

Los debates en torno a los distintos modelos de intervención cultural han adquirido en los últimos años una importante visibilidad pública. La multiplicación de proyectos de nueva generación –en especial centros culturales multidisciplinares–, la aparición de profesionales formados específicamente para la gestión cultural y, sobre todo, el debate acerca de la orientación de las políticas culturales han fomentado la evolución y el crecimiento de este sector. Al mismo tiempo –y a diferencia de las intervenciones culturales tradicionales–, las políticas contemporáneas tienden a reconocer los conflictos e intereses divergentes como un elemento consustancial a cualquier labor de mediación cultural. El encuentro Pública11 y la Escuela de las Artes 2011 reunieron en el CBA a un gran número de profesionales procedentes de algunos de los más importantes centros culturales del mundo con el objeto de intercambiar experiencias en torno a estas cuestiones. Algunos de ellos participan en este artículo, en el que intervienen José Guirao (director de La Casa Encendida), Vicente Todolí (exdirector de Tate Modern), Héctor Castillo (director de Circo Volador), M.^a Ángeles Egaña (consejera delegada de Alhóndiga Bilbao), Fernando Sicco (director del Espacio de Arte Contemporáneo) y el colectivo estadounidense Burning Man.

institución, consenso y conflicto en torno a la mediación cultural contemporánea

ANDREA DE PASCUAL



POLÍTICAS CULTURALES

BURNING MAN

El consenso es nuestra política fundamental. En cada nivel de organización, Burning Man recurre al consenso en la toma de decisiones, de modo que todos los implicados en un debate han de ponerse de acuerdo en el procedimiento a seguir; lo que no significa que todos lleguen a estar de acuerdo en una decisión, sino que todos acatarán lo que el grupo decida. El consenso funciona mejor en pequeñas colectividades de gente cualificada en los temas a tratar. Quienes posean conocimientos relevantes para tomar una decisión tendrán la responsabilidad de presentar esa información con argumentos razonados. La construcción de consenso funciona sólo cuando la gente comparte valores comunes y actúa en un clima de confianza que sea rico en información. Por otra parte, si la mayor parte de los miembros del grupo no tiene opiniones enérgicas acerca de un tema o les resulta indiferente, puede significar que tal vez sería mejor delegar la decisión en un individuo o en un grupo menor.

El consenso es la forma más natural de tomar decisiones. Si bien es cierto que llegar a él puede llevar mucho tiempo, no es en absoluto un proceso inextricable. En grupos pequeños se puede proceder de forma informal y sin la necesidad de un líder. En grupos grandes, en cambio, hace falta un moderador. Y aunque el consenso requiere unanimidad, no implica una votación: los miembros del grupo pueden ser sondeados de distintas formas sin tener que llegar a representar sus opiniones en forma de votos, ya que estos pueden ser cambiados y canjeados para conseguir ventaja. El consenso, por el contrario, fomenta constantemente el encuentro entre mentes. Ninguna decisión dentro de Burning Man ha sido tomada mediante votación.

JOSÉ GUIRAO. LA CASA ENCENDIDA

Los modelos sostenibles a largo plazo son aquellos que resultan eficaces para el conocimiento y fruición de las obras de creación, aquellos que generan lugares –más que espacios– donde el encuentro entre creador y destinatario suponga un nuevo acto de creación conjunta, una coautoría. En cambio, los modelos dominantes en la actualidad son endogámicos, están ensimismados en la autorreferencia, en gustar más a la superestructura generada alrededor de la creación –programadores, comisarios, críticos, coleccionistas, mercados, artistas instalados, artistas en estado de emergencia permanente, medios de comunicación, etc.– que en llegar al público real, no al público imaginario que a algunos les gustaría tener y que casi nunca suele existir en esos términos ideales que algunos sueñan, incluso con intenciones honestas en algunos casos. Hemos reelaborado la vieja máxima de la Ilustración y ahora todo se hace «para el público» pero me temo que «sin el público», aunque eso sí, con dinero preferentemente público. Lo bueno de todo esto es que la autorreferencia, el adoctrinamiento y los nuevos púlpitos de la contemporaneidad serán borrados del mapa por el propio público, que se deja engañar un rato, pero poco más.

VICENTE TODOLÍ. TATE MODERN

No hay que cerrarse a un modelo. Desde mi punto de vista, un modelo es una estructura que debe de ser revisada periódicamente. Se debe investigar en torno al modelo: cómo funciona, cómo se está desarrollando, si cumple los objetivos, etc. Sobre todo hay que aceptar que los modelos no pueden convertirse en fijos. Una



Tate Modern (Londres, Reino Unido)

Tate Modern es el museo nacional dedicado al arte moderno de Gran Bretaña y uno de los centros de arte contemporáneo más importantes del mundo. Está ubicado en una antigua central eléctrica de Bankside que ha sido espectacularmente rehabilitada.

vez que el modelo está elaborado y puesto en práctica, hay que analizarlo y, si es necesario, desecharlo y buscar otro. Si se continúa con el mismo modelo, éste perderá su carácter de investigación experimental y se convertirá en algo establecido, lo que hará que pierda su validez.

HÉCTOR CASTILLO. CIRCO VOLADOR

Los proyectos culturales son exitosos cuando obtienen la confianza de todos los que participan en ellos: patrocinadores, artistas, trabajadores y público. Esto se consigue a través del uso transparente de los recursos humanos, materiales y financieros; y del cumplimiento de la oferta cultural en calidad, cantidad, puntualidad y con las mejores condiciones para el público y los participantes. Por otra parte, es importante lograr la visibilidad de los proyectos, su arraigo comunitario y su autosostenibilidad económica, con el objetivo de no depender de donaciones, becas, concursos, mecenazgos o programas públicos o privados que no siempre atienden las demandas de los grupos culturales. Me parece esencial evitar el asistencialismo cultural de baja calidad que hemos padecido en el pasado: improvisado, mal dotado y, lo peor de todo, dirigido a proteger a un selecto circuito de gestores validados por el Estado o la iniciativa privada. En nuestros países, la cultura ha sido siempre una labor secundaria del Estado. Una gestión cultural viva y eficaz que aspire a evitar esta relación perversa debe buscar tres objetivos centrales: primero, que las propuestas culturales estén hechas a prueba de funcionarios públicos; en segundo lugar, que sean a prueba de partidos políticos; y, finalmente, que se diseñen sus estrategias para que también sean a prueba de cambios de gobierno, todo ello apoyado en la lógica de la autosostenibilidad económica de los proyectos.

EL PÚBLICO

BURNING MAN

No tenemos una estrategia activa de relaciones públicas ni tratamos de aumentar las dimensiones de nuestro evento. En realidad, no contactamos con nadie ni nos publicitamos. Preferimos crecer mediante el boca a boca, de forma orgánica. Eso sí, intentamos asegurar la diversidad económica del público ofreciendo muchas entradas a precio reducido: las entradas para becarios, personas con ingresos bajos y las dos primeras filas se venden a un precio menor que nuestro coste de operación por persona. Al margen de eso, no hay ningún grupo de personas en particular al que nos gustaría llegar como organización, más allá de los deseos personales de cada cual. Burning Man está abierto a cualquiera y no busca un nicho concreto. Somos una parte de la cultura en general y muchos grupos diferentes están representados.

VICENTE TODOLÍ. TATE MODERN

Un museo es un centro de investigación. El público es bienvenido, pero si es lo único que interesa mejor trabajar para una televisión comercial. Es verdad que la Tate Modern era un museo que intentaba invitar a la gente, que el público no sintiera una barrera ante la llamada «alta cultura». Pero, en mi opinión, el acceso al centro debe depender de uno mismo ya que, en definitiva, eres tú quien tiene que realizar las lecturas, formarte e intentar aprovechar al máximo la visita dentro de tus posibilidades. Se puede crecer con el museo, pero el propósito de hacerlo



La Casa Encendida (Madrid)

Centro social y cultural de Obra Social Caja Madrid en el que se desarrollan cursos y talleres sobre áreas como el medio ambiente o la solidaridad, y en el que además se promueven las artes de vanguardia.

Centro de Arte y Cultura Circo Volador (México DF)

El Circo Volador es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro dedicada a la atención de los jóvenes de los sectores populares y a la solución de problemas urbanos y sociales tomando como base la cultura y la investigación metodológica.





Alhóndiga Bilbao

Inaugurado en mayo del 2010, el antiguo almacén de vino de Bilbao se ha reconvertido en un gran centro de ocio y cultura que cuenta con salas de cine, auditorio, biblioteca, sala de exposiciones, gimnasio, piscina, tienda y restaurantes.

Burning Man (Nevada, EE UU)

Evento anual que se celebra cada septiembre en el desierto de Black Rock en Nevada. Sus organizadores lo describen como un experimento comunitario donde se promueven la expresión personal radical y la confianza en uno mismo. Su nombre procede de la actividad con la que culmina el encuentro: la quema de un gigantesco hombre de madera.



debe venir de uno mismo. Para mí no había ninguna diferencia significativa si un año había cuatro millones y medio de visitantes o cinco millones. Lo importante es el carácter del programa de investigación e innovación. Por ejemplo, cuando me decían que la exposición *Frida Khalo* había tenido mucho éxito, siempre preguntaba si se estaban refiriendo a índices de público; ya que la exposición que estaba enfrente, *Open Systems*, que en vez de tener 350.000 visitantes sólo tuvo 50.000, era, desde mi punto de vista, igual de exitosa al haber cumplido los objetivos para los que había sido programada.

En la Tate Modern siempre que se ofrecía una exposición dirigida al gran público, había confrontada una exposición minoritaria. Ésa era una de las condiciones. También es verdad que con la crisis sufre más aquel que tiene menos posibilidades de recaudar dinero. Y es lo que está sucediendo cada vez más en los museos. Algo con lo que yo, por supuesto, no estoy de acuerdo.

M.º ÁNGELES EGAÑA. ALHÓNDIGA BILBAO

Hemos tenido que inventar un modelo a partir de la voluntad de integrar en un nuevo espacio infraestructuras no presentes en la ciudad, incluyendo además actividades relacionadas con la cultura y el ocio. El resultado es un modelo «mens sana in corpore sano». En este sentido, tenemos una clara vocación de servicio público y privilegiamos la accesibilidad: estamos muy bien comunicados con la ciudad, tenemos un horario muy amplio y nuestras actividades están dirigidas a todos los públicos, desde bebés de 6 meses hasta personas muy mayores. Esta programación multidisciplinar trata de completar la oferta que ya existía en la ciudad: ciencia y tecnología, cómic y literatura, redes sociales, interculturalidad, nutrición, actividad física y salud...

FERNANDO SICCO. ESPACIO DE ARTE CONTEMPORÁNEO

El Espacio de Arte Contemporáneo de Montevideo está instalado en lo que era la antigua cárcel de Miguelete, un edificio de fines del siglo XIX que estuvo más de veinte años en situación de abandono. Lo más interesante para mí es el proceso de resignificación de un espacio tan cargado de historia para habitarlo con trabajos artísticos donde lo que prima es la experimentación, la investigación, la libertad en el uso de medios y lenguajes. Además, la creación del EAC abre un proceso de cambio que estoy seguro será muy importante para todo el entorno urbano donde se encuentra, potenciando en él un cambio positivo, facilitando su desarrollo social, cultural y económico de forma progresiva.

Tanto en el imaginario local como en el internacional, tenemos que asumir que nos encontramos en la periferia. En Montevideo estamos fuera del circuito cultural habitual. Pero, más importante todavía, a nivel internacional, a pesar de la globalización, a menudo sigue siendo difícil llegar al Sur, o mejor dicho hacer llegar aquí, por razones presupuestarias, propuestas que circulan con facilidad en el hemisferio Norte. No obstante, la periferia tiene sus beneficios: estamos un poco más libres de las presiones del mercado del arte y somos más proclives a hacer cosas por el deseo de hacerlas aunque haya mucho menos dinero.

Estamos tratando de trabajar con el barrio, esto supone articular agentes sociales tan diferentes como la policía comunitaria, los comerciantes de la zona o algunas personas que pernoctan en la vía pública de nuestro entorno inmediato. Muy cerca del EAC se desarrolla una feria centenaria, la de Tristán Narvaja, un mercado de pulgas que los días de domingo se articula muy bien con nuestra presencia en el barrio, formando un nuevo eje turístico-cultural.

EL MEDIADOR CULTURAL

JOSÉ GUIRAO. LA CASA ENCENDIDA

La mediación cultural nunca es una mera tarea de transmisión técnica, ni es neutral en un sentido cultural o social. En primer lugar porque existe una elección intencionada del creador o artista con el que vas a desarrollar un proceso de trabajo, y en segundo porque también buscas o te diriges a un público determinado para un proyecto concreto. Por otra parte, el trabajo de mediación se sustancia fundamentalmente en establecer un movimiento activo de «escucha» hacia el creador primero y después hacia el público. La intencionalidad del creador, las particularidades de su obra y lo que quiere transmitir al público son el punto de partida. Una vez desvelada esa intención y su materialización debes generar las mejores condiciones técnicas, ambientales y de carácter semiótico para que el público pueda acceder con naturalidad y sin trabas a la obra de creación. En un primer momento no se trata de pedagogía, eso vendrá después, sino de internalización de aquello que debes ayudar a transmitir —que no es otra cosa que la comprensión de la obra y de su proceso de construcción— para poder difundirlo después de manera adecuada; aquí es donde la pedagogía surge de nuevo como un reto para no convertirla en adoctrinamiento. Al público hay que tratarlo como a un adulto, sin prejuicios, hacerlo participe del proceso de creación, pero no como espectador, sino como coautor del mismo, porque el proceso de creación no termina hasta que el público lo hace suyo: compartiéndolo, rechazándolo o aportando visiones críticas que lo enriquezcan. El sesgo que debe introducir la gestión en la producción cultural es el de facilitarla sin interferencias, el gestor no es un creador, no puede apropiarse de la obra de creación ni manipularla, pero puede ayudar a desvelarla. Como decía Píndaro en su sentencia «llega a ser lo que eres», el mediador debe facilitar que una obra de creación llegue a ser lo que es, no lo que al gestor le parezca, eso corresponde al público, o lo que le gustaría que fuese, eso corresponde al autor.

BURNING MAN

Un gestor puede tener la autoridad para tomar una decisión. Sin embargo, esto no significa que de esa persona emane poder de ninguna clase. La conexión entre cada grupúsculo de formación de consenso puede ser imaginada como un río, el cual forma un canal para el poder. El enlace directo entre cada estación a lo largo de este camino es un líder individual o gestor de grupo investido con autoridad. Esta autoridad puede ser imaginada como una especie de molino de agua. Cada gestor tiene el derecho reconocido, al tomar una decisión, de hundir este molino de autoridad en la corriente de poder para lograr una tarea. Sin embargo, dado que el poder no pertenece a un gestor, éste puede ser criticado legítimamente por cualquiera por faltar a sus responsabilidades. En la mayor parte de las organizaciones, la corriente de poder está formada por dinero. En la política democrática, está impuesta en última instancia por la habilidad de asegurar votos. Sólo escasamente, y por cortos periodos de tiempo, surge de la fuerza bruta o del cañón de un arma, y sólo de los gurús se puede decir que gobiernan a través de una manifestación de poder puramente personal. En Burning Man, sin embargo, todo el poder procede de un regalo. Fue como regalo que nació Burning Man. Ninguno de los recursos que ahora maneja Burning Man hubiera existido si docenas, cientos y, finalmente, miles de personas no hubieran estado dispuestas a entregarse a este proceso.



Espacio de Arte Contemporáneo (Montevideo, Uruguay)
Centro cultural multidisciplinar fundado en 2010 dedicado al arte y la cultura contemporáneos. El edificio original era una antigua cárcel, una de las pocas que se conservan en el mundo construidas según el modelo del panóptico. El EAC está situado en un barrio popular periférico de Montevideo.

FERNANDO SICCO. ESPACIO DE ARTE CONTEMPORÁNEO

Me siento implicado profesionalmente con esta tarea desde varias facetas. Soy psicólogo y me formé en psicoanálisis, por lo que vengo de una línea de pensamiento científico social con interés por lo antropológico. En el terreno del arte he experimentado con fotografía primero y con vídeo e instalaciones después. Expuse una docena de veces, por lo que si bien no me siento muy cómodo diciendo que soy artista, porque creo que no le he dedicado todo el tiempo y la energía que podría, es verdad que conozco lo que significa pararse frente al mundo con algo que llamamos «obra», experiencia que tomo muy en serio. Y también me ha hecho conocer del «otro lado del mostrador» lo que es exponer en contextos institucionales y salas muy diferentes entre sí en cuanto a disponibilidad de recursos, connotaciones dentro del sistema del arte o repercusiones mediáticas.

Creo que lo que se espera de un gestor cultural en la actualidad es, básicamente, mucha versatilidad; capacidad de fijarse objetivos claros y estrategias para conseguirlos, rodearse de equipos creativos comprometidos con esos objetivos; ser sensible a las características de los diversos públicos a los que se aplica su trabajo; tener o generar herramientas para procesar la información y tomar decisiones operativas en cada proyecto; manejar responsablemente presupuestos de todo tipo; capacidad para analizar los contextos socioculturales, políticos e institucionales que determinan su trabajo para pensar para quiénes y por qué hace lo que hace; y seguramente un largo etcétera que no debe dejar fuera algo necesario en cualquier trabajo: poder crear cierta mística o utopía personal y colectiva que sostenga la labor cotidiana.

MAINSTREAM Y/O UNDERGROUND

BURNING MAN

Hay gente que considera que corremos el peligro de convertirnos en un evento «mainstream» y traicionar así nuestros principios. En realidad, no creemos ser un evento subcultural, pero tampoco vemos nada de malo en un movimiento cultural que forme parte de la experiencia llamada «mainstream». Si hablamos de principios establecidos y consensuados en Burning Man tenemos que enunciar los siguientes: 1) *Inclusión Radical*. Cualquiera puede formar parte de Burning Man. Damos la bienvenida y respetamos al desconocido. 2) *Regalar*. Burning Man consiste en actos de dádiva. El valor de un regalo es incondicional, no contempla una devolución de algo de igual valor. 3) *Descomercialización*. Para conservar el espíritu del regalo, nuestra comunidad busca crear un entorno social que no esté mediado por patrocinios comerciales, transacciones o publi-

cidad. 4) *Autodependencia radical*. Burning Man potencia al individuo para que descubra, ejercite y confíe en sus recursos interiores. 5) *Autoexpresión radical*. Surge de los dones únicos de cada individuo. Nadie, salvo el individuo o un grupo de colaboración, puede determinar su contenido. 6) *Esfuerzo comunal*. Nuestra comunidad valora la cooperación y colaboración creativa. Deseamos producir, promover y proteger las redes sociales, los espacios públicos, las obras de arte y los medios de comunicación que apoyen dicha interacción. 7) *Responsabilidad cívica*. Valoramos la sociedad civil. Los miembros de la comunidad que organizan eventos deben asumir la responsabilidad por el bienestar común. 8) *No dejar rastros*. Nuestra comunidad respeta el entorno. Nos comprometemos a no dejar rastros físicos de nuestras actividades cuando nos reunimos. 9) *Participación*. Creemos que un cambio transformativo, ya sea en el individuo o en la sociedad, sólo puede producirse a través de la participación personal profunda. 10) *Inmediatez*. La experiencia inmediata es la piedra angular de nuestra cultura. Buscamos superar las barreras que se alzan entre nosotros y el reconocimiento de nuestros seres interiores, la realidad de aquellos que nos rodean, la participación en la sociedad, y el contacto con un mundo natural que sobrepasa los poderes humanos.

HÉCTOR CASTILLO. CIRCO VOLADOR

Hace diecisiete años que Circo Volador ocupa el espacio del viejo Cine Francisco Villa, que conseguimos que nos cedieran las autoridades del gobierno de la ciudad. Llevábamos ya seis años de trabajo ininterrumpido pero, a nivel personal, yo me había transformado en un punk radical, lo que me llevaba automáticamente a asumir casi una posición «anti-todo». En ese cine abandonado que necesitaba todas las reparaciones imaginables, sin ningún tipo de apoyo financiero en aquel momento, recibí a Fabio Paquioni, experto de la UNESCO, para mostrarle a oscuras –todavía no teníamos luz– los sueños que yo quería construir allí. Estaba iniciando lo que después me enteraría que es el área de «captación de recursos». Después de relatarle en penumbras todo lo que yo veía claramente y de expresarle las ideas libertarias que guiaban nuestro proyecto me respondió: «Será una maravilla si funciona, pero es muy posible también que todo este trabajo se convierta sólo en un enorme mausoleo; será tu lápida mortuoria porque es absolutamente imposible que ustedes lo puedan hacer funcionar sin la participación de las instancias públicas y privadas que trabajan con jóvenes en la ciudad... y a ellos nos les gustan los punks. Pero acérquense a ellas sin miedo y sin venderse, usen sus programas, sus convocatorias, sus becas, sin comprometer su integridad y enséñenles lo que es un trabajo con jóvenes desde la base...» Así lo hicimos.

CONGRESO PÚBLICA 11
ENCUENTROS PROFESIONALES DE GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA
 27.01.11 > 28.01.11
 ORGANIZA CBA • FUNDACIÓN CONTEMPORÁNEA
 COLABORA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO (AECID)
 MINISTERIO DE CULTURA • COMUNIDAD DE MADRID

ESCUELA DE LAS ARTES 2011
V CURSO DE GESTIÓN CULTURAL
 04.07.11 > 15.07.11
 ORGANIZA CBA • UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID