; una cueva singular, un monasterio con su correspondiente hospedería y sala de exposiciones, cualquier elemento patrimonial puede servir para provocar el efecto Guggenheim local.

En definitiva, la consagración de GC como elemento central de una política y de una economía modernas es ya una realidad que ha cambiado hasta la definición de lo que era un gestor cultural. Las figuras antiguas del animador, del manager, del promotor cultural han quedado subsumidas en el nuevo escenario que ha visto emerger la *profesión* del GC.

## 2. El libre acceso a la profesión

Antes de seguir me permito una digresión que estimo relacionada por dos motivos que ahora explicaré. *Todos somos periodistas*, titulaba el matutino El PAIS en un reciente reportaje de verano del 2006. Aludía el contenido de dicho reportaje al hecho de que los medios de comunicación se nutren cada vez más de un conjunto de elementos de transmisión y de fuentes fruto de la revolución y democratización del conocimiento que vivimos a comienzos del siglo XXI. Es, en efecto, una revolución imparable sólo soñada en los albores de la ciencia ficción. La difusión masiva y global en la red de redes, Internet, como cauce siempre abierto y de límites aun insospechados, por una parte, y los productos, destinados y vehiculados a través de Internet, las páginas interactivas, los blogs o bitácoras, las enciclopedias libres, las revistas en red, por otra, complementan o superan los soportes tradicionales de información. A estos recursos se une el uso también masivo del correo electrónico, que ha convertido en papel mojado las endechas de aquellos que hace poco más de veinte años decían que la correspondencia de cartas entre personas iba a desaparecer. Con estos medios ha sucedido lo contrario. Se escribe más que nunca, en exceso, hasta el punto de que la expresión «correo no deseado» es una de las más mencionadas entre los usuarios de los nuevos medios.

Este panorama se completa con tres características que atraviesan o complementan la descripción anterior: la portabilidad

o inespacialidad, fruto de la facilidad de traslado, acceso y manejo de ingentes volúmenes de información desde cualquier punto del planeta; la intemporalidad, que elimina los usos y husos horarios tradicionales y que hace que se pueda trabajar 24 horas al día, 365 días al año y, por último, la interconectividad de las TIC, que permite un permanente trasiego entre terminales de ordenadores, fijos y portátiles, teléfonos móviles, ipods, agendas y otros dispositivos de uso electrónico.

La primera conclusión que se deduce de este panorama es evidente. Todos, en cierto modo, estamos ya ejerciendo como periodistas, todos, en efecto, podemos influir como nunca en el curso de los acontecimientos. Así, el lejano concepto de intrusismo profesional, que pudo manejarse a finales de los setenta y primeros ochenta del siglo pasado, con la creación de las primeras facultades de periodismo, ha perdido todo su sentido en beneficio, por cierto, de la libertad de información aunque en ocasiones surjan voces que quieran limitar o poner coto a estos excesos, aludiendo a criterios periodísticos de fiabilidad y contraste entre fuentes de información, o a los supuestos excesos que en el uso de la libertad podrían incurrir ciertos usuarios<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Dos apuntes sobre este tema. No creo que sea preciso legislar sobre Internet con más especificidad que la contemplada en las actuales leyes de protección de derechos que existen para cualquier información producida por los medios de comunicación. Y, por otra parte, en el aspecto de los beneficios del uso masivo de estos nuevos medios vinculados a Internet, en España, los acontecimientos vinculados a los sucesos posteriores al atentado terrorista del 11 de marzo de 2004, o todo el desarrollo de movilizaciones públicas en asuntos como la catástrofe del *Prestige* o la movilización contra la segunda guerra de Irak no se pueden entender en su totalidad sin el uso de estos nuevos medios.

### 3. Todos somos gestores culturales

Pues bien, esta introducción me sirve para subrayar dos temas centrales a la carrera del GC, pues tal vez ninguna otra profesión se ha visto y se ve tan afectada por el panorama descrito en el núcleo de su actividad como la GC. Pues todo ello afecta al GC como al periodista y, al tiempo, sin que el GC comprenda y emplee a fondo estas nuevas TIC, su trabajo no podrá ser realizado. Prácticamente, lo que hemos apuntado respecto del periodismo puede predicarse de la GC sin cambiar apenas algún matiz descriptivo. Hoy todos somos gestores culturales, o podemos serlo. El uso masivo de las TIC e Internet permite y amplía el puente que separa al creador y al artista de la función *impropia* de la GC. De hecho, cada vez es más común el acercamiento a la gestión y realización de propuestas por parte de cualquier profesional cercano al mundo de la cultura.

Esto último que digo tiene por otra parte una explicación coherente si uno entiende desde dentro lo que ha sido, y es todavía en muchos países, el mundo de la creación cultural. En primer lugar, me refiero a la tradicional, aunque en ocasiones injusta, desconfianza por parte de los creadores de los

intermediarios culturales, sean estos galeristas, directores de medios, editores, marchantes o puros gestores culturales. El abaratamiento y la facilidad de uso de las TIC aplicadas a la GC permiten a los creadores aspirar, rozar, el viejo mito de la gestión directa y el acceso al público. En segundo lugar, la frontera entre creador y gestor se ha dicho difusa, y en el caso de comisarios artistas esto es más que evidente. Así, tantas veces los que hacen hoy las propuestas culturales a otros artistas, como hemos visto más arriba, son o han sido creadores que ocasionalmente se dedican a la GC. Por último, el desarrollo del arte conceptual y del arte de intervención pública ha difuminado las fronteras entre el objeto representado y el concepto que agrupa y define determinadas prácticas artísticas. En términos clásicos, el antólogo, esto es el GC, crea una nueva obra al delimitar los criterios, el alcance y la selección misma de los creadores antologados.

Así, la GC se *define* como un tipo de ocupación o trabajo transversal, que se nutre de otros trabajos especializados y que por sí mismo constituye uno distinto con entidad impropia, en relación con las carreras y artes tradicionales, pero con una significación muy marcada y caracterizada no tanto por sus contenidos, que comparte con otras disciplinas, sino por los procesos de representación pública y por unos códigos deontológicos que se definen en prácticas distintas de aquellos otros que emplean los creadores individuales.

Sólo por tanto en términos laxos podemos hablar de una nueva profesión que se define en la práctica de relación con el público. Forzando un poco los términos, podemos hablar de obra colectiva *versus* obra individual y tal vez no esté lejano el tiempo en el que algunos gestores culturales se planteen la vindicación en registro de algunas producciones cuya materialización sería imposible sin su específica selección y dirección. Tal vez esto que digo le pueda parecer a alguien una fruslería de corte academicista en el sentido de que lo más importante para ejercer cualquier profesión es la honestidad y la fidelidad vocacional a la hora de cumplir con una obligación voluntariamente asumida. Siendo esto así, la GC, como profesión de profesiones, tal y como la entendemos aquí, opera, en las sociedades desarrolladas democráticas, como uno de los denominadores comunes más denotativos de estas sociedades; el perfecto equilibrio entre recursos culturales y económicos, entre tradición e innovación, entre lo colectivo y lo privado.

## 4. Gestión Cultural y democracia

La GC como profesión transversal tiene una larga historia. Y como instrumento de política ha sido fundamental desde los más lejanos tiempos. Los análisis de los historiadores de la cultura y de los antropólogos nos muestran que tanto las antiguas sociedades como las nuevas buscaron maneras de dirigir y canalizar la cultura con fines diversos, entre otros y como destacado, el de fortalecer la propia posición de dominio aureolando a éste con los elementos simbólicos propios de una producción cultural de prestigio.

Ya hemos dicho que la GC como profesión transversal moderna florece en el contexto de las sociedades democráticas contemporáneas, y por tanto en uno de libre competencia de recursos e ideas. Con todo, su práctica *in noce* es tan antigua como la política y la religión, si no aún más. Algunas de las manifestaciones más antiguas que hoy consideramos religiosas, como podría ser el arte y la construcción vinculados al Camino de Santiago, están vinculados a la aparición de determinados oficios y habilidades, de determinados gremios de ejecutantes y gestores culturales, sin los cuales no hubiera sido posible la manifestación simbólica superior, que luego hemos venido en llamar política y religiosa<sup>10</sup>.

## 5. Profesionalización *versus* corporativismo

Sea como fuere, el debate hoy es algo más que un problema académico. Quiero decir, en mi opinión la profesionalización de la GC no está relacionada con el hecho indudable y meritorio de que cada vez existan más programas de especialización y estudios de la GC a nivel de maestrías universitarias o incluso de otros grados educativos. Verlo así supone confundir profesionalización con corporativismo, y sin duda hay corrientes que quieren ir en este último sentido.

Mi definición de la profesión parte de una visión mucho más abierta. Gestor cultural es aquella persona que coordina y sistematiza actividades culturales y sociales administrando para este fin recursos financieros y humanos, de origen público o privado. A partir de aquí, de esa sencilla propuesta, podemos discutir y perfeccionar el ámbito de esta nueva profesión todo lo que se quiera.

En este sentido de la delimitación es importante aclarar o separar al GC de algunos actores culturales que en ocasiones pueden y hacen GC, pero que no lo son ni siquiera en el sen-

<sup>10</sup> Como ya hemos aludido arriba al recordar a Mecenas, los grandes reyes y magnates de la antigüedad eran conscientes del papel que desempeñaba una acertada política cultural a la hora de dirigir su propio mensaje. En el caso de los viejos reinos esto es evidente en la política constructiva y propagandista que llevaron a cabo un Ramiro I en Asturias, el vencedor de Clavijo, o un Alfonso X el Sabio en la corte de Toledo, por poner dos ejemplos.

tido impropio en el que estamos definiendo esta nueva vocación contemporánea. Así, el GC no es un simple intermediario tal y como lo son los marchantes, agentes literarios y otros representantes de artistas o empresas. Estos últimos, necesarios actores de la acción cultural, son en realidad comisionistas y conseguidores que relacionan los servicios de sus representados con la demanda existente en el mercado. Estos agentes representan, promocionan y dirigen los intereses y servicios del artista representado a cambio de un porcentaje de los beneficios del contrato obtenido, en concepto de honorarios. Actúan a veces en exclusiva, por áreas de actividad, geográficas y por un tiempo más o menos limitado. El GC es un profesional que gestiona y administra recursos destinados a un público, estableciendo criterios de actuación ajenos al legítimo oportunismo de la acción privativa de los agentes y representantes. Estos siempre tratarán de obtener las mejores condiciones económicas y de exposición, y de cualquier otro tipo, para sus representados. La obligación del GC, al contrario, es muy distinta. Suyo será el cuidado de establecer un balance entre los intereses de los artistas con los que trabaja, y sus agentes, y con el público al que se debe. Pues esta es otra de las diferencias entre el GC y el agente o intermediario. El primero se debe al público, el segundo, al artista. Y en caso de conflicto, es siempre el interés del público y el de los objetivos del centro cultural que se dirige los que deben salir ganando. Por supuesto, que este fiel no siempre estará equilibrado, y que generará tensiones lógicas, pero es el arte del GC el de saber adecuar unos y otros intereses en cada caso.

## **6. Experiencia adquirida *versus* experiencia aprendida**

Este tipo de polémicas tienen larga data en nuestro país y afectan a otras dedicaciones. Nuestro sistema gremialista siempre ha privilegiado el ordenancismo, el corporativismo y la meritocracia basada en jerarquías temporales más que en sistemas abiertos de libre acceso, y de conocimiento. Siempre ha importado más el trienio que la innovación. La universidad, centro de estudios por antonomasia, sigue siendo un ejemplo de esto que digo. En el caso que nos ocupa, los poderes públicos aún no han ejercido una intervención regulatoria que venga a romper el sano trasiego que se produce entre la GC pública y privada, y la libre competencia que reina en el sector. Pero la tentación está ahí, y la cada vez más frecuente pre-

sencia de gestores que han pasado por algún programa universitario en cargos públicos, pero sin experiencia práctica, puede conducir a un desarrollo negativo en el sentido de la intervención.

Tal vez no esté lejano el día en que se exijan estudios de GC a los aspirantes para dirigir un centro cultural, o que se señalen estos estudios como mérito específico en las calificaciones necesarias para dichos puestos. En muchos casos, se trata de darle salida a quienes han pagado costosos cursos que luego pueden sentir como perfectamente inútiles desde un punto de vista laboral. Ésta no es desde luego mi posición, como creo que ha quedado claro en estas páginas. Yo siempre he creído en la profesión de la GC como una vocación vinculada a un tipo de activismo social, donde el papel del agitador y el gestor componen una adecuada composición cuyo resultado es el GC profesional en cuanto cultor de las artes y cautivador de los públicos. Yo procedo de una tradición cultural y artística en la cual uno estudia, permanentemente, para aprender, pero no para que el Estado le garantice un puesto de trabajo<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> En un ámbito no tan lejano como podría parecer, este tipo de disquisiciones me recuerdan las polémicas de los ochenta del pasado siglo cuando comenzaron a extenderse las escuelas de tauromaquia y de flamenco.

¿Era mejor un torero enseñado en escuela que uno criado bajo el mito de las dehesas, los cortijos y el ambiente que rodeaba a los antiguos espontáneos de la arena? ¿Era mejor un guitarrista o un cantaor de flamenco de academia o uno que había crecido en una plazuela de Triana o de Chiclana? Puristas e innovadores se ensararon en ociosas disputas que hoy el tiempo ha apaciguado. Y la verdad es que hay sitio para todos, permitiendo que el desarrollo personal de cada individuo, el emprendimiento propio, la imaginación y la calidad contrastada con la experiencia dejen aflorar un sentido de trayectoria propia, que es lo que al cabo cuenta.

## 7. Programas universitarios

Después de lo escrito, alguno pensará que estoy en contra de este tipo de estudios. En absoluto, me parece un tipo de acercamiento interesante y complementario dentro de la formación propia al GC, y una de las vías posibles al ejercicio y práctica de esta vocación. Recomendar un programa de maestría de GC es asunto espinoso. Son varias las universidades y centros de estudios los que han ido incorporando este tipo de currículo. Mi consejo, en línea con lo expuesto, es simple y práctico. Si después de licenciarte en alguna disciplina humanística y perfeccionar el uso de un idioma extranjero quieres ampliar tus estudios en GC, y te lo puedes permitir, elige en primer lugar un programa cercano al lugar de origen, allí donde tendrás que ejercer. La GC tiene mucho que ver con los contactos que haces, con el entorno en el que te mueves, al menos en los comienzos. Es importante que conozcas a fondo la cultura de tu ciudad, de tu comunidad, y después ya podrás dar el salto a horizontes mayores.

Si eres un poco más ambicioso y la relación cultural con tu ciudad ya está establecida, o te parece ésta algo limitada y buscas horizontes mayores, entonces puedes buscar un programa que tenga otros atractivos que pueden venirte bien, así,

que el programa esté vinculado o patrocinado por algún grupo mediático o editorial, por alguna empresa de prestigio que tenga una buena obra social y cultural, o por alguna institución oficial a nivel autonómico, nacional o internacional. Estas vinculaciones te podrán servir a la hora de dar tus primeros pasos en la GC.

En cuanto a los programas que gozan de cierto prestigio, y hechas las salvedades anteriores, debo decir que las materias tratadas en unos y otros son bastante similares, como no podía ser menos, y que la preparación allí obtenida te ha de servir por igual para cumplir con los objetivos buscados. Se trata de recibir una suerte de pátina más o menos generalista del mundo de la cultura con criterios de gestión que han de familiarizarte con la administración pública y privada.

En este sentido, son prestigiosos los programas de las siguientes universidades, listados aquí sin orden de prelación:

\* Master en GC de la Universidad Carlos III de Madrid. Esta maestría ofrece siete módulos con una muy buena reflexión de la cultura en nuestro tiempo. En ese sentido, es muy completo y humanístico, ofreciendo fundamentos teóricos de la cultura, técnicas de gestión de proyectos y fundamentos de derecho, y al tiempo práctico, puesto que dedica casi un tercio del programa a actividades prácticas y talleres en colaboración con el Círculo de Bellas Artes de Madrid.

\* MBA en Empresas e Instituciones Culturales organizado por la Universidad de Salamanca y la Fundación Santillana. Ofrece una muy buena formación con un énfasis en el mercado, la definición de productos culturales y perfiles profesionales de los actores. Es muy práctico a la hora de orientar en bolsas de trabajo y de dirigir las herramientas de la GC hacia un proyecto propio que debe desarrollar cada estudiante. Y colabora con empresas muy introducidas en el sector como Grupo PRISA, FNAC o Museo Thyssen-Bornemisza.

\* Máster en Gestión de Empresas e Instituciones Culturales organizado por la Universidad de Barcelona. Cuenta con el apoyo de la AECEI y el Ministerio de Cultura. Esta maestría se imparte en catalán en su versión presencial y en castellano en su formato a distancia. Se imparte en dos años. El primer año está muy orientado a la gestión de empresas aplicada al ámbito cultural y el segundo permite una cierta especialización al ofrecer tres subprogramas: Gestión del Patrimonio, Producción artística o Industrias Culturales. Para finalizar el máster los estudiantes pueden optar entre un trabajo de investigación o un periodo de prácticas en una institución cultural. Forma parte del programa Sócrates/Erasmus.

\* Magister universitario en Gestión Cultural: Música, Teatro y Danza. Es uno de los más consolidados del país. Apoyado por la SGAE, el INAEM del Ministerio de Cultura y la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. El programa es muy abierto y cuenta con un equipo de profesionales en activo de primer nivel que permite analizar la cambiante realidad cultural. Se organiza en siete áreas de investigación y podemos decir que el hecho de impartirse en la propia SGAE es un aliciente a la hora de estudiar en directo las necesidades y la innovación en GC. Ofrece un amplio abanico de becas, en colaboración con prestigiosas instituciones. Es uno de los pocos que ha realizado un estudio de impacto de los postgraduados con resultados notables.

En todos ellos, se estudian materias relacionadas con la administración pública y privada, se explican cada uno de los sectores culturales y los distintos modelos de gestión, se estudia la legislación pertinente a nivel comunitario, nacional y europeo, y se realizan prácticas y visitas de trabajo a centros especializados al tiempo que se reciben, en sus distintos ciclos, a GC en activo que imparten conferencias temáticas. En todos, igualmente, se presta atención a temas como patrimonio cultural, técnicas de edición y diseño, Internet, propiedad intelectual, técnicas de comunicación y difusión, métodos de patrocinio y mecenazgo, realización de exposiciones y muestras y gestión de recursos humanos y financieros, entre otras materias.

<sup>12</sup> Las dos universidades de Valencia han creado un interesante *Máster en Gestión Cultural*, con un énfasis muy orientado a las necesidades del territorio en materia de patrimonio, turismo y recursos culturales. La Universidad de Sevilla ofrece una titulación en *Gestión y Economía de la Cultura*, que cuenta con muy buenos expertos que desempeñan su trabajo en la Junta de Andalucía y que analiza debates importantes como la cultura en tiempos de posmodernidad o la propia cultura como bien público.

## 8. Otros programas de estudio

En el capítulo de formación, como efecto colateral del perfeccionamiento de la profesión, y además de los citados, existen otros programas de postgrado en distintas universidades y centros especializados en la materia. No podemos ser exhaustivos. Sólo la red de buscador de cursos de formación [www.emagister.com](http://www.emagister.com) lista más de 800 cursos de formación en GC en España, en áreas propias de GC, y conexas como protocolo, turismo, eventos corporativos, ocio, patrimonio en sus distintas facetas, etc. Los hay de todo tipo de formato, presencial y semipresencial, y casi todos cuentan con algún tipo de seguimiento a través de Internet. Esto sí nos sirve como indicativo del auge que la profesión está adquiriendo desde el punto de vista de formación<sup>12</sup>.

Con todo sí es importante citar el esfuerzo de la Fundación Interarts que en colaboración con la Cátedra UNESCO de Polí-

ticas Culturales y de Cooperación de la Universidad de Girona desarrolla un prestigioso Diploma de Postgrado en Cooperación Cultural. Esta fundación independiente es pionera y se constituyó en 1995 como observatorio de políticas culturales combinando la investigación y el desarrollo de técnicas de formación con la asesoría y asistencia a distintas organizaciones públicas y privadas. Asimismo, esta fundación instituyó en colaboración con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) la Red Iberformat, con el objetivo de mejorar los procedimientos de formación en el área de GC. Periódicamente, Iberformat reúne a expertos en distintos países para analizar y mejorar estos procedimientos de gestión y formación en recursos humanos e institucionales aplicados a la administración de bienes y servicios culturales.

## 9. Asociacionismo

Como no podía ser menos, en los últimos diez o quince años ha comenzado también un tímido movimiento asociativo de gestores culturales independientes, en ocasiones vinculado a la academia y, en otras, formado por profesionales libres. Me parece de suma utilidad este nuevo desarrollo y sirve para dar una perspectiva más organizada a esta nueva dedicación. Los objetivos de estas asociaciones de profesionales de momento son muy generalistas pero con el tiempo se convertirán en puntos de referencia y de interlocución con la administración. El GC en ciernes puede consultar el ideario de las distintas asociaciones en [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org). De igual modo, a la hora de elegir un programa académico de los muchos que hay, estas asociaciones pueden servir como referencia dentro de la Comunidad Autónoma en la que nos movemos. Este portal citado, denominado Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, está además especializado en temas de Cooperación Internacional, lista las asociaciones de ámbito iberoamericano, y es quizá uno de los mejores espacios dedicados a la reflexión y a la información de estos temas en Internet. Tiene amplios espacios de noticias, de ayudas y becas, analiza las distintas políticas culturales latinoamericanas y es, en definitiva, una referencia del sector que todo GC debe consultar con frecuencia para mantenerse actualizado y coordinado con lo que están haciendo o promoviendo otros colegas en distintas áreas comunes.

Como ejemplo de ideario, he elegido el propuesto por la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA). Es el siguiente: Promover el debate y la reflexión sobre cuestiones

de interés colectivo en el campo de las políticas culturales y de la GC; reforzar la consolidación de la figura profesional del gestor cultural; favorecer el intercambio de información, de ideas y de experiencias, así como la formación, entre los gestores pertenecientes a la Asociación; servir como órgano de comunicación e interlocución con los organismos de formación para la GC, así como a cuantos organismos públicos o entidades privadas de cara a mejorar la programación, desarrollo y evaluación de la actividad cultural; vincular sus actuaciones con otras iniciativas similares realizadas en el resto del Estado, en Europa o a nivel internacional; promover el desarrollo de la cultura de la participación activa y comprometida, así como contribuir a la difusión de la pedagogía democrática en todas sus actuaciones; favorecer acciones de cooperación y ayuda al desarrollo transfronterizo y con los países del tercer mundo; difundir nuevos conceptos de ocio cultural; todas aquellas otras actuaciones que se estimen oportunas en el ámbito de la cultura y que persigan beneficio social, para el Estado y para la propia Asociación y sus miembros<sup>13</sup>.

En este sentido, yo añadiría, porque ya es una necesidad creciente y porque ya se están viendo las carencias que supone en este y en otros ámbitos de la GC, una llamada para que ese propósito de vinculación entre asociaciones se traduzca en una Federación Nacional de Asociaciones de Gestores Culturales que sirva para promover una verdadera agenda en todos los ámbitos y que mantenga una interlocución única ante el Estado y ante otros foros internacionales.

<sup>13</sup> Las asociaciones españolas de GC constituidas hasta el momento son las siguientes: Asociación Española de Gestores del Patrimonio Cultural (AEGPC), *Delegación de Aragón*, Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña (APGCC), Asociación de Gestores Culturales de Canarias (GESCCAN), Delegación de Castilla y León, Asociación de Gestores Culturales del País Valencià (AGCPV), Asociación de Gestores y Técnicos de Cultura de Madrid (AGETEC), Asociación de Gestores Culturales de Extremadura (AGCEX), Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP), Asociación Profesional de Técnicos Socio-Culturales de Navarra (APTSCN), Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA), Profesionales de la Cultura de Aragón (PROCURA).

## 10. Estatuto del cooperante

En el año 2006 se aprobó el Estatuto del Cooperante, el primer esfuerzo sensato de la Administración Española para reconocer y dignificar una nueva profesión que está aquí para quedarse, y que como tal es testimonio no sólo de las nuevas posibilidades económicas de España sino, sobre todo, de los deberes y compromisos de un país moderno y solidario que quiere ser un actor internacional serio, dispuesto a compartir las cargas y responsabilidades que le corresponden en un mundo globalizado en el que nada nos es ajeno.

Este estatuto, que puede ser revisado en la página de la AECEI y debe ser tenido en cuenta como marco de legislación, se creó para dar cobertura jurídica a quienes se dedican a la cooperación internacional en instituciones, ONGD y misiones religiosas, y recoge el mandato de la Ley de Cooperación

Internacional para el Desarrollo de 7 de julio de 1998. Se trata de un avance crucial. Entre otros, se reconoce el trabajo realizado como mérito para optar a otros empleos en el sector público, se reconoce el derecho a percibir compensaciones por gastos de traslado al extranjero, así como la obligación de contratar un seguro colectivo sufragado en la parte correspondiente con fondos de la AECI y también por la parte contratante. Además, se establece un marco normativo amplio de derechos y obligaciones, de régimen de incompatibilidades y de homologación de servicios y modalidades de previsión social y formativa.

# VIII. Códigos deontológicos

Debo confesar que la moda de los códigos deontológicos aplicados sin ton ni son a todo tipo de actividades me desconcierta en alguna medida. Este tipo de códigos estaban vinculados a las prácticas de ciertas profesiones, como la medicina o la abogacía, y comprendían una serie de preceptos que debían tener en cuenta los profesionales a la hora de respetar los derechos de los interesados en sus servicios. Luego se han relacionado con otras pseudo-profesiones como el periodismo, con resultados más que dudosos, a la vista de la *dignidad* con la que se desempeñan un gran número de practicantes de ese oficio, en nuestro país y en otros. Otros códigos estaban relacionados con aquello que se llamaba el buen hacer de un técnico, con la *techné* propia de un arte, y en su origen procedían de las reglas antiguas de los gremios medievales de constructores, arquitectos o maestros cantores, por poner ejemplos varios.

La abundancia de códigos deontológicos en nuestro tiempo es sospechosa. Presumimos tal vez de lo que carecemos, o es que en realidad los estándares de nuestras prácticas son tan bajos que a cada paso debemos casi prevenirnos de conductas equívocas. De alguna manera, falta un concepto de autoexigencia que tiene que ver con eso que antes se llamaba deber. Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, se plantea el tema del bien puesto en concordancia con el espinoso asunto de la felicidad del ser humano, encaminado este saber con los pasos que se han de seguir para alcanzar la virtud, la vieja *virtus*. Con una reflexión como ésta, asumida de verdad como necesaria y dada para uno mismo, bastaría para cumplir con todos los códigos deontológicos. Y con cumplir las leyes de un estado democrático, con eso sin duda bastaría.

Pero está claro que no basta. Los códigos aludidos han venido a ser complementados con ejercicios que proceden de la filosofía moral, de la ética, para ser más precisos, y hoy se adjetiva de esta manera cualquier declaración de principios,

sin que uno sepa muy bien qué se quiere decir. Desde luego que en una *profesión* tan liminal como es la de la GC, yo renuncio a proponer un nuevo código deontológico que vaya más allá de lo que estoy sugiriendo en estas líneas: cumplimiento de las leyes, cumplimiento del deber libremente asumido y auto-exigencia.

Sea como fuere, en este capítulo quiero mencionar algunos códigos o declaraciones de principios generales que sí pueden inspirar conductas en el accionar del GC, tanto si ejerce en España como si, con mayor motivo, ejerce en algún centro en el exterior. Algunas de estas sugerencias podrían haberse enmarcado en el apartado 10, dedicado a Cooperación y Desarrollo. Sin embargo, debido a su transversalidad y por la importancia *política* que les concedo, creo que es más justo incidir en estos aspectos que como línea general deben ser parte de la reflexión previa al quehacer de un centro cultural, esté donde esté. Digamos que nuestra conciencia planetaria lo pide así. Eso es más que suficiente a la hora de plantearse las éticas aplicables en GC<sup>14</sup>.

## La Declaración del Milenio

<sup>14</sup> Por supuesto que esto no quita que es preciso examinar las distintas auto-regulaciones que desde sectores especializados de la GC se están comenzando a codificar. Son a veces recomendaciones y en otras son guías de buenas prácticas.

Así, existen Códigos de Deontología para Museos, impulsado por el Consejo Internacional de Museos y la UNESCO; Códigos de Buenas Prácticas para el Guía Turístico, y muchos otros. El Decálogo más desternillante que conozco procede de la pluma de Albert Boadella, «normas para sobrevivir al oficio del teatro», y es por supuesto una burla de todo este tipo de codificaciones, invitando a no tomarse a uno mismo demasiado en serio.

Desde que se firmase la Carta de Naciones Unidas con su preámbulo y sus XIX capítulos el 26 de junio de 1945 en la ciudad de San Francisco no ha habido hasta la fecha un documento de mayor alcance que la llamada Declaración del Milenio, resolución aprobada por la 8ª sesión plenaria de la Asamblea General de Naciones Unidas con fecha de 8 de septiembre de 2000. Puedo decir sin duda, y sin caer en tentación utopista, que esta declaración constituye la mejor herramienta que el GC puede emplear con el objetivo de contrastar sus políticas de acción cultural y las intenciones que deben presidir el trasfondo de las decisiones, tanto si el centro en cuestión está en el propio país, como si está fuera.

Por eso indiqué antes que no me gustaban en demasía los códigos deontológicos aplicados al mundo del arte y de la cultura, sobre todo cuando existen códigos de acción geopolítica a gran escala que deben presidir el conjunto de nuestro trabajo. La Declaración del Milenio establece una serie de Valores y Principios que reafirman el mandato de buscar un mundo más pacífico, más próspero y más justo, con especial sensibilidad a los más desfavorecidos. La Declaración, en el contexto de una *mundialización positiva*, hace una llamada a profundizar el respeto de los derechos humanos y las liberta-

des fundamentales; el respeto de la igualdad de derechos de todos, sin distinciones por motivo de raza, género u opción sexual, idioma o religión, y la cooperación internacional para resolver los problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario.

Como parte de su ideario, enumera y describe cinco valores fundamentales y esenciales para las relaciones internacionales en el siglo XXI: 1. La libertad y la democracia y la lucha contra la injusticia. 2. La igualdad, en cuanto que no debe negarse a ninguna persona, de cualquier sexo, ni a ninguna nación, la posibilidad de beneficiarse del desarrollo. 3. La solidaridad, en cuanto que los que sufren, o los que menos se benefician de desarrollo, merecen la ayuda de los más beneficiados. 4. La tolerancia, en cuanto que se deben respetar, mutuamente, toda la diversidad de creencias, culturas e idiomas, promoviendo el diálogo entre todas las civilizaciones. 5. El respeto de la naturaleza en cuanto que es necesario actuar con prudencia en la gestión y ordenación de todas las especies vivas y todos los recursos naturales, conforme a los preceptos del desarrollo sostenible, de modo que se garantice el bienestar futuro y en el de nuestros descendientes.

A partir de aquí, y haciendo cita de un nuevo valor de responsabilidad común con los problemas del mundo, la Declaración establece una serie de prioridades y medidas en el tema de erradicación de la pobreza extrema y el tema de la deuda externa, que afecta a más de 1.000 millones de seres humanos, dedica peculiar enfoque a África, al azote de las enfermedades endémicas, apuesta en favor del desarme, y contra la droga y el contrabando de seres humanos, por la enseñanza primaria para todos los niños, reafirma los valores del Protocolo de Kyoto, insistiendo en que se apliquen cabalmente el Convenio sobre la Diversidad Biológica y la Convención de las Naciones Unidas de lucha contra la desertificación en los países afectados por sequía grave o desertificación, en particular en África, y otros elementos centrales que conviene leer y tener presentes. La Declaración será el mejor decálogo del GC de hoy en día.

## **La Convención para la Promoción y Protección de la Diversidad de las Expresiones Culturales**

En esta línea de códigos o líneas inspiradoras de políticas culturales es preciso citar la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cien-

<sup>15</sup> Es interesante tener en cuenta la definición estándar de una serie de expresiones que utilizamos a la ligera pero que la Convención citada establece como nueva *convención* a seguir recogiendo los principios generales que la informan. Ofrezco aquí algunas de las más significativas. Así,

(1) la «**diversidad cultural**» se refiere a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades. Estas expresiones se transmiten dentro y entre los grupos y las sociedades. La diversidad cultural se manifiesta no sólo en las diversas formas en que se expresa, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, sino también a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución y disfrute de las expresiones culturales, cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados.

(2) El «**contenido cultural**» se refiere al sentido simbólico, la dimensión artística y los valores culturales que emanan de las identidades culturales o las expresan. (3) Las «**expresiones culturales**» son las expresiones resultantes de la creatividad de personas, grupos y sociedades, que poseen un contenido cultural.

(4) Las «**actividades, bienes y servicios culturales**» se refieren a las actividades, los bienes y los servicios que, considerados desde el punto de

cia y la Cultura (UNESCO), que en su 33ª reunión, celebrada en París, aprobó el 20 de octubre de 2005 la *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, complementando de manera efectiva un conjunto de medidas y enunciados referidos a la acción cultural.

Esta Convención es muy útil por muchos motivos. En primer lugar dota de contenido real y homologado a un conjunto de expresiones que quedan perfectamente definidas<sup>15</sup>, incide en el valor de la diversidad cultural como característica esencial de la humanidad, como patrimonio común que evita posturas etnocentristas y vincula la diversidad al conjunto de posibilidades y capacidades humanas, plurales, originales y tradicionales, que pueden servir como motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones.

Asimismo, la Convención enfatiza la importancia de la cultura para la cohesión social en general y, en particular, las posibilidades que encierra para la mejora de la condición de la mujer y su papel en la sociedad, consciente de que la diversidad cultural se fortalece mediante la libre circulación de las ideas y se nutre de los intercambios y las interacciones constantes entre las culturas.

Por último, la Convención aprueba una serie de objetivos y principios rectores y establece un conjunto de mecanismos y puntos de contacto para realizar una acción coordinada entre gobiernos y organizaciones de todo tipo. Estos objetivos y principios rectores aluden a las condiciones para que las culturas puedan prosperar y mantener interacciones libremente de forma mutuamente provechosa; al fomento de la interculturalidad y del diálogo entre culturas a fin de garantizar intercambios culturales más amplios y equilibrados en el mundo en pro del respeto intercultural y una cultura de paz; y al fortalecimiento de la cooperación y la solidaridad internacionales. Entre los principios rectores enunciados no obvios en una declaración de este tipo destaco aquellos que aluden a la complementariedad de los aspectos económicos y culturales del desarrollo, al desarrollo sostenible y al acceso equitativo a la cultura.

## El Consenso de Monterrey

El Consenso de Monterrey, fruto de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, celebrada en

esa ciudad mexicana bajo el auspicio de Naciones Unidas, en el año 2002, es otro elemento central o guía orientada fundamentalmente al desarrollo. Establece una serie de recomendaciones que el GC debe tener en cuenta. Así, se establece que la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) desempeña un papel esencial como complemento de otras fuentes de financiación para el desarrollo, en particular en los países cuya capacidad de atraer inversiones directas privadas es mínima. La AOD puede ayudar a los países a movilizar un volumen adecuado de recursos internos en un plazo apropiado, y a la vez a mejorar su capital humano y aumentar su capacidad productiva y de exportación.

También, la AOD puede contribuir de manera decisiva a mejorar el entorno para las actividades del sector privado, y de este modo, preparar el terreno para un crecimiento vigoroso. Asimismo, es un instrumento de apoyo de importancia crítica para la educación, la salud, el desarrollo de la infraestructura pública, la agricultura, el desarrollo rural y el aumento de la seguridad alimentaria. Para muchos países de África, países menos adelantados, pequeños Estados insulares en desarrollo y países en desarrollo sin litoral, la AOD sigue representando el grueso de la financiación externa y es indispensable para alcanzar las metas y objetivos de desarrollo enunciados en la Declaración del Milenio y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente.

El Consenso de Monterrey es otro *documento de lectura obligatoria* de todo GC; no importa que el centro cultural esté situado en una pequeña ciudad del interior de España. Un centro cultural de hoy en día tiene que incorporar en su programación temarios, debates y proyectos que sensibilicen a la población en general en aquellos aspectos que afectan a la Declaración del Milenio y al Consenso de Monterrey, haciendo alusión a los mismos en el programa anual del centro.

## Cooperación Internacional. 0,7% y presión pública

Uno de los ejemplos paradigmáticos de cómo la presión ciudadana sirve para movilizar conciencias es el caso de la famosa acampada del otoño de 1994 en Madrid, en el Paseo de la Castellana, y en decenas de ciudades de España. La Comisión 0,7%, formada por militantes de distintas organizaciones de ayuda, presionaba al Gobierno con todo tipo de iniciativas para tratar de imponer la agenda del 0,7% del PIB des-

vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener. Las actividades culturales pueden constituir una finalidad de por sí, o contribuir a la producción de bienes y servicios culturales. (5) La «**interculturalidad**» se refiere a la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, adquiridas por medio del diálogo y de una actitud de respeto mutuo.

tinado a los países menos desarrollados, tal y como pedía Naciones Unidas desde hacía lustros. Primero vinieron las huelgas de hambre y luego una campaña de pintadas con el lema «0,7% YA». A la vuelta del verano de 1994, una iniciativa feliz y no muy pensada llevó a los miembros de la comisión a instalarse en el Paseo de la Castellana de Madrid en tiendas de campaña. Aquella acampada se extendió en la capital y en decenas de ciudades de toda España. Pronto fueron miles los acampados que respondieron al reto. Y la solidaridad con estos grupos de jóvenes idealistas y neo-hippies que dormían a la intemperie fue enorme.

El Gobierno de Felipe González finalmente aceptó negociar y se comprometió a cumplir con el mandato del 0,7%. Más tarde, en 1995, el Pacto de Solidaridad de los grandes partidos aceptó formalmente incluir en sus programas la intención de alcanzar esa frontera del 0,7% del PIB lo antes posible. Y así se recogió en la Ley de Cooperación Internacional de 1998.

Digamos que esa campaña marca un antes y un después en el movimiento español de sensibilización hacia los problemas de la pobreza y la desigualdad en el mundo. Para toda una generación supuso la puesta de largo reivindicativa y para muchos supusieron sus primeras manifestaciones y protestas callejeras. Fue como un despertar del mundo del ocio y de la frivolidad de la Generación del Yo que había señalado la década de los ochenta. El hecho de que coincidiera con un momento de crisis económica en España sirvió para mover conciencias, para recordar tiempos peores, y para poner sobre la mesa agendas globales que venían a decir que si a unos les va bien, a todos les tiene que ir bien. Fue también el pistoletazo de salida al movimiento de creación de múltiples ONG, que se vieron reforzadas por aquella campaña, y que demostró que otra militancia era también posible.

En este sentido fue un éxito rotundo, sobre todo si se tiene en cuenta la desarticulación relativa con la que operó aquel movimiento solidario y variopinto. Como tantas veces en España, el viejo espíritu libertario se alió con la imaginación a la hora de inventar soluciones. Por primera vez se empezó a hablar en foros amplios de «comercio justo», de «consumo responsable» de créditos FAD que fueran ayudas de verdad y no créditos encubiertos a la exportación, a veces ¡de armas!, y en definitiva, el Movimiento del 0,7 fue un revulsivo general de la sociedad española, y los políticos tomaron buena nota de todo ello. Otra cosa, por supuesto, han sido los cumplimientos de los compromisos y la propia articulación del movimiento vin-

dicativo de las ONG y grupos afines<sup>16</sup>. En las fechas en las que corrijo este libro están previstas nuevas movilizaciones y campañas de concienciación para hacer cumplir la agenda nacional e internacional contra la pobreza. Veremos si obtienen el mismo respaldo que las antes citadas.

<sup>16</sup> Por supuesto que sigue siendo necesario un esfuerzo de la sociedad civil para mantener esta presión y para obligar a los responsables políticos a cumplir con sus compromisos. Son significativas las denuncias de grupos como la citada Alianza Española contra la Pobreza, que reúne a distintas ONG y otros colectivos, en el sentido de que una parte importante de las ayudas se siguen destinando a países no prioritarios, como China o Turquía, o de la lentitud que se observa a la hora de acercarnos a ese 0,7% real.

# IX. Sectores culturales. Especificidades. Lo que hay que saber

## Propiedad intelectual

Hay un conocido dicho entre los especialistas de propiedad intelectual adjudicado a Davis Guggenheim, cineasta e hijo de Marion Guggenheim. Al parecer, éste comentaba en sus clases a jóvenes estudiantes de cine lo siguiente: «sois totalmente libres de hacer lo que queráis». A continuación les facilitaba una larga lista de todo lo que no podrían hacer en sus películas sin la correspondiente autorización de los titulares de los derechos de propiedad intelectual. Y acababa rectificando su enunciado inicial: «sois totalmente libres para hacer una película siempre que sea en una habitación vacía y con dos amigos».

Sin caer en esta opinión exagerada, propia de la judicialización existente en el mundo del cine estadounidense, el GC debe tener presente que las creaciones y producciones intelectuales realizadas por terceros deben ser respetadas y no podemos utilizarlas sin la correspondiente autorización de los titulares. Esto no es un comentario voluntarista: la propiedad intelectual implica un conjunto de derechos transversales que afectan a la totalidad de la producción cultural. No hay elemento cultural alguno que no esté afectado de una manera u otra por esta materia.

El gestor cultural trabaja con contenidos protegidos por el sistema legal de propiedad intelectual y él y su equipo se convierten, a su vez, en creadores y titulares de derechos de pro-

propiedad intelectual cuando crean o elaboran obras o productos intelectuales originales. Es aconsejable, por tanto, que esté familiarizado con los principios básicos que deben regir el tráfico y la contratación de los derechos intelectuales.

Cuando los contenidos intelectuales no nos pertenecen, ya sea música, texto, fotografía, decorado, vestuario, diseño gráfico, material audiovisual, *software*... debemos, antes de incluirlos en un proyecto cultural, solicitar del titular de los derechos la correspondiente autorización o licencia. Con ello se evita la incómoda sorpresa de una demanda por posible infracción de derechos de propiedad intelectual. Dicha autorización, que puede ir o no acompañada de una contraprestación económica, debe siempre constar por escrito.

Por supuesto, el GC no es el productor aunque en muchos casos ejerza de tal y en gran número de ocasiones se encontrará con propuestas ya producidas que debe albergar en sus instalaciones. En otras, para editar un libro o para coordinar una muestra de arte su papel coincidirá con el de productor. En cualquiera de los dos casos deberá tener unas nociones muy claras de lo que significa la propiedad intelectual en nuestro tiempo.

Veamos los pasos a seguir antes de utilizar material cuyos derechos de propiedad intelectual no nos corresponden.

## Localización de los titulares

Uno de los problemas a la hora de conseguir la autorización de los derechos de las obras intelectuales es la localización de los autores o titulares de las obras que vamos a incluir en nuestro proyecto, que no siempre es tarea fácil. Ha de tenerse en cuenta que los contenidos a utilizar pertenecen a géneros distintos: de tipo literario, audiovisual, científico, musical... Ello significa que el gestor debe seleccionar y determinar la obra que le interesa, localizar a su titular y negociar con él la cesión de los derechos o su autorización para el uso.

El repertorio de las obras se halla muy disperso y no existe, por el momento, una entidad, ventanilla única o *clearing house* a la que poder acudir para obtener las autorizaciones de uso de todos los contenidos. El GC debe tener presente, por tanto, quién es el propietario de los derechos de autor de la obra con la que se va a trabajar. Lo habitual, en un centro cultural contemporáneo, es que conozca al artista, comisario o conferenciante, y que negocie directamente con ellos. En este

caso, no se debe cometer el error de manual que consiste en no especificar en contrato o recibo el alcance de lo que se está contratando. Ejemplo: si se trata de una conferencia que luego el centro va a utilizar para un libro o catálogo, esto debe especificarse en el contrato, aclarando que los honorarios satisfechos por la conferencia incluyen el derecho de publicación, en cuanto concepto de adelanto sobre derechos.

Pero muchas veces no puede hacerse lo anterior. Así, cuando no existe el contacto con el artista o autor a quien dirigimos para solicitar la autorización –caso de artistas extranjeros, fallecidos o cuando establecemos relaciones con un gran centro museístico– acudiremos entonces a las llamadas entidades de gestión de los derechos de propiedad intelectual. En España coexisten 8 entidades de gestión de derechos de propiedad intelectual que, estando autorizadas por el Ministerio de Cultura, gestionan un amplio repertorio de obras literarias, musicales, visuales y cinematográficas. Son éstas: SGAE. Obras musicales, dramáticas y audiovisuales; AIE. Interpretaciones de artistas intérpretes y ejecutantes; AISGE. Interpretaciones de actores; DAMA. Obras cinematográficas (coincide con SGAE en esta categoría de obras); CEDRO. Obras escritas en libros o en publicaciones periódicas así como ediciones de libros, publicaciones y partituras musicales; VEGAP. Obras plásticas, fotografías y en general todas las obras visuales (expresadas mediante imágenes); AGEDI. Producciones fonográficas y videográficas (vídeos musicales); EGEDA. Producciones audiovisuales.

En la página web del Ministerio de Cultura ([www.mcu.es](http://www.mcu.es)) se encuentran todas las direcciones de las páginas web de las distintas entidades de gestión. El GC, en caso de duda, debe dirigirse a sus departamentos de tarifas y repertorio para conocer si gestionan la utilización de la obra que interesa de modo que se pueda negociar, antes de la programación de los actos, los posibles usos de las obras sujetas a reserva de derechos y sus precios.

## Autorización y cesión

Una vez identificado el titular o la entidad que gestiona los derechos es necesario obtener por escrito una autorización para el uso de la obra. La autorización consiste en un documento en el que se refleja el permiso del autor o de la persona que lo representa para el uso concreto que nos interesa (puesta a disposición en la red de textos o imágenes, reproducción de un texto o una foto en un catálogo, inclusión de

un extracto de una canción en un DVD, inclusión de un arreglo musical en un espectáculo...). En este documento es conveniente que aparezcan detalladas las condiciones a las cuales se sujetará el uso de las creaciones (identificación de la obra y el autor, identificación de la persona autorizada, modalidad de uso, tiempo y lugar en los que se autoriza, importe a pagar).

Cuando es una entidad de gestión colectiva la que tiene encomendada la administración de los derechos, es la entidad la que negociará con nosotros las condiciones para la explotación de la obra, facilitará la autorización y recaudará el importe de la recaudación acordada, haciéndosela llegar al titular.

En ocasiones, y dependiendo de la envergadura de la propuesta cultural, será necesario firmar un contrato de cesión de derechos de propiedad intelectual con los titulares. Ello sucederá en el caso, por ejemplo, de la edición de un libro, o de una producción audiovisual o cuando contratemos una campaña publicitaria. En estos casos, conviene, dada la multiplicidad de aspectos a tener en cuenta, acudir a un especialista en propiedad intelectual.

Si bien cada contrato tiene sus peculiaridades específicas, y estará gobernado por el principio de autonomía de la voluntad de las partes, a continuación se enumeran, a modo de lista abierta, una serie de elementos que deberían de tenerse en cuenta a la hora de la negociación de una cesión de derechos de propiedad intelectual y su reflejo en el contrato:

- la identificación de las partes
- la identificación del contenido a utilizar
- los derechos cedidos y las modalidades de explotación previstos
- el ámbito espacial (si no se especifica la cesión se limita al país en el que tiene lugar la cesión)
- el ámbito temporal (si no se especifica, la cesión queda limitada a cinco años)
- la contraprestación económica
- el compromiso de entrega del autor o titular de los contenidos objeto de la cesión
- el compromiso de difundir la obra por parte del cesionario
- el respeto a los derechos morales
- la legislación aplicable
- la jurisdicción competente
- la firma del documento por las partes
- la fecha del documento

## Reducción de las tarifas generales para instituciones culturales

Las entidades de gestión de derechos de propiedad intelectual disponen de unas tarifas generales que establecen el precio según el tipo de uso y la categoría de obra o prestación. Si el usuario es una entidad cultural sin ánimo de lucro, la ley obliga a las entidades de gestión a una reducción de sus tarifas<sup>17</sup>.

Aunque en algunas ocasiones encontramos que las entidades de gestión no tienen la previsión de reducir las tarifas en sus estatutos, está claro que es una obligación de las entidades facilitar su reducción. La ley, sin embargo, no aclara la cuantía o el alcance de la misma, por lo que dependerá del poder negociador de las partes.

La mejor manera de encarar una negociación de este estilo, por parte del GC, es manifestar la voluntad de renunciar a ese artista en el caso de que la entidad en gestión no quiera cooperar en el sentido de moderar sus tarifas. Un centro cultural es una entidad sin ánimo de lucro o con un objetivo crematístico muy moderado, de modo que cumple en realidad con el objetivo social de poner en contacto a escritores y artistas con su público, promocionando a los primeros. Las entidades de gestión no deben olvidar esa perspectiva, puesto que también tienen un mandato estatutario de promoción.

## Material de dominio público

Los derechos económicos de las obras y prestaciones protegidas por la propiedad intelectual, una vez que ha transcurrido el plazo de protección señalado en la ley, se extinguen y pasan al dominio público. En otras palabras, los contenidos antes protegidos pueden ser utilizados por cualquier persona de forma libre y gratuita.

En las utilizaciones de material de dominio público no es, por tanto, necesario solicitar la correspondiente autorización del titular, ni pagar una remuneración por el uso. La ley española establece distintos plazos de protección según la categoría de obra o prestación artística de que se trate.

En el caso de las obras de creación, la ley señala un plazo general, que coincide con el establecido en todo el territorio de la Unión Europea: los derechos económicos durarán toda la vida del autor y setenta años, después de la muerte o declaración de fallecimiento. Ahora bien, si se trata de autores falle-

<sup>17</sup> Artículo 157 b del texto refundido de la Ley de propiedad intelectual (RD legislativo 1/1996, de 12 de abril).

cidos antes del 7 de diciembre de 1987 los derechos de explotación de las obras tendrán una duración de 80 años después de la muerte del autor<sup>18</sup>.

Si se trata de obras anónimas o seudónimas el plazo debe contarse a partir de la divulgación lícita. En el caso de obras en colaboración (cinematográficas, audiovisuales), los derechos económicos durarán toda la vida de los coautores y setenta años después a contar desde el fallecimiento del último coautor superviviente. Si se trata de obras colectivas, el plazo es de 70 años desde la divulgación lícita de la obra. Los plazos establecidos en la ley se computan desde el 1 de enero del año siguiente al de la muerte o declaración de fallecimiento del autor o al de la divulgación lícita de la obra.

Para las prestaciones y producciones que no son obras (interpretaciones y ejecuciones de artistas, ediciones, producciones fonográficas y audiovisuales) existen unos plazos de protección menor: 50 años. En el caso de los artistas, el plazo se empieza a contar desde la divulgación o desde la realización de la interpretación. Para las producciones fonográficas, el plazo empieza a correr desde la grabación, primera publicación lícita o primera comunicación lícita al público y en las producciones audiovisuales desde su realización o divulgación.

## **Diferenciación entre el soporte de una obra de arte y el objeto de propiedad intelectual**

El sistema legal de propiedad intelectual distingue entre el soporte, los objetos concretos que contienen las obras o la información (un CD-ROM, un disco duro, un ejemplar de un libro o un cuadro), y las obras intelectuales que contienen esos soportes (el programa informático, la obra literaria, la composición musical, la obra pictórica).

Por eso, el que adquiere la propiedad del soporte a que se haya incorporado la obra, no tiene, por este sólo título, ningún derecho de explotación sobre esta última. De acuerdo con la independencia y compatibilidad de los derechos de autor con los derechos que tengan por objeto la cosa material a la que se incorpora la obra, coexisten dos sistemas de adquisición y transmisión de derechos: el del derecho común para el soporte de la obra (objeto físico) y el de la propiedad intelectual para los derechos de explotación sobre la cosa inmaterial y espiritual que constituye la obra de creación.

<sup>18</sup> Disposición transitoria 4ª del texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual. (R.D. Legislativo 1/1996, de 12 de abril).

Veámoslo con un ejemplo del campo de las artes plásticas. El señor Mecenaz compra al señor Bohemio una obra de artes plásticas, creada por este último. Por el acto de compraventa de la obra, y si no se especifica otra cosa en el documento de compraventa, el señor Mecenaz se convierte únicamente en propietario del soporte, del ejemplar, del cuadro en el cual se contiene la obra intelectual. Sus facultades de disposición de la obra se limitan al derecho a exhibir la obra en su casa o cederla con el mismo propósito a un museo. Pero nada más. El señor Bohemio sigue siendo el titular de los derechos de propiedad intelectual.

De este modo, en virtud de la nítida separación entre los derechos sobre el soporte y sobre la creación intelectual, en nuestro ejemplo, el señor Mecenaz no es titular de los derechos de propiedad intelectual, ya que no han sido objeto de cesión en el acto de compraventa. En consecuencia, si el señor Mecenaz quiere reproducir la obra para realizar un catálogo, hacer un DVD sobre la misma, prestar la obra para que ésta se incluya como decorado en una producción audiovisual o producir *merchandising* basado en la obra, deberá solicitar nueva autorización del señor Bohemio, o de sus derechohabientes, en caso de haber este último expirado consecuencia de la vida acorde con su nombre.

## **¿Es necesario registrar las creaciones o prestaciones propias?**

Las creaciones se protegen por el mero hecho de su creación sin necesidad de cumplir con ninguna formalidad. Sin embargo, acudir al Registro para la inscripción de las obras o prestaciones protegidas por la propiedad intelectual es un trámite poco costoso (el pago de la tasa gira alrededor de unos 10 euros aproximadamente) y que ofrece alguna ventaja. La inscripción en el Registro otorga un medio de prueba que sirve para demostrar la existencia de un derecho prioritario y exclusivo sobre los contenidos que hemos creado. En caso de conflicto o pleito, la inscripción proporciona una prueba cualificada sobre la existencia y pertenencia de los derechos de propiedad intelectual. Para conocer a qué oficina dirigirse para inscribir las obras, la página web del Ministerio de Cultura ([www.mcu.es](http://www.mcu.es)) contiene información sobre las distintas oficinas del Registro, sus direcciones y teléfonos, así como la documentación a presentar.

## Los derechos patrimoniales y morales

Para terminar este apartado de propiedad intelectual que hemos llamado transversal, entre las facultades que integran la propiedad intelectual, el GC debe saber que existen derechos de naturaleza patrimonial, con un contenido económico y derechos personales o morales, vinculados a la personalidad del autor.

Los derechos económicos son susceptibles de transmisión y son, por tanto, objeto del tráfico jurídico. Básicamente son los derechos de reproducción, distribución, comunicación al público (incluida la puesta a disposición en redes de telecomunicación tipo Internet) y el derecho de transformación de la obra.

Los derechos morales son intrasmisibles, irrenunciables y perpetuos, destacando por su importancia el llamado derecho de paternidad (facultad del autor de exigir el reconocimiento de su condición de autor de la obra) y el derecho a la integridad de la obra. De acuerdo con estas prerrogativas, el GC como usuario o cesionario de las obras debe tener en cuenta que el nombre del autor debe figurar en la obra utilizada y que no es posible realizar alteraciones en la misma sin el consentimiento del autor. Por ejemplo, aunque estén muy de moda los hipertextos y las intervenciones, debemos evitar intervenir sobre una pieza ajena o suprimir u olvidar el nombre del autor de las carátulas o entresacados incluidos en una nueva composición. Esto antes se llamaba *homenajes*, algunos eran secretos, otros eran evidentes. La diferencia es que hoy, por ley, se hace preciso citar a los homenajeados, a todos, como si estuviéramos haciendo una tesis doctoral. La vida ha cambiado.

## ¿Qué es el ISBN?

Se trata de un código numérico que acompaña a cada libro para su identificación. Con ello se facilita su tratamiento automatizado y su control en el mercado editorial.

El GC como editor ocasional de libros y publicaciones debe solicitar el ISBN de la mencionada Agencia para cada uno de sus productos editoriales, no siendo obligatorio incluirlo en el caso de los folletos o programas culturales.

Este código, que obligatoriamente deberá aparecer en el libro o publicación, normalmente en la parte dedicada a los créditos, es facilitado por la Agencia Española del ISBN, entidad dependiente del Ministerio de Cultura, de forma gratuita. La Agencia Española de ISBN se encuentra en Madrid, en la calle Santiago Rusiñol, 8, 28040 Madrid<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Teléfonos de información general del ISBN: 91 536 88 88/  
91 536 88 54/  
91 536 88 60.  
Correo electrónico: [agencia.isbn@ccl.mcu.es](mailto:agencia.isbn@ccl.mcu.es)

## El agente literario

Es aquella persona o agencia que funciona como intermediario entre el autor y las editoriales. Se ocupa, en primer lugar, de buscar y convencer al editor adecuado para que publique al autor al que representa, para después negociar el contrato de edición y representar al autor en todo aquello relacionado con la publicación de su obra. Una vez publicada la obra, se encarga de la búsqueda de traducciones a través de los contactos con editores extranjeros.

Esta figura, ya consolidada en el mundo anglosajón, donde difícilmente las editoriales publican a un autor que no ha pasado por el filtro de un agente literario, empieza a ser cada vez más frecuente en España y en América Latina.

Lo habitual es enseñar el manuscrito u original al agente literario y si a éste le gusta lo defenderá ante los editores. Sus ingresos por la representación oscilarán entre un 10% y un 15% de los ingresos que se obtengan por las ventas del libro publicado.

En España fue Carmen Balcells la pionera de esta figura, que poco a poco comienza a ser una realidad consolidada en nuestro país. La mayoría de las agencias literarias tienen su sede en Barcelona y Madrid, existiendo también algunas direcciones virtuales<sup>20</sup>.

## Las industrias culturales

En este tema debemos distinguir al menos dos aspectos: el de la gestión cultural moderna y lo que esto significa desde el punto de la propia industria y su agilización, y el de la definición genérica de lo que son las industrias culturales. Las industrias culturales desde una concepción moderna incluyen el conjunto de la actividad pública y privada generada en este sector, representando actualmente un 2,8% del empleo total en nuestro país y habiendo sufrido un incremento en términos absolutos de un 20% desde el año 2000<sup>21</sup>. Haremos un breve repaso de las más importantes. El GC, en su tarea diaria, debe actualizarse cada cierto tiempo acerca de la marcha de cada uno de los sectores y conocer las preocupaciones y estrategias de los mismos. Será información útil a la hora de establecer programaciones y alianzas.

Tenemos en primer lugar la industria del libro (revistas, gráficos, libros) que ocupa el cuarto lugar en el mundo en cuanto a volumen de negocio. España exporta por valor de 241.741 (miles de euros) e importa por valor de 39.276 (miles

<sup>20</sup> Adjunto algunas direcciones al día de la fecha de los agentes literarios más importantes de España. Esta es una información cambiante, en un panorama ahora agitado por la emergencia de pequeñas editoriales que tratan de hacerse un hueco entre las grandes ofreciendo un perfil de sello y de línea precisa, buscando un lector minoritario pero fiel. Los agentes más importantes son: Agencia Literaria Transmit. Christian Martí-Menzel. Muntaner 267, Ppal. 1º, 381. 08021 Barcelona. Tel. 93 2096184. AMV AGENCIA LITERARIA. Anne-Marie Vallat. Maldonadas, 9 - 2º dcha. 28005 MADRID. Tel: 91 365 25 16. Fax: 91 364 07 00. Carmen Balcells S.A. Diagonal, 580. 08021 Barcelona. Tel: 93 200 89 33. Fax: 93 200 70 41. Internacional Editors C.O. Provenza 276, 1º. 08008 Barcelona. Tel: 93 215 88 12. Julio F. Yáñez. Vía Augusta, 139, 6º. 08021 Barcelona. Tel. 93 2007107. Kerrigan Miro (Antonia Kerrigan) Travesera de Gracia, 22 4º. 08021 Barcelona Tel: 93 209 38 20. Mercedes Casanovas. Iradier, 24, bajos. 08017 Barcelona. Tel: 93 212 47 91. Mercedes Ross. Castell, 28. 08329 Teià Tel.: 93 5401353 Sant Jordi Asociados. Passeig Garcia Fària, 73-75, Torre A 7º 5º. 08019 Barcelona Tel: 93 224 01 07. Silvia Bastos. Gerona, 24, 3º, 2ª. 08010 Barcelona.

Tel. 93 2654165. Utte  
Corner Literary Agent.  
Aragón 224, Principal 2º.  
08011 Barcelona.  
Tel. 93 4550414. En Madrid:  
Andrés de Kramer.  
Castelló, 30 - 5º dcha.  
28001 Madrid.  
Tel: 91 431 63 05.  
Bookbank S.A. (Alicia  
González Sterling). San  
Martín de Porres, 14. 28035  
Madrid. Tel: 91 373 35 39  
R.D.C. Fernando VI, 15,  
3º dcha. 28004 Madrid.  
Tel: 91 308 55 85 / 91 En  
Bilbao: IKEDER. Hurtado de  
Amézaga, 3, 1º. 48008  
Bilbao. Tel. 94 4160555. En  
Málaga: Lennart Sane  
Agency A.B. Paseo de  
Méjico, 75. Las Cumbres.  
Elviria. 29600 Marbella  
(Málaga). Tel: 952 83 41 80.  
En Granada: Iwe Agencia  
Literaria. Hilleras, 1, 3º E.  
18001 Granada.  
Tel 676882112/958 523097.  
En Cádiz: Aya. Avda. de la  
Marina, 8-4º A. 11007  
Cádiz. Tel: 678 721 311 /  
662 08 16 37.

<sup>21</sup> Anuario de Estadísticas  
Culturales 2005. Ministerio  
de Cultura.

<sup>22</sup> Datos extraídos del  
informe de la Federación  
Española de Cámaras del  
Libro. «Evolución de la  
exportación e importación  
del sector del libro». Datos  
a julio de 2006.

<sup>23</sup> Durante el año 2005 se  
produjeron  
142 largometrajes, de  
acuerdo al Instituto de  
Cinematografía de las Artes  
Audiovisuales. Estos datos  
y los siguientes sobre la  
industria del cine provienen  
del citado ICAA.

de euros) lo que da un saldo a favor de esta industria de unos 202.465 (miles de euros) de excedente neto. De esos 241.741 (miles de euros) de exportación 78.101 (miles de euros) se corresponden a la exportación a Iberoamérica, casi el 33% de la exportación total<sup>22</sup>. Argentina, es el segundo país destinatario de la exportación española, siendo México el primero. Pero el primer país receptor a nivel global sigue siendo Francia.

En segundo lugar, la industria del cine que se ha visto revitalizada desde la aplicación de la Ley de Protección y Fomento de la Cinematografía. En el 2005 se produjeron en España casi 150 largometrajes y 165 cortometrajes<sup>23</sup>, alcanzándose la cifra más elevada de los últimos años. Aumenta significativamente la forma de coproducción con otros países, destacando en cuanto a número las realizadas con Francia, Italia y Reino Unido, y entre los países latinoamericanos, las coproducciones con Argentina y Chile. Otro dato alentador, con matices, es la cuota de mercado del cine español. Fue durante el 2005 de un 16,7% lo que comparada con el 60% de cuota de mercado que sigue alcanzando el cine estadounidense muestra las debilidades del sector español. Ahora bien, existe un cierto crecimiento con respecto a los valores del año 2004, cuya cuota de mercado fue del 13,4%. Si atendemos al cine europeo en su conjunto, incluido el español, la cuota de mercado en 2005 alcanzó un 37%, aumentando con respecto al año anterior en casi 10%. Las cifras, sin embargo, más desfavorables y que son comunes a toda la industria, la nacional y la extranjera, son las que se refieren al número de espectadores, observándose una tendencia a la baja en cuanto a número de personas asistentes a salas, produciéndose un descenso en la recaudación con respecto a años anteriores. En este aspecto también hay que señalar que el cine comienza a consumirse masivamente, pero de otra forma diferente, en casa, mediante el uso del DVD o mediante los recursos que proporcionan las terminales informáticas avanzadas. Todo ello supone un enorme reto para esta industria.

El Proyecto e Informe *Calimera*, un estudio independiente y periódico financiado por la Comisión Europea, es una herramienta de consulta muy útil a la hora de contrastar y conocer el estado de la red de bibliotecas, archivos y museos, sobre todo en relación con los recursos de digitalización que cuentan esos centros. Su información puede ser complementada con la que ofrecen el Ministerio de Cultura y las distintas Consejerías de las Comunidades Autónomas. España cuenta con 51 Bibliotecas de titularidad pública dependiente del Estado, más de 170 dependientes de las Comunidades Autónomas y

unas 3.500 dependientes de corporaciones locales. Todos estos centros organizan actividades culturales y tienen distintas políticas de colaboración con otros centros culturales. Son, en todo caso, una excelente fuente de recursos. Para trabajar en estos centros es preciso aprobar una oposición e ingresar en el Cuerpo Superior Facultativo de Bibliotecarios, Archiveros y Museólogos.

En España, en los últimos quince años se ha desarrollado y especializado el campo de estudios oficiales de Biblioteconomía y Documentación. Existen dos niveles de estudios: carreras superiores de cinco años y diplomatura de tres años. Algunos de estos estudios se pueden realizar a través de Internet. El informe *Calimera* recomienda consultar el *Portal de Travesía*, en la red. Las universidades imparten diplomaturas son las de Valencia, León, Vic, A Coruña, Carlos III de Madrid, Zaragoza y Complutense; las que imparten licenciaturas de cinco años son las de Extremadura, Granada, Murcia, Alcalá de Henares, Salamanca, Barcelona, Autónoma de Barcelona, Universidad Oberta de Catalunya, Politécnica de Valencia y Carlos III de Madrid. También existen academias y centros privados donde se pueden cursar estudios en la materia. El portal de la Biblioteca Nacional informa de este capítulo.

Otra fuente interesante de recursos y de posibles colaboraciones son los distintos archivos que hay en España. Hay archivos nacionales, como el de Indias en Sevilla o el Histórico Nacional, Históricos Provinciales, de colecciones privadas y fundaciones, de ayuntamientos, de universidades y dependientes de los propios ministerios. Todos ellos, de nuevo, pueden ser abordados a la hora, no sólo de trabajar, sino de buscar sinergias de colaboración con los centros culturales.

En el capítulo de museos, España cuenta con unos 1.400, de los que 150 son de titularidad estatal si bien la gestión de unos 70 ha sido transferida a las Comunidades Autónomas. Los más importantes forman parte del Sistema Español de Museos y las distintas regulaciones pueden ser consultadas en la página web del Ministerio de Cultura. A la hora de estudiar no se ofrecen en España licenciaturas en museología, pero a nivel de máster sí existen cursos de postgrado en distintas universidades como las de Granada o la Complutense de Madrid. Se puede consultar el portal *Universia*, donde se ofrecen, además, distintos cursos sobre restauración y conservación de bienes culturales. Además de estos estudios, en nuestro país existen siete Escuelas Superiores de Conservación y Restauración de Bienes Culturales, aunque asignaturas de conservación también se imparten en varias facultades de Historia del Arte y de restauración en las de Bellas Artes.

Al margen de este sector oficial, el GC puede consultar en su ciudad o comunidad el listado de galerías privadas de arte contemporáneo, contrastar su calidad comprobando si éstas asisten a ferias de arte consolidadas como ARCO u otras internacionales y buscar acuerdos de colaboración con las mismas. En muchos casos, son los profesionales a pie de calle los primeros interesados en colaborar con los centros culturales a la hora de promocionar a sus artistas. Es un tipo de recurso que en ocasiones, por puro desconocimiento de la materia no se emplea. Sin embargo, las galerías de arte suelen estar saturadas de oferta de artistas y establecen programaciones a largo plazo que dificultan la rotación de los mismos, y por tanto se pueden sentir muy felices de colaborar y aportar recursos a centros culturales locales, aunque sepan que durante la exposición concreta las obras de arte no estarán en venta.

En el ámbito de la danza y la música reglada, creo que el mejor estudio escrito y fuente de consulta es el que ofrece la Revista *Doce Notas*, que publica la Guía de Conservatorios y Escuelas de Música y Danza en España, en formato libro y CD-ROM, que ya va por su tercera edición. Aparecen allí censados más de 1.800 centros, de enseñanza reglada y no reglada, destacándose la *explosión* de disciplinas y centros sobre todo en el ámbito municipal. También puede consultarse su página en [www.docenotas.com](http://www.docenotas.com).

En formato accesible desde Internet, en este último ámbito, el mejor portal es el Portal de la Danza, [www.danza.es](http://www.danza.es), dependiente del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, organismo autónomo dependiente del Ministerio de Cultura, con secciones de actualidad, revista, coreografías, tablón de anuncios, enlaces y guías de recursos. Este portal recoge toda la actividad del Centro Nacional de Documentación de la Danza así como aquella generada por el Ballet Nacional de España y la Compañía Nacional de Danza. Es realmente una página muy hermosa, llena de sugerencias. En ella, el profesional puede encontrar toda la información útil para su trabajo, incluso la posibilidad de entrar en contacto con otros profesionales para encontrar trabajo o integrarse en proyectos. Y los aficionados o los GCs pueden acercarse a este mundo fascinante, que ofrece una enorme posibilidad de proyectos creativos distintos.

Junto al Anuario de Estadísticas Culturales 2005, editado por el Ministerio de Cultura, acaba de publicarse otro texto de referencia importante. Se trata de un estudio publicado en forma de libro por este mismo ministerio que lleva por título «El valor económico de la cultura en España», coordinado por la División Estadística y acompañado de un estudio elaborado

por Ezequiel Uriel Jiménez. Este estudio complementa los datos anteriormente ofrecidos y revela algo ya sabido: el creciente significado económico de las actitudes culturales y de aportación al PIB y el valor añadido de dinamismo y de riqueza a una economía como la española, caracterizada por la fortaleza de su sector de servicios. Así, la aportación de las actividades vinculadas con la propiedad intelectual ronda el 4% anual como media del último quinquenio, y, de aquí, por motivos de orden instrumental, se excluyen aportaciones como la arquitectura o el diseño tan interconectadas con el hecho cultural en sí.

# X. Cooperación y desarrollo cultural

## Haciendo historia

El concepto de cooperación al desarrollo, aplicado a la cultura en nuestro caso, es un concepto moderno. No tiene apenas más de treinta o cuarenta años y comienza a ser efectivo, en su enunciado y en su práctica, como consecuencia del proceso de descolonización que las potencias europeas ponen en marcha, a la fuerza, entre el final de la Segunda Guerra Mundial y los años sesenta del pasado siglo, en pleno auge de los movimientos de liberación del entonces llamado Tercer Mundo. Antes del proceso señalado, por tanto, no se puede hablar de cooperación al desarrollo sino de simple inversión en aquellos territorios ultramarinos que cada potencia conservaba como parte propia de sus intereses y posesiones estratégicas.

En muchos de estos casos, en África, en Asia, en América, esta descolonización política viene seguida de un neocolonialismo económico y militar ejercido por las nuevas potencias emergentes, EE.UU., la Unión Soviética y luego China, pero ya como parte de los enfrentamientos de baja intensidad bélica y los reequilibrios propios de los años de la Guerra Fría. La caída del Muro de Berlín, en 1989, y la disolución del imperio soviético señalan el comienzo del fin de este largo proceso de intervencionismos geoestratégicos, de esta suerte de juego de ocupación, agresión y detente del *Risk* mundial que caracterizó a una gran parte del siglo XX. De hecho, se suele decir que el siglo XX ha sido un siglo corto, que comenzó en 1914, con el comienzo de la Primera Guerra Mundial y finalizó, como hemos dicho, en 1989, con el fin de la división creada por la Segunda Guerra Mundial. Las llamadas guerras árabes de los noventa y de comienzos del siglo XXI deben entenderse en un marco más complejo de enfrentamientos y polarizaciones que exceden el simplismo del viejo sistema neocolonial.

Curiosamente, y forzando un poco las cosas, yo creo que en rigor se puede hablar de cooperación al desarrollo a partir de 1989. Y este año es simbólico, no sólo por lo señalado anteriormente, en cuanto a año *terminus ad quem*, sino porque podemos decir que a partir de la entrada en vigor del Protocolo de Montreal, en 1989, se inicia no ya otro siglo sino otra agenda completa que va a cambiar y está cambiando el propio sentido del concepto de desarrollo.

## Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)

La cooperación al desarrollo entra por tanto en escena como vehículo de acción exterior cuando por una puerta salen los procónsules, gobernadores, virreyes y personal de servicio de la colonia, y por otra entran los asesores, ingenieros y directores de proyectos adscritos a empresas públicas y privadas, destinados, en teoría, a mejorar las condiciones de vida en las antiguas colonias. De un modo gráfico, aunque impreciso, puede decirse que la cooperación al desarrollo comienza a existir cuando ésta pasa a depender de los ministerios de asuntos exteriores y de sus organismos y agencias adscritas y deja de depender de los ministerios nacionales que se encargaban del control efectivo de los recursos de las colonias. De ahí que hoy la cooperación al desarrollo es un instrumento fundamental de la política exterior de los países desarrollados.

Para entendernos, podemos decir que el Plan Marshall implementado por EE.UU. para ayudar a reconstruir Europa después de la Segunda Guerra Mundial no era cooperación al desarrollo en términos modernos. En cambio, en ese mismo contexto, la Alianza para el Progreso diseñada por la administración Kennedy a comienzos de los años sesenta del siglo XX sí lo era, con todas las imperfecciones del caso.

El concepto de Ayuda Oficial al Desarrollo es un instrumento jurídico y económico reconocido por los distintos países desarrollados y por los organismos internacionales competentes, dependientes de Naciones Unidas o de la Unión Europea, y complementa otros instrumentos dependientes de instituciones financieras tales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y otros. En España podemos hablar de cooperación al desarrollo en estos términos a partir de los años ochenta, sistematizada ésta con la creación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores, en 1988. Con anterioridad, existía el Instituto de Cultura Hispánica,

creado en 1945, que con la modestia económica propia de las circunstancias del momento cumplió con dignidad mediante un programa de becas y de intercambios culturales que facilitó la formación en nuestro país de numerosos profesionales latinoamericanos. En 1979, el Instituto pasó a denominarse Instituto de Cooperación Iberoamericana, ICI, que durante los años 80 y 90 cumplió una gran labor de modernidad cultural en Latinoamérica, hasta que quedó definitivamente absorbido por el *paraguas* más completo de la AECI, a finales de los noventa. De igual modo, el Instituto Hispanoárabe desarrolló un programa de becas, más modesto, dirigido a la formación de cuadros en nuestro país.

## Caridad, mecenazgo, cooperación

La cooperación al desarrollo no es caridad, aunque el concepto de caridad, *charitable money*, está ampliamente extendido en los países anglosajones, ni tampoco es mecenazgo. En todo caso se puede hablar de caridad, *charity*, cuando el origen del esfuerzo de ayuda procede de una entidad privada, de una fundación filantrópica, de matriz individual o religiosa, pero no cuando procede de un Estado o institución estatal. Se puede hablar de mecenazgo cuando ese esfuerzo de ayuda proviene de una gran empresa con intereses multinacionales, ya directamente o través de las fundaciones *ad hoc* creadas para estos fines.

Pero los esfuerzos de estas empresas, o asociaciones religiosas o magnates concienciados, no son nunca cooperación al desarrollo ni siquiera en los casos en que dichas ayudas no tengan nada que ver con los intereses estratégicos o directos de aquéllos. Estos programas deben ser entendidos como parte del esfuerzo de promoción y de prestigio social de estos individuos o grupos, y también como una manera de devolver a la sociedad local los beneficios que se generan en la actividad principal del grupo. En otros casos, este mecenazgo, de manera legítima, está relacionado con la formación de cuadros necesarios para el desarrollo de esa empresa. De esto ya hemos dicho algo más arriba.

Por tanto, la cooperación al desarrollo cultural y social es un instrumento de los Estados y, en concreto, de la acción exterior de los Estados. Sus planes son dirigidos por las agencias creadas al efecto. Incidentalmente, estos planes pueden ser económicamente complementados con aportaciones externas de aquellos grupos, pero siempre en el marco de una coo-

peración global. A su vez, los Estados, para desarrollar su acción, y evitar el voluntarismo y el decisionismo aleatorio de estos grupos, están llamados a establecer convenios marco de cooperación bilateral de modo que se identifiquen las necesidades estratégicas de un país o región concreta.

Uno de los problemas que tienen algunas ONG es la falta de perspectiva y de relación entre ellas mismas y respecto de otros organismos públicos nacionales e internacionales. Muchas veces sucede que todo el mundo quiere ser caritativo, pero haciendo su propia caridad, y delimitando su propia agenda. Al fin y al cabo, estas empresas y asociaciones responden ante sus propios asociados y patronos, y la visibilidad y el protagonismo de su propia acción es la garantía de que su base social seguirá financiando los objetivos de la organización. Esto, ya lo hemos señalado, es un problema creciente en España, donde la descentralización administrativa nacional, comunitaria y local y la concurrencia de numerosos actores en el ámbito de cooperación impide una coordinación más efectiva de las ayudas, así como dificulta el establecimiento de planes estratégicos en colaboración con las contrapartes locales.

## El Protocolo de Montreal

En efecto, el Protocolo de Montreal es un documento crucial donde por primera vez un grupo de países se compromete a no producir un tipo de sustancias que agotan y modifican la capa de ozono provocando la aparición de un agujero en la atmósfera. Después, en 1992, se produce la llamada Cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro, donde se sancionan la primera convención marco de cambio climático y las primeras directrices de medio ambiente y desarrollo que son recogidas en el Programa 21. A partir de aquí comienza a tener sentido el concepto de desarrollo sostenible, y la necesidad de vincular el crecimiento al respeto a la biodiversidad genética de plantas, animales y microorganismos. El Protocolo de Kyoto (1997) sobre emisión de gases, la Declaración del Milenio (2000) y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (2001) son hitos que marcan las nuevas preocupaciones con las que comienza el siglo XXI. El fantasma de la Guerra Nuclear devastadora entre las potencias viene a ser reemplazado por el fantasma de la devastación del propio Planeta Tierra, entendido como un todo compartido.

Al mismo tiempo, el problema del hambre en el mundo y la ridícula desproporción entre países ricos y países pobres

inaugura otra agenda solidaria que viene a complementar la agenda global. Un punto de inflexión mediático, en España, fueron las campañas de los años noventa para conseguir que el Congreso de los Diputados y el Gobierno aceptasen el objetivo de llegar al 0,7% del PIB destinado a la Ayuda Oficial al Desarrollo. La Conferencia Internacional de Monterrey y el llamado Consenso de Monterrey señalaron una serie de objetivos como reales y alcanzables, donde los países desarrollados se comprometieron a alcanzar al cifra de ese 0,7% para el año 2015.

En paralelo, los ocho objetivos de la Declaración del Milenio señalaban precisamente algunas de las taras más graves que afectan a los países más pobres. La erradicación de la pobreza extrema y de la enfermedad no sólo son objetivos humanitarios en sí, sino que además están en el mejor interés de todos. Pues su vigencia está en la base de muchos de los actuales problemas de inseguridad, inestabilidad regional y emigración clandestina que afectan a toda la comunidad global. Incluso se puede argumentar que en la base de muchos fenómenos de terrorismo existe un cierto poso de amargura y resentimiento contra los países ricos, bien es cierto que manipulado, pero creado y sostenido sobre las terribles condiciones de vida de muchos habitantes del planeta.

## Plan Director

Cualquier GC que desee trabajar en el exterior en cultura, ya sea en un centro, en una ONG o al servicio de intereses privados de otro tipo, debe familiarizarse con el actual Plan Director de la Cooperación Española vigente para el periodo 2005-2008. Puede consultarse en la página del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Este Plan Director establece una serie de criterios y análisis actualizados de la vigente Ley de Cooperación Internacional de 1998, determina criterios generales para el debate y la ejecución en su apartado de Prioridades Horizontales: Lucha contra la Pobreza; Defensa de los Derechos Humanos; Equidad de Género; Sostenibilidad Medioambiental y Respeto a la Diversidad Cultural. De igual modo, se analizan las estrategias y prioridades sectoriales y geográficas, con un interesante capítulo dedicado a cultura y desarrollo y cooperación con los pueblos indígenas, incidiendo en temáticas como identidad y libertad. Por último, el Plan Director examina los instrumentos de la cooperación española, los actores de la política de cooperación y establece objetivos de cooperación multilateral con distintos organismos.

## La lengua como instrumento de acción exterior

Cuando hablamos de español ya sabemos que lo estamos haciendo por oposición/extensión a castellano. La lengua de Castilla, como todavía se dice en Guatemala, Bolivia, Perú y en general donde predominan poblaciones indígenas, es para Iberoamérica el español. Pero, ¡ajo!, el español ni es ni puede ser el de España. Por razones de demografía y por razones de estrategia a futuro sabemos que el español ya no es patrimonio de España sino de sus hablantes, y estos son y serán, ya para siempre, americanos. La lengua es de quien la habla y no de quien la «inventó», del mismo modo que el inglés normalizado en el mundo es el de EE.UU. y no el de Inglaterra. Acostumbrarse a esta idea y decirla es no sólo políticamente correcto sino muestra de realismo y de sensibilidad hacia quienes van a representar el español en el mundo globalizado del siglo XXI.

Hablamos del español en América, porque debemos incluir al menos tres incidencias internas importantes en la difusión del idioma: la de Brasil, la de EE.UU., y la de las importantes comunidades indígenas de México, Guatemala, y la del área andina y tupí-guaraní, en Sudamérica. En todos estos ámbitos se da una relación de competencia, expansión, mestizaje y aculturamiento diverso. La difusión institucional debe priorizar estas zonas híbridas de modo que al tiempo que se estimula el respeto debido a las lenguas e identidades propias de cada una de estas regiones, se refuerza el español alfabetizado y operacional como vehículo principal de transmisión de conocimiento entre las distintas lenguas y culturas. Un castellano pobre y reducido no es fuente de progreso ni de autoestima. En cuanto a los grandes vecinos idiomáticos, está claro que EE.UU. y Brasil deben ser las prioridades de la difusión del español como lengua pues, en lo fundamental, se trata de consolidar el espacio geopolítico de América como zona de la cultura emitida en español.

En este sentido, la difusión y preservación de las lenguas y culturas autóctonas debe también hacerse, con todo convencimiento, desde la historia común que comparten. Ya nos referimos arriba, en el Capítulo III, a esa hermosa idea de José Vasconcelos cuando hablaba de la «raza cósmica» como síntesis de las culturas. Y del mismo modo que el Instituto Cervantes, desde hace poco tiempo, ha incorporado con valentía y acierto, sin complejos, la enseñanza del vasco, del catalán y del gallego, así como la exposición de elementos culturales en esos idiomas, sería maravilloso que los centros culturales de España hicieran lo propio con las lenguas y culturas vernácu-

las de las Américas, allí donde las hubiere. Esa sería la mejor manera de poner en práctica, dando ejemplo, las disposiciones de la Convención de la Protección y Promoción de Diversidad Cultural de la UNESCO a la que antes hicimos referencia.

Los primeros puntos nos remiten a una cultura que debe buscar y consolidar un ámbito universal de acercamiento y conocimiento sin caer en trasnochados triunfalismos. De lo que se trata es que la cultura emitida en español o desde el español sea también, además de una comunidad de hablantes, un horizonte de pensamiento y de influencia. De este modo, por una parte, deberían promocionarse políticas de prestigio, financiadas, que permitieran traducir al inglés y al portugués los textos de los estudiosos, científicos y literatos españoles. Por otra, España debería incorporar de forma activa y permanente, en sus redes de difusión (Centros culturales, Cervantes, Congresos internacionales, Ferias del libro, etc.) 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 que es la cultura emitida en español, pensada en español. Los GCs deben hacer una reflexión propia acerca de estos temas aquí expuestos.

Como ya hemos indicado, tradicionalmente, la gestión cultural desde la administración en el exterior —en cualquier país— había oscilado entre la postura aristocratizante y ejemplar (pero poco significativa), que consistía en nombrar algún personaje notable y de prestigio para algún cargo importante (consejero cultural o director de alguna institución de relieve), y la otra postura (complementaria de ésta) que consistía en desentenderse de la cultura dejando su cuidado en funcionarios sin imaginación o en políticos de segundo rango. Esta segunda postura venía avalada por argumentos variados que mencionaban desde el escaso retorno económico de la inversión cultural hasta la teoría anti-dirigista de la no intervención en un ámbito por lo demás sospechoso y poco complaciente con cualquier poder establecido.

Afortunadamente la situación va cambiando. Las cifras de negocio que mueven las industrias culturales arriba mencionadas y el prestigio que aporta la cultura a los Estados y a su política exterior han ido modificando esta percepción. Y si la cultura es y puede ser aún más un excelente negocio exterior también es cierto que en colaboración con instituciones autonómicas y locales puede ser un excelente vehículo de promoción y defensa del patrimonio interior: los actuales Xacobeos, los distintos festivales de teatro o música moderna son prueba tangible de lo que decimos.

Pero es preciso añadir que si la cultura es un negocio, sucede también que las fronteras de este negocio se han diluido hasta el extremo de que casi todo tiene una arista cultural. El ocio tradicional, el deporte, los parques de atracciones y hasta las ferias de ganado y productos de campo son también cultura o tienen al menos un acento cultural como valor añadido. Este aspecto no se explota aún con suficiencia en el exterior: es decir, que cada acción económica lleve aparejada una muestra cultural, que es uno de los sectores en los que sí podemos crecer y demostrar «valor añadido» propio. Además, podemos decir que el concepto se ha hecho tan extensivo como, en principio, rentable, lo que quiere decir, por otra parte, que se ha hecho más complicado. Esto es, ya no cualquiera puede dirigir una actividad de GC, pues no sólo es preciso tener los conocimientos específicos del área sino, además, conocer los mecanismos propios de la administración y los del mercado, pues son las empresas –con mayor frecuencia– las que terminan financiando o completando la financiación de la actividad pública.

Es evidente que existen muchas más variantes que exceden del carácter de este apartado pero creemos que sí es importante quedarse con dos ideas. La GC en el exterior debe ser desempeñada por profesionales expertos en su área de conocimiento –no por *amateurs*– y que, al tiempo, hayan desarrollado un aprendizaje privado y público en GC, vinculada a centros culturales locales, y que tengan una perspectiva y conocimiento en áreas de gestión administrativa y empresarial. Mejor aún será si además estos gestores representan con su nombre algún aspecto relevante de la cultura española. La segunda idea es que la Gestión Cultural moderna no es un remedio o una solución a aquello que el Estado no hace. Los grandes Estados del mundo invierten cada vez más recursos en sus universidades, instituciones, museos, patrimonio artístico, así como en las propias actividades culturales que éstos organizan. Y al tiempo que defienden un concepto propio de cultura que los singularice de otros –contra la falacia mal entendida del globalismo–, buscan vías para que ese concepto y esta cultura propia se conviertan en un valor añadido a su producción económica en su conjunto.

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 tener en cuenta este aspecto.

Por último, entiendo que un concepto cultural actual y solidario de la cultura española en el exterior debe al menos tener en cuenta algunos de los aspectos aquí mencionados, como parte de un debate y como parte de una solución a largo plazo. En el caso de los centros culturales en Iberoamérica debería reforzarse la figura del director y de la autonomía de dichos centros, ya que no está desarrollado un estatuto específico acerca de los mismos. Además, en mi opinión, estarían mejor servidos si pasaran a integrarse y/o coordinarse en la actual Red del Instituto Cervantes, con independencia de la adscripción administrativa, que es otro tema. El «concepto Cervantes», y en el marco del recién finalizado Cuarto Centenario de la publicación de la obra cumbre de Don Miguel, sería algo más que un concepto de enseñanza de la lengua pasando a reflejar la totalidad del hecho cultural que la subsume. Los Cervantes ampliados serían la casa de la lengua y de la cultura producida en español, viniere ésta de donde viniere. La rotación de directores y de iniciativas culturales entre centros alcanzaría un nivel de desarrollo global fortaleciendo nuestra cultura en el exterior, al tiempo que integrando las otras culturas iberoamericanas en nuestro ámbito de amistad y conocimiento reales. Sobre todo esto me explico en el capítulo siguiente. Éste sería el mejor mandato para una verdadera e inteligente cooperación cultural en el exterior. En el capítulo siguiente profundizamos en estas ideas.

# XI. Centros culturales en el exterior

Desde hace muchos años, desde la creación de los viejos Centros de Cultura Hispánica en Iberoamérica y desde la refundición de lo que fueron las Librerías Españolas, primero dependientes del Ministerio de Información y Turismo y luego del Ministerio de Cultura, la gestión de la cultura española en el exterior, y en concreto en América, ha sufrido distintas reorganizaciones y reformulaciones sin que todavía se vea claro al día de hoy cuál es el concepto de gestión que se quiere poner en práctica a largo plazo y cuáles son los medios humanos y técnicos necesarios para que dicho concepto sea de una vez por todas aclarado y, sobre todo, practicado de una vez por todas con cierta consistencia en el tiempo.

La actual Red de Centros Culturales de España en Iberoamérica, dependiente de la Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas, adscrita a la AECI y al MAEC, es un proyecto en marcha que supone un apasionante desafío al tiempo que es un vehículo de influencia extraordinaria que debe ser, a mi juicio, cuidado, atendido y fortalecido. Es un instrumento que permite trabajar desde dentro de cada país, ampliando los vínculos personales entre los propios interlocutores del mundo de la cultura. Es una red nueva, con apenas algo más de quince años. Decimos que es nueva en el tiempo porque debemos compararla con las estructuras de otros países europeos pero al tiempo debemos decir que pese a haber demostrado su eficacia existen problemas de definición y lagunas importantes que han impedido un funcionamiento normalizado y pleno.

## Centros Culturales de España. Red de Centros AECI

Es el proyecto líder de la presencia cultural española en Iberoamérica. En la página [www.aeci.es](http://www.aeci.es) se explica el sentido de la presencia de España en el exterior desde un punto de vista de cooperación al desarrollo, las bibliotecas y recursos de los que se disponen, el registro oficial de ONG, las modalidades de becas, ayudas y subvenciones, los criterios de adjudicación, así como los formularios de empleo y contratación por parte de la AECI. Esta agencia, dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, es en definitiva el órgano ejecutor de la política del Estado desde el punto de vista de cooperación, que incluye por supuesto la cooperación cultural. La AECI cuenta en la actualidad con 29 OTC, 12 Centros Culturales y 3 Centros de Formación repartidos en cinco continentes, si bien por razones obvias de tradición e historia el grueso de la actividad sigue orientada hacia Iberoamérica.

El estado de definición de estos centros culturales es muy particular, también, porque suma el concepto de cultura al de cooperación y esto me parece sensato pues tal y como señala la reciente Ley de Cooperación (1998) se puede trabajar en el sentido de impulsar «la identidad cultural y el desarrollo a la vez que se favorece la promoción cultural» (Art. 7. Sec. 2ª). Esto es, se puede trabajar en los dos sentidos del Atlántico y reforzar por tanto la idea de patrimonio común de una cultura y de una lengua. Hoy la Red de Centros Culturales ha dejado de depender del extinto Instituto de Cooperación Iberoamericana y está en un proceso de definición, ampliación y cambio. Los centros promocionan la cultura española en el exterior al tiempo que la del país donde se establecen. En función de las carencias del país en cuestión, estos centros son a veces verdaderos ejemplos de agitación de la cultura local, puesto que disponen de medios y de relaciones para financiar proyectos arriesgados. En todo caso, como ya hemos mencionado, se debe buscar un mandato claro de integración de la cultura de la lengua, de ámbito latinoamericano, y de las culturas nativas, en favor de un concepto español que sirva de vehículo plural de la acción cultural, hacia otras lenguas y culturas. Es un debate abierto, y que muchas veces choca con los interlocutores tradicionales locales. Hoy en día, este sentido se está revisando y reconduciendo como puede comprobarse en la guía de acción y prioridades del actual Plan Director de Cooperación antes citado.

En todo caso, como fondo de este problema subyace una indefinición de lo que es cultura y de lo que es cooperación.

La cultura española en el exterior es difusión de un patrimonio, pero también es una importante área de negocio que afecta a las industrias culturales, particularmente a la del libro, pero también al cine, a la música y a otras. Debe aclararse si los centros han de trabajar en favor de este concepto o si los centros deben concentrarse en la difusión de la cultura española, españolas, o de la lengua en general, teniendo en cuenta por tanto, y más, una perspectiva de cooperación al desarrollo, más integral si se quiere.

También debemos decir que la propia ley no menciona en todo su articulado a los centros culturales, mención que sí hace en el caso de las Oficinas Técnicas de Cooperación (OTCs). Y puesto que los centros culturales no son OTC paralelas se puede decir que los centros quedan en una suerte de limbo direccional que nadie ha resuelto del todo. Esto afecta al personal de los centros, a los gestores culturales y a la propia línea de extensión de la red. Nadie hasta ahora ha formulado una política de centros a largo plazo. Los directores, según el momento y otras circunstancias, son personal especializado en el mundo de la GC, y como tales representantes en sí de la cultura española. El nombramiento de directores de centro y de directores de OTC se realiza por contrato laboral luego de un procedimiento de concurso público según bases que se publican regularmente en el BOE. En este sentido, con todas las salvedades que se puedan hacer, pues no debemos olvidar que éstos son también cargos de confianza de una política concreta, puede decirse que la AECI está caminando hacia la profesionalización de sus gestores culturales. En la actualidad se están preparando unos nuevos estatutos de la AECI que esperamos aborden estas cuestiones planteadas.

## Rotaciones

Pero todavía hay problemas. Se hace difícil la rotación entre directores y un concepto homologado de lo que hoy es un operador cultural, un gestor cultural. La red ha perdido constantemente la experiencia de directores de centros ya que se hace muy complicada la propia rotación, por falta de procedimientos claros; aún más, se hace preciso y urgente un mecanismo para que los directores sean reciclados temporalmente en las oficinas centrales de la AECI. Éste es un problema que afecta por igual a los directores del Instituto Cervantes. Este último punto se agrava porque los directores de Centros AECI e Instituto Cervantes, tradicionalmente, han esta-

do y están muy mal remunerados. En otros casos los centros nunca han llegado a consolidar la figura del director ya que los celos mal entendidos y la ambición de control por parte de algunas Embajadas han hecho complicada la figura del director del centro.

Aquí se hace preciso moverse con mucha sensibilidad. El director de una OTC o de un centro cultural depende orgánicamente de la AECI, de sus servicios centrales, pero debe también coordinarse y seguir las directrices de la Embajada de destino. Como en tantas cosas de la vida, las posibles fricciones son en realidad tema de tacto y de personas. Mi consejo en este caso, y que aplico siempre a cualquier expatriado y destinado en el exterior, tanto si trabaja en ONG como si trabaja para cualquier otro organismo, se desglosa en cinco.

Por un lado, mantener con claridad la propia independencia de criterio y las directrices que emanen de la Casa Madre, sea la AECI u otra organización. En segundo lugar, siempre informar, por escrito, periódicamente, a la Embajada o al Consulado de destino, de todas las actividades realizadas. En tercer lugar, buscar la coordinación con la Embajada y otras oficinas dependientes de ésta mediante reuniones regulares en las que se tracen las líneas maestras de lo que se pretende hacer en un país dado. En cuarto lugar, no buscar el protagonismo fácil, el monopolio de la notoriedad. Cada cierto tiempo conviene pedir y forzar la presencia de los diplomáticos adscritos a una Embajada en presentaciones, inauguraciones u otros eventos propios. En quinto lugar, ser libre en la acción pero de nuevo informar periódicamente de los contactos bilaterales que se mantienen con funcionarios y representantes de los gobiernos y organizaciones locales. Pues no olvidemos que el representante oficial de la misión en el país de destino es el Embajador a nivel nacional, y el Cónsul a nivel local o regional.

Estos cinco consejos pueden ser suficientes para desarrollar el trabajo propio con independencia pero también contando con el apoyo de los funcionarios españoles desplazados en el exterior. Pero debo reconocer que hay inconvenientes derivados de la actual conformación de la realidad española, descentralizada, plural, variopinta. El reto del GC consiste en tener tacto y convertir estos inconvenientes en ventajas. Porque la tendencia es ésa, y va a seguir siendo ésa porque así lo marca el ordenamiento jurídico y la agenda política de cada comunidad. Así, para quienes conocemos la realidad de campo, sucede que en ocasiones se hace hasta difícil conocer la acción de todos los interlocutores españoles en un determinado espacio geográfico.

Esto se debe a que la cooperación cultural en el exterior, y esta reflexión sirve para cualquier otra área, viene hoy a ser directamente realizada o planteada por un conjunto de organismos e instituciones cuyo catálogo incluye, sin agotarse, el Gobierno de la Nación y todos sus organismos e instituciones dependientes, como la propia AECI o el Instituto Cervantes, pero también los distintos ministerios y sus direcciones generales de cooperación; los gobiernos autonómicos y sus respectivas agencias y consejerías; los ayuntamientos, grandes y pequeños, que cuentan con importantes presupuestos y que de hecho son los últimos actores en incorporarse con fuerza a esta acción exterior; las ONGs; las fundaciones; las universidades, otro actor –y múltiple– internacional en auge; las empresas privadas, con o sin fundación, pero cada vez más preocupadas por eso que ha venido en llamarse la acción social corporativa.

En definitiva, estamos ante un panorama abierto, donde cada organización busca sus objetivos y su propia visibilidad, de acuerdo al mandato de sus propios contribuyentes. Yo he vivido situaciones preciosísimas de superposiciones, de repeticiones de acciones, para sorpresa de los locales, muchas veces confundidos. Pero en todo caso, como digo, este escenario es el que es y está allí para quedarse. Y por supuesto esta relación con ese concepto de cultura y de mundo globalizado que hemos analizado donde ya nada es ajeno para nadie. El buen GC *siempre* debe tener mano para buscar la coordinación, para evitar los personalismos, para sumar y no para restar. Y esto que digo debe incluir a otros actores internacionales dependientes de otros países y de otras agencias internacionales. Un buen programa hoy ofrece la imagen gráfica de una sopa de logotipos al final del mismo.

He conocido, sin embargo, a gestores culturales al servicio de empresas, Comunidades Autónomas, ONG, organismos variados, que por ignorancia o por un mal entendido celo de independencia nunca acuden o informan a Embajadas, Consulados, OTC, etc., de su desarrollo en un país dado. Creen que informar, o comentar una actividad, va en detrimento de su libre albedrío. Creen que si informan pueden sucederse situaciones de interferencia o menoscabo de su actividad. Nada más lejos de la realidad. Mi experiencia es justo la contraria pues al tratar de buscar la experiencia común, y el conjunto de relaciones que ofrece una institución establecida y con canales oficiales, todo lo que se obtiene es siempre ganancia. Informar, coordinar, no significa oficializar o gubernamentalizar la actividad, temer un tanto naíf que afecta a algunos. No debe olvidarse este consejo.

## Regreso a casa

Pero el tema de las vueltas, cualquier desplazado lo sabe, es más grave en el caso de los GCs en el exterior, tanto en el ámbito cultural como en la cooperación propiamente dicha. Como he dicho, esto incluye al personal desplazado de los Institutos Cervantes. La raíz del problema reside en que estos gestores no son funcionarios, sino personal laboral contratado. Y con contratos que se renuevan sólo anualmente aunque es cierto que los destinos suelen durar entre dos y cuatro años, lo que permite una cierta estabilidad. Pero es siempre una inestabilidad o equilibrio que depende de los vaivenes de las direcciones de secciones centrales. Tampoco pienso que la solución está en la funcionarización. No. No se trata de crear un cuerpo estable de GCs en el exterior. Lo que hemos dicho hasta ahora en este manual avala la política de flexibilidad y excelencia que permite elegir a gestores para estos puestos. Sin embargo, en cierto modo, una vez que se elige esa vía, la del exterior, el GC debe saber que se puede meter en un camino de difícil retorno.

## ¿Soluciones?

Son simples de mencionar aquí, y los gestores culturales deben tenerlas presentes en su agenda de modo que algún día puedan ser abordadas y llevadas a los servicios centrales de este tipo de centros. Se puede decir en términos generales que la Red de Centros AECI y la Red Cervantes han hecho grandes esfuerzos por extenderse a lo ancho, por llegar a muchos sitios. Pero tal vez está llegando el momento de plantarse en el camino y hacer algunas reformas internas, que no dan lustre, es cierto, pero que son muy necesarias. Señalo algunas. Se hace necesario una disposición que reserve plazas de GC en servicios centrales de la administración, en carácter de destino temporal, a aquellos gestores culturales que hayan cumplido ya un periodo en el exterior de al menos siete años, que pueden corresponder a dos destinos de desplazamiento. Esto se consigue creando plazas «sombra», de puestos adjuntos a los existentes. Es la manera de reciclar en España a quien ha cumplido ya un periodo en el extranjero evitando esa sensación de «expatriados» profesionales que tiene algunos de los veteranos.

Se hace necesaria una disposición y acuerdo entre instituciones que permita e incentive la rotación general entre todos los puestos de GC en el exterior, reconociendo los méritos

comunes, e incluyendo necesariamente directores de OTC, Institutos Cervantes y Centros Culturales de la red AECI. Se evitaría, de este modo, el actual funcionamiento en compartimentos estanco entre redes facilitando una comunicación y una formación permanente conjuntas. Se evitaría la sensación de aislamiento o complejo de vía única y una especialización que es contraproducente a largo plazo, para las capacidades del GC. Una bolsa de estas características, similar al popularmente conocido como «bombo» que emplea el personal diplomático, sería la solución al problema indicado. Y señalaría el camino de una profesionalización de la GC en el exterior, añadiendo transparencia a la política de selección y nombramientos de estos puestos.

## Remuneraciones

El tema de las remuneraciones es muy importante, y afecta al personal desplazado en el exterior, tanto en estos centros como en los Institutos Cervantes. Pese a las buenas intenciones de los diferentes directores de servicios centrales, la realidad es que el GC debe saber que la salida al exterior supone un enorme coste personal de desarraigo. Es una tarea apasionante, pero que tiene unos costes, como digo, tremendos. El GC en uno de estos centros se encontrará con que dispone de un buen presupuesto destinado al capítulo cultural, con una capacidad de influencia en la sociedad de llegada enorme pero descubrirá que percibe por su trabajo menos de lo que recibe cualquier otro funcionario desplazado al exterior. Casi sin excepción, en cualquier misión, será el nacional desplazado peor remunerado.

Hoy, hay que decirlo, la dirección de centros en el exterior no permite ninguna capacidad de ahorro. Los viajes de regreso, sólo uno cada dos años, los costes de colegios para hijos, los costes de alquiler de vivienda, no siempre garantizados, y el propio modo de vida en el exterior consumen casi todos los recursos económicos. Hasta tal punto es así que bien puede saber el GC que hoy el destino exterior es una actividad que sólo a un soltero o desde luego a una pareja sin cargas familiares compensa desde el punto de vista económico. No conviene engañarse en este aspecto, sobre todo teniendo en cuenta las dificultades de adaptación en el regreso a casa.

## El Instituto Cervantes

Ya hemos mencionado muchas veces en este libro al proyecto estrella de la actividad cultural y de enseñanza del español en el exterior, orientado a países donde la primera lengua no es el castellano. Y ya hemos esbozado algunos problemas que comparte con otros centros. En los últimos tiempos ha ido incorporando acuerdos con las academias vascas, catalana, valenciana y gallega con el objetivo de ofrecer cursos en estas lenguas, así como aumentar las actividades culturales referidas a estos ámbitos idiomáticos.

El Instituto Cervantes tiene una página [www.cervantes.es](http://www.cervantes.es), que describe a la perfección las actividades formativas y culturales y la trayectoria del Instituto en el mundo. Hoy está presente en casi cuarenta países contando con más de cincuenta sedes, entre centros y aulas Cervantes. El Centro Virtual Cervantes de documentación y su Biblioteca Virtual es una de las páginas más interesantes y completas de la red en castellano. El GC debe estudiar esta página y familiarizarse con la terminología de titulaciones, programas y disposiciones administrativas que allí se encuentran.

El Instituto Cervantes publica, en esa misma página, un manual donde se describen las características generales de las convocatorias de plazas para los centros del Instituto Cervantes, tanto para trabajar en la sede central de Madrid como en los distintos centros en el exterior. El proceso de selección se desarrolla en la sede central si el candidato está sometido a legislación española; en el centro convocante si el candidato está sometido a legislación local, en el exterior.

Entre las plazas sometidas a legislación local se encuentran las de secretarios de dirección, ayudantes de biblioteca, bibliotecarios y gestores culturales. Entre las sometidas a legislación española, las de administradores, jefes de biblioteca, jefes de actividades culturales y técnicos de aulas Cervantes. Se ha realizado un importante avance con esta catalogación pero el análisis de los requisitos y méritos específicos de las plazas de GC, y de Jefe de Actividades Culturales, entre otras, revela todavía un amplio margen de ambigüedad que habla de la discrecionalidad con la que tradicionalmente se ha visto la función de la gestión cultural. El CG se la juega en la entrevista, valorada en diez puntos, lo que quiere decir en la práctica que estos cargos dependen en buena medida de la confianza directa de los directores de los centros. Lo mismo puede decirse de los directores de los centros mismos, cuyas vacantes se cubren con nombramientos de libre designación del Director del Ins-

tituto Cervantes en Madrid. En ese sentido, sería recomendable que el Instituto iniciase un camino parecido al que ha ido desarrollando la AECI.

## Conclusión

¿Es el GC un diplomático de nuevo tipo? Como bien señala Javier Noya, investigador adscrito al Real Instituto Elcano, hay un cambio de paradigma en la acción exterior que está en relación con el concepto de opinión pública global. La diplomacia pública de un país y su imagen, que afecta a tantos sectores de la vida cultural y económica, ya no depende de la política de viejos tratados ni es asunto de cancillerías en exclusiva. Esto es lo que antes pertenecía al ámbito del poder duro, ejecutivo, de los países que fundaban sus relaciones en términos de reciprocidades. Hoy, el poder blando y las iniciativas de intercambio cultural se constituyen como elementos centrales de esta nueva diplomacia pública. El GC desplazado en el extranjero debe también por tanto comprender que su trabajo, quiéralo o no, es también parte de la política exterior de Estado y, por tanto, debe ser consciente de la importancia de su responsabilidad<sup>24</sup>.

Espero y deseo que estas notas sirvan como elementos para la reflexión y el trabajo del GC, quizá el actor emergente más destacado de la nueva diplomacia del siglo XXI.

<sup>24</sup> «Diplomacia Pública. La Gestión de la Imagen Exterior y la Opinión Pública Internacional». Javier Noya. Real Instituto Elcano. Madrid. 2006.





9788481813326

