

Elementos para el diálogo sobre centros culturales

Santiago 21 de Mayo de 2008

Un centro cultural es una institución de creación, producción y difusión de culturas actuales. Es un continente con contenidos, abierto al público en comunión con los creadores por intermedio de manifestaciones culturales y disciplinas artísticas.

Hablo de institución, ya que no son meros espacios que albergan culturas o formas de expresiones culturales, **son equipos de profesionales** que se emplazan en un espacio físico para desarrollar acciones en el ámbito de la cultura. Estas instituciones tienen formas de organización tan diversas como centros existentes.

Es fundamental entender que **no se pueden aplicar modelos en Gestión Cultural** y menos aplicar modelos de institucionalidad intercambiable entre distintos centros.

Partiendo de esa base es importante señalar que en la gestión cultural sirve sobre todo el conocimiento de experiencias, pero que en ningún caso son replicable sin adaptaciones, interpretaciones que tendrán que necesariamente que ver con el contexto local, el contexto global, las áreas presupuestarias, las áreas de difusión, las áreas de programación y finalmente el diálogo abierto con sus audiencias.

¿Que diferencia hay entre un centro y otro?

“Los Centros Culturales se encuentran en una “especie de no lugar” o en un lugar a medias entre muchas instituciones y sus respectivos conceptos o programas culturales. Organizamos exposiciones, pero no somos museos, muestras de cine pero no somos cines, teatro y danza sin convertirnos en teatros, lecturas sin ser cafés literarios, coloquios y ponencias científicas sin convertirnos en universidades, y muchos de los centros culturales tienen una vasta colección de libros sin convertirse exclusivamente en bibliotecas, o publican libros sin ser por eso una editorial”.

Este párrafo corresponde a la introducción de un texto escrito por el investigador Friedhelm Schmidt-Welle del Instituto Prusiano Ibero-Americano de Berlín en Alemania, llamado “Una fábrica abierta al diálogo”.

Partiendo de la base de que los centros culturales tienen por naturaleza una constitución híbrida, podemos tratar de entender cuál es la función de éstos en la sociedad y qué los define como tal. Me parece que el efecto de moda se ha apoderado de todos los espacios, que intentan denominarse de un modo que

no les corresponde. Un teatro o un centro de arte dramático no se convierten en un centro cultural por el mero hecho de tener un espacio o vitrina para las artes escénicas y las artes visuales. Pasan a ser un centro cultural en el momento en que encuentran un equilibrio entre una misión definida y una visión determinada, las cuales deben establecerse desde sus inicios, con el propósito de saber hacia dónde se encamina. Finalmente, fijar políticas, es decir, definiciones con respecto a su programación, a sus fuentes de financiamiento, su ubicación geográfica, el público objetivo y potencial, su interés en el desarrollo de ciertas temáticas o movimientos culturales.

¿Entonces que define un Centro cultural en particular?

Pues, simplemente su **línea editorial-curatorial** y sus contenidos, éstos en relación directa con las propuestas de sus creadores y necesidades de sus audiencias.

Al introducir la noción de línea editorial-curatorial podría implicar un signo inequívoco de asemejarse a una publicación, pues lo que uno intenta hacer es exactamente aquello, imprimir un sello que logre acercar audiencias específicas a determinados contenidos culturales.

¿Quién determina cuáles son éstos? Pues los equipos de trabajo, profesionales de distintos ámbitos que se desarrollan en dichas instituciones y que son los mediadores entre los oferentes y demandantes.

Los Centros Culturales tienen cierta hibridés que otros espacios como Museos, Galerías de Arte, Salas de Teatro o Bibliotecas no tienen. Un centro Cultural parte de la base que es un espacio que no conserva obras por lo tanto no requiere las implementaciones físicas y tecnológicas que deben necesariamente tener los museos, no posee colecciones por lo tanto se centra en la producción y difusión del arte. Un centro Cultural debe tener una visión de integración de disciplinas. No basta con tener una sala de teatro y adosado un pasillo para exponer obras de Arte. Es un espacio que se dedica a lo largo de todo el año al que hacer cultural no por periodos, eso no equivale a suponer que un espacio no puede tener una disciplina prioritaria en su programación, pero necesariamente para que se cumpla el rol de Centro Cultural tienen que sucederse simultáneamente actividades culturales.

Yo quiero dejar en claro que desde mi punto de vista, un **Centro Cultural no puede transformarse en un centro de eventos** donde no haya producción de arte, donde el grueso de la programación no provenga de una propuesta desde el centro cultural y que sea meramente un recipiente de propuestas ajenas a la institución que vayan formando su programación. Creo que los centros culturales no pueden transformarse en espectadores pasivos de los cambios en la sociedad y ser infraestructuras al servicio del desarrollo de marcas en el ámbito privado o ser brazos ideológicos de políticas públicas. Tienen que tener autonomía y discursos propios, pero sin perder nunca que, por mucho que sean modelos mixtos, privados o públicos, tienen misiones y vocaciones de servicio público. Tienen que responder a demandas y deben ofrecer respuestas a estas.

El daño más grande que ha ocasionado el desdibujamiento de muchos espacios culturales ha sido el tema de los **espacios multifuncionales o polivalentes**. Soy un convencido de que los espacios, obviamente pueden ser utilizados para distintas disciplinas artísticas, pero no pueden ser construidas como tal y ahí hay una equivocación de parte de los arquitectos. La especificidad de los espacios implica ciertas condiciones para el buen desarrollo de las expresiones artísticas. Lo que menciono no equivale a decir que los espacios no deben cambiar a lo largo del tiempo su uso. Puede ser que un Centro Cultural tenga más de tres galerías de arte y que luego de un tiempo se da cuenta que hace falta un espacio para la danza, pues bien, se hacen los estudios con especialistas para ver como se transforma ese espacio. Pero ello no equivale a decir pinten de negro, pongan graderías y ya está.

Entremos en ese debate, creo que hoy en día no hay ningún gestor cultural con estudios en gestión que pueda plantear que da lo mismo el orden de los elementos en el sentido de diseñar un espacio cultural previo a saber la propuesta editorial que se le dará a ese espacio. Lo difícil ha sido traspasar esta aseveración a los tomadores de decisiones sean estas personas de instituciones privadas o públicas. Es fundamental saber que uso se va a dar por parte del habitante del espacio (**usuarios= creadores + gestores + público**) para definir qué infraestructura le vamos a dar.

Otro punto que me parece importante señalar es que en el debate he escuchado en los últimos años hasta la saciedad que los directores o gerentes de instituciones culturales nos hablan como **representantes de la sociedad civil** y creo que hay un error conceptual. Que yo sepa, ningún jefe de institución ha sido elegido por bases o por votación, ha sido nombrado por un directorio o un board en los países anglosajones, (que si tiene un legitimidad propia al ser ellos los fundadores de dicha institución) o designados por alcaldes, presidentes o dueños de empresas. Por lo tanto, hay que tener mucho cuidado cuando uno se presenta como representante de otros. Creo humildemente que uno es simplemente un mediador, es decir un puente entre creadores y sus audiencias.

¿Hay una diferencia entre administrar un espacio y gestionarlo? Tengo el convencimiento de que sí. Creo que hay grandes gestores que además son grandes administradores. Sin embargo, lo que he podido constatar a lo largo de los años es que un buen administrador rara vez es un gran gestor. Tiene que ver con herramientas y skills que una buena formación puede desarrollar, pero que tiene que ver al igual que con un actor con el hecho de tener ángel o no.

El factor presupuestario, por supuesto, interviene en los factores que definirán si la gestión de una institución cultural es exitosa o no. Pero no necesariamente será el parámetro único que definirá aquello. Lo que me sorprende es con qué facilidad se suele desconocer la importancia de los temas financieros para hablar del éxito de la gestión de un espacio. Me ha tocado reuniones en donde al analizar la gestión de espacios con déficit históricos o puntuales se termina diciendo "sí, pero mira la programación artística que logra es excepcional". Permítanme que les diga que si estuvieran en el ámbito de la empresa privada

hace rato que hubiesen despedido al gerente y cerrado dicha institución. El equilibrio de una institución no se relaciona sólo con su programación, sino también con su solvencia económica. Ya que si no cómo podríamos insertarnos en el mercado como una actividad rentable y sustentable. Ahora no nos equivoquemos, eso no significa que tendré que buscar actividades masivas o event-media para subsistir. No, tendré que buscar un equilibrio en el sentido de hacer todos los esfuerzos para poder cerrar un presupuesto sabiendo cuánto necesitaré y cuánto soy capaz de generar. A lo que voy con el tema financiero, es que tal como lo dije con anterioridad, sin desmerecer su importancia en el desarrollo de nuestras instituciones, no puede seguir siendo el chivo expiatorio de nuestras falencias.

1. Los centros culturales tienen que ser **centros de producción de arte**. Lugares donde no sólo llegan propuestas de artistas y de otras instituciones, sino desde donde emanen proyectos y programas que sean de interés público, o que uno considere de interés público, que sea formador de diálogos o debates. Donde el rol de mediador que tenemos tenga un componente creador. Construyamos un puzzle que se supone somos expertos en armar.

2. Es por ello que las instituciones culturales tienen la misión de **difundir**, pero también de entregar herramientas para el acceso a esa información. De acuerdo a nuestra experiencia, han contribuido en esto las políticas de funciones a estudiantes para las artes escénicas, los días populares y las visitas guiadas en las artes visuales.

Las funciones a escolares han sido una política permanente desarrollada por los teatros universitarios desde sus comienzos, y luego ampliada por las compañías independientes de Teatro y de Danza. Esta experiencia ha sido muy exitosa no sólo desde la perspectiva financiera para estas agrupaciones, sino desde la creación de audiencias y más importante aún, en la posibilidad de diálogo y debate dentro de las aulas educacionales con respecto a temas de contingencia. Esta instancia ha entregado un mecanismo práctico a los profesores para motivar a sus alumnos, a través de una participación más lúdica e interactiva.

Los días populares nacieron con la intención de crear nuevas audiencias, pero entregando los mismos productos y servicios culturales en las mismas condiciones a un costo menor a un segmento de la población que no tiene los mismos ingresos. Es decir, no está el concepto de gratuidad, sino un pago proporcional a los ingresos, un modo democrático de acceso a esos productos.

Con respecto a las visitas guiadas de exposiciones, éstas no sólo están dirigidas a los estudiantes, más bien involucran a toda la comunidad. Creemos que hay un trabajo pedagógico pendiente, en un sentido formativo, que debe ser realizado por cada institución. En Chile, por falta de recursos económicos muchos de los museos e instituciones culturales postergan esta parte en la puesta en valor de sus espacios.

Desde este año instauramos un programa educativo por medio de visitas guiadas del Centro Cultural, invitando a los públicos (tercera edad, escolares, personas en exclusión social) a compenetrarse con cada una de las etapas y procesos que se estén produciendo al momento de realizar la visita. En ello la participación activa de los creadores ha sido fundamental. El objetivo del programa consiste en describir y transmitir las funciones de un Centro Cultural.

El aprendizaje de las nuevas generaciones no debe estar asociado a la retención de datos e información recibida a través de una puesta en escena o de una visita guiada, sino a la internalización de ciertos códigos sociales vinculados al uso y disfrute de los espacios culturales. Esto quiere decir, que las futuras audiencias deben sensibilizarse e incorporar aspectos como la valoración del patrimonio, el respeto por los espacios públicos y por las personas que trabajan en ellos, así como por las condiciones inherentes a la actividad cultural.

3. Las instituciones Culturales tienen la misión de formar, no en el sentido clásico de la palabra sino en el sentido de un lugar que transmite conocimientos. Después de varios años realizando conferencias, seminarios, workshops y talleres hemos llegado a la necesidad de desarrollar dos programas de más largo alcance. Uno dirigido a públicos, otros dirigidos a profesionales. El primero se enmarca dentro del programa “Corriente Alterna” que está estructurado por medio de grandes encuentros y charlas en torno al arte contemporáneo, el patrimonio, la arquitectura y el urbanismo. Y el segundo dice relación con el nuevo Magíster en Gestión Cultural Aplicada en conjunto con la Universidad del Desarrollo que pretende formar nuevos profesionales de la gestión en el medio local. Tal como lo planteamos un centro cultural no debe ir en reemplazo de una institución educacional como son las universidades, sino más bien como socios estratégicos en el desarrollo de ciertas materias más afines a la labor de nuestros espacios. La experiencia más decidora con respecto a lo planteado anteriormente tiene que ver con organizar un encuentro de arte e invitar a todas las escuelas de Arte, las barreras caen naturalmente, pues nos encontramos en un terreno neutro que no tiene dobles intenciones más que entregar conocimientos.

4. Los Centros Culturales deben preocuparse de su patrimonio tangible e intangible. Me referiré solo a lo intangible que dice relación con la memoria. Los espacios culturales tienen que hacer un esfuerzo para salvaguardar su pasado, presente y futuro. Y no me refiero sólo al registro fotográfico, audiovisual y textual, sino a la memoria de sus audiencias. En ese sentido los libros o cuadernos que se dejan en las entradas de los espacios de exhibición son una interesante propuesta para ir recogiendo opiniones y percepciones de las audiencias de manera espontánea. Cuando se trata de creadores en vida, estos cuadernos se transforman en un pequeño tesoro, ya que hay un feedback con respecto a las obras del artista, sean éstas de aprobación, admiración o incluso rechazo.

En este sentido los observatorios de público o escuelas de audiencias son herramientas que deben ser implementadas, es la única forma de ir sabiendo

los cambios que se van produciendo en nuestros espectadores y visitantes. El observatorio no es una herramienta simbólica es un instrumento eficaz para registrar la memoria desde la perspectiva de saber quienes son, que es lo que desean y que es lo que piensan las personas por las cuales trabajamos.

5. Los centros culturales tienen que ser centros de participación y no de consumo. Están naciendo nuevos espacios para la cultura en Chile, se reacondicionan algunos o se construyen nuevas infraestructuras. Dicha proliferación no sólo significa modernización, sino también el reconocimiento, por parte de la sociedad, del estado y del mundo privado, de la importancia de la cultura en la vida cotidiana y en el desarrollo de una nación.

Es esencial definir con qué propósito estamos remodelando espacios artísticos, es decir, saber cuáles son los planes de negocios, en qué va a consistir la programación y cómo resolvemos el problema de la gestión, ya que las inversiones destinadas a espacios públicos y mixtos, se están llevando a cabo mayoritariamente con recursos públicos. Por lo tanto, es importante determinar cómo esa inversión va a ser redistribuida a los ciudadanos, tanto a los que financian aquellas edificaciones vía impuestos, como aquellos que no aportan económicamente, porque no tienen los recursos, pero que sin embargo, debieran hacer uso de aquella infraestructura como uno de los bienes entregados por el Estado.

He leído en reiteradas ocasiones que los Malls en Chile han ido reemplazando a las plazas públicas, tanto por el hecho de convertirse en un lugar de sociabilización como por la idea del paseo. ¿Cuántas familias van a los mall a pasear, sin tener por ello la motivación del consumo? Sin embargo, no nos confundamos, los Malls nacen como un centro neurálgico del consumo, donde todo está enfocado a que la ciudadanía pague por servicios o bienes. Y si bien los malls nacieron en barrios acomodados, hoy en día se han construido en barrios de clase media e incluso en localidades más pequeñas, de ahí que sostener que estas moles sólo sirven para el consumo de una elite económica, es absurdo.

Entonces, ¿cómo se insertan los nuevos espacios culturales dentro del Mall? Nacen por la necesidad de darle valor agregado a esta idea de paseo, además de llenar un vacío, dado la deficiente infraestructura cultural. Los dueños empezaron a destinar algunos espacios dentro de su edificación a estos servicios. Ahí se produce una gran diferencia con los espacios culturales que nacen como espacios públicos.

El público es convocado desde la participación y reflexión y no desde el consumo. Por lo tanto, las manifestaciones si bien tienen que autofinanciarse, ya que pocas instituciones en Chile reciben subsidios para la producción, no pretenden transformarse en un puro divertimento o event-culture para las masas. Al impulsar políticas públicas de construcción de polos de desarrollo cultural en áreas de la ciudad menos favorecidas o más postergadas, con una inmejorable accesibilidad terrestre y urbana, el Estado está cumpliendo con su labor de igualdad de oportunidades.

Por otro lado y tal como lo sostiene el experto argentino Néstor García Canclini, *“la política cultural es concebida como un conjunto de acciones que realizan diversos agentes para orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso o disenso sobre un tipo de orden social. Por lo tanto, ninguna política cultural puede ser formulada por un solo agente, sea éste el mercado, el Estado o la comunidad autogestionada.”* Es por ello, que creo necesaria la puesta en práctica de elementos a largo plazo con respecto a la creación de nuevas audiencias, o sólo como consumidores culturales, sino también como participantes activos del desarrollo sustentable de nuestras identidades culturales.

6. Los centros culturales tienen que trabajar en redes. Las instituciones tienen que empezar a trabajar coordinadamente, eso no quiere decir que todos los centros vayan a hacer lo mismo, todo lo contrario es apoyarse en las fortalezas de cada una de las instituciones. No sólo a nivel de intercambio de personal o de equipamiento, sino a nivel de conocimientos. Es decir, hay que abrirse a buscar socios estratégicos en distintos ámbitos y provenientes de distintos lugares.

Ahora bien, llevado al límite las redes enredan. Dicho en inglés, networking is not working. Quizá la mejor manera que hay para no hacer algo, es hacerlo en red. Las redes están muy bien, pero al enredo, en términos de panorama y de topografía de las redes, hay que empezar a ponerle un cierto orden, por una cuestión de economía de esfuerzos y de escalas. Hoy en día hay que empezar a crear sinergias en ese panorama de las redes. Buscar cómo aplicar herramientas comunes para fines comunes: crecimiento de audiencias, multiculturalidad, medios de difusión, diversificación y extensión de los campos de investigación y producción, alianzas de residencias, etc...

7. Los centros culturales tienen que tener ejes temáticos sociales, como por ejemplo la cohesión social. Desde hace más de cuatro décadas podemos ver cómo en las sociedades más ricas del mundo han aparecido y se han consolidado un gran número de creadores y creadoras cuyos discursos artísticos utilizan los procesos sociales, la crítica o la exploración de campos hasta entonces muy alejados del mundo de la creación contemporánea tradicional. Son procesos y tendencias hoy consolidadas que hacen uso de prácticas que vinculan los procesos mismos de la creación, con los problemas de las colectividades menos favorecidas, con las ideas menos visibles, con el reconocimiento de los valores y los derechos, de comunidades y de ideas. Son creadores que deciden aprender, antes que imponer sus formas culturales a otros; compartir, antes que educar.

Estamos presuponiendo que es *contemporáneo*, el hecho de pedir que el arte tradicional se integre en los procesos de cohesión social. Yo creo que ahí hay un error grave. Entendemos que es *contemporáneo*, no el arte contemporáneo, entendemos que es *contemporáneo* el gesto, la dinámica, la movilidad que desplaza a los artistas que habitualmente proponen dinámicas de trabajo convencionales como herramientas para favorecer o ahondar en procesos de cohesión social, y entendemos que esa reunión es lo *contemporáneo*, lo cual

es muy distinto del slogan de prácticas de arte contemporáneo. Se pueden cometer aquí muchos errores, básicamente uno: Confundir el rol de las prácticas culturales como prácticas *de Ong*. Yo no creo que la función del arte consista en auxiliar procesos de cohesión, para eso hay muchas otras herramientas, de orden político básicamente. La función del arte en cualquier caso pasa más por enfocar las fisuras, las fracturas, y si no las hay provocarlas para abrir el diálogo.

Por lo tanto, creo fundamental que las temáticas sociales no pueden quedar fuera de los contenidos programáticos de los centros culturales.

8. Los centros culturales tienen que ser dinámicos, no pueden tener miedo a los cambios. Los Centros Culturales tienen que convertirse en esponjas de nuestra sociedad y estar en todo momento disponibles a las transformaciones, reorganización y re-actualización. No son entes fijos, forman parte de un tejido mucho más amplio que debe recoger los avances tecnológicos, los discursos actuales, la participación de las nuevas generaciones de creadores y de audiencias.

La implementación de políticas como éstas desde los espacios culturales, permite no sólo entregar nuevos servicios, también implica conocer de mejor manera al público y sobre todo, entender la comunicación y la participación de un modo más interactivo con la sociedad civil. Es por ello que tengo el convencimiento de que la institucionalidad de los centros culturales, sean estos centros de arte, centros de extensión cultural, centro de producción de arte u otros, serán los museos, teatros y bibliotecas del futuro.

© Ernesto Ottone R.
Director Ejecutivo
Matucana 100