

CREACIÓN Y GESTIÓN CULTURAL

José Guirao Cabrera

Para hablar de la gestión comencemos por hacer uso de un instrumento indispensable en la mesa de un gestor: el diccionario de la lengua. Según éste al buscar el término **gestionar** encontramos lo siguiente: *hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera*. Y si abundamos un poco más encontraremos que un **gestor** es, en una de sus acepciones que me interesa particularmente, *persona que sin tener mandato para ello, cuida bienes, negocios o intereses ajenos en pro de aquel a quien pertenecen*. Pero ¿de quién son los bienes ajenos, a quién pertenecen?

Sin ningún género de duda, la obra de arte, el producto de la creación, pertenece a su creador. El diccionario nos dice acerca del término **crear** que es *producir algo de la nada, establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida en sentido figurado*.

Si cruzamos ahora ambas definiciones podemos interpretar, al menos así lo hago yo, que un gestor trabaja con materia ajena en pro de su propietario y que esa materia, la obra de arte es producto, hecho de la nada, del deseo de su creador. No sólo la materia prima no es suya, sino que el destinatario de la misma tampoco es el gestor, ni siquiera sólo su creador, sino que la gestión cultural se encamina a mediar entre el creador y su posible destinatario: el público, los ciudadanos en definitiva. En otros casos, como ocurre con los bienes del patrimonio común, propietario y destinatario son la misma cosa.

En esta función de mediación entre propietario y destinatario, el gestor debe atender en el caso de los creadores, a la administración de su obra adecuadamente, mostrarla en los términos y condiciones en los que fue pensada, creada. En el caso del público hacérsela llegar en términos de comprensión y fruición. Lo hemos intuido en ocasiones: el encuentro entre una obra de arte y un espectador es siempre único e irrepetible. Cuantas veces un mismo individuo se enfrente a la misma obra el encuentro podrá ser diferente. Evidentemente la posibilidad puede no materializarse, pero el gestor trabaja sobre la posibilidad del milagro y es sobre ella sobre la que construye su trabajo. Dicho de otra manera el gestor se sitúa en el terreno de la intermediación entre dos creadores, el autor y el espectador. Porque el otro creador en juego es el espectador. Muchos de los "fracasos" de la percepción de una obra de arte o de un producto cultural vienen de la no consideración de las necesidades del espectador en su acercamiento a la obra y no estoy hablando de pedagogía o no sólo de pedagogía, tal y como suele entenderse en las instituciones culturales. La primera cuestión es dar al espectador el status que le corresponde: el de posible e inédito creador. En ese doble juego entre "creadores" se establece la posibilidad de fundar una tradición cultural, una comunicación entre sujetos a partir de una obra como inicio, excusa o motivo de un acto complejo de percepción y elaboración en nuevos términos de creación.

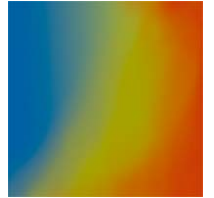
Pero ¿qué ha pasado para que entre el creador y los miembros de la comunidad sea necesaria la mediación? Quizá la desaparición de los antiguos vínculos entre los miembros de la comunidad, en la que el artista no estaba separado del resto de sus conciudadanos, sino que cumplía una función necesaria dentro de la misma provocara la apropiación por parte de las instituciones, cada vez más poderosas en su capacidad de monopolizar la representación de los valores comunes o de imponerlos, de las obras de creación, convirtiéndose la cultura, o parte de ella, en un factor de legitimación del poder que la auspiciaba. Iglesia, monarquía y nobleza así lo entendieron en el pasado. Administraciones y grandes corporaciones industriales y financieras lo han entendido en el presente. Pero esta relación, cuando menos ambigua, entre poder y creación no lo explicaría todo en el mundo contemporáneo.

"El hombre de hoy ha heredado un sistema nervioso que no puede soportar las actuales condiciones de vida. Mientras espera a que nazca el hombre de mañana, el hombre de hoy reacciona ante la alteración de las condiciones no haciéndoles frente ni proponiéndose resistir sus golpes, sino convirtiéndose en una masa".

Eugenio Montale. " *El poeta en nuestro tiempo*".

Parece claro que entre la individualidad del creador y la masificación de la comunidad se haría necesaria la labor de mediación que ha sido encomendada a los gestores. Pero si entendiéramos la cultura como un sistema complejo en el que pensamiento, creación, recepción y acción pudieran convivir, podría pensarse también en un sistema de resistencia frente a la consideración del individuo sólo como parte anónima de la masa. Desde esta perspectiva la labor de mediación de los gestores tendría la misma importancia para el creador y para el público, porque el creador necesita también de canales, lugares, sistemas y plataformas de comunicación. Espacios reales y virtuales en los que procurar el encuentro de sus creaciones con sus hipotéticos, posibles e imposibles receptores. Parece que el creador también ha sido atrapado en las redes anónimas de la masa, en tanto que individualidad que se manifiesta hacia otros miembros atrapados en una suerte de condena al anonimato.

El historiador y director de museos brasileño Ivo Mesquita, en un seminario celebrado hace dos años en EL Escorial titulado "Gestionando espacios para la utopía", manifestaba: "Los curadores se han convertido en autores, por encima de los artistas. El curador siempre parte de una apropiación: de la obra del artista, de los recursos del museo, de los recursos del patrocinador, etc." Aunque relacionado de manera concreta con el mundo de las exposiciones de arte contemporáneo, el comentario de Mesquita alerta sobre los posibles excesos de los llamados mediadores, dispuestos a convertirse también en creadores. Los términos de la apropiación pueden ser legítimos y respetuosos con los componentes de la misma, pero también generar nuevas formulas de tergiversación de la obra artística y de los valores que encierra mediante su utilización para fines distintos a los que el autor pensó para ellos. De ahí que hoy, junto a los tradicionales sistemas de control de las obras de creación hayamos de sumar aquellos que se generan en el propio proceso de mediación. El pretexto puede tener orígenes muy diversos, pero sin duda los más problemáticos y ante los que el creador y el público son más vulnerables, son los que tienen su origen o bien en estrategias de mercado, o



bien en estrategias de instauración de nuevos discursos ideológicos que con el pretexto de su reelaboración no pretenden otra cosa que establecerse como hegemónicos. El gestor no es un creador en sentido estricto porque carece de autonomía creativa: siempre parte de la creación ajena, pero tampoco puede pretender convertirse en el nuevo oráculo que establece en cada una de sus manifestaciones el único camino a seguir: el propio. Los caminos, como los valores de los que las obras de creación son portadoras son plurales y prácticamente infinitos, de ahí su grandeza como obras de creación. Si en definitiva pretendemos luchar contra la masificación de la que nos habla Montale, si pretendemos tratar de alumbrar el hombre del mañana, toda manipulación, hasta las bien intencionadas, puede provocar el efecto contrario.

Hemos dicho que el gestor o mediador trabaja también para el público, pero ¿de qué público estamos hablando? Si alguien nos preguntara, seguramente responderíamos siempre de manera abstracta: para los jóvenes, para los amantes del arte, para los cinéfilos.... para todos los públicos? La respuesta es imposible de precisar porque en realidad el público no es un ente predeterminado y organizado, el público no es un a priori. Sólo después de la experiencia concreta podremos hablar del público cuando de una acción relacionada con la creación se trate. Apropiándonos de una máxima relacionada con la administración del patrimonio histórico podríamos decir que toda acción cultural debe estar precedida y seguida de un acto de conocimiento. Es en los actos previos y posteriores de conocimiento dónde el trabajo del gestor debe establecerse en términos de acercamiento al público. Acercarse sin saber de quién puede tratarse.

Criado. Señor.

Director. ¿Qué?

Criado. Ahí está el público.

Director. Que pase.

(Entran cuatro CABALLOS BLANCOS)

Federico García Lorca. "El Público".

Sólo cuando el telón cae podremos saber o intuir ante qué extraños ha tenido lugar la representación. De lo que no cabrá ninguna duda es de si la función ha sido o no de su agrado.

EL OFICIO DE GESTOR CULTURAL

Uno de los problemas que plantea la profesionalización del oficio de gestor cultural es saber a ciencia cierta cual es la formación necesaria para desarrollar el trabajo que se plantea. De manera genérica, un gestor cultural debiera tener formación especializada en cada una de las materias sobre las que ejerce su actividad, pero no siempre ha sido así, al menos hasta tiempos recientes. El motivo más claro es que se trata de una actividad relativamente nueva o mejor dicho de una "profesión" institucionalizada recientemente. De ahí que el origen de la

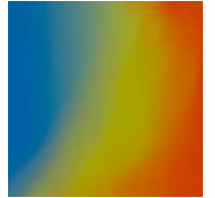
mayoría de los profesionales venga de especialidades universitarias ligadas de manera directa o indirecta con la materia que tratan. Pero la complejidad y variedad de los procesos que intervienen en la gestión cultural hace imposible que una especialidad universitaria concreta resuelva la cuestión. Historiadores, filólogos, licenciados en bellas artes, músicos, dramaturgos...el origen puede ser lo amplio que se quiera. En tiempos no tan lejanos el oficio se aprendía practicándolo, aún hoy es así en muchos casos, pero han surgido en los últimos años diversos formatos con diversas orientaciones teóricas denominados Master de Gestión Cultural en el ámbito de los estudios universitarios de postgrado. Aunque ninguno de los conocidos aporta un programa en el que se recojan todas las necesidades que el futuro gestor tendrá en el desarrollo de su trabajo, se trata sin duda de un avance que hay que saludar con confianza. También estos estudios irán perfeccionando sus programas cuando los profesionales surgidos de ellos comiencen a contrastar la formación recibida con actuaciones y necesidades concretas. Quizá la mayor carencia que se observa en todos ellos es la referida a los estudios de administración, entendida esta en términos de legalidad, economía, planificación, presupuestos, o los de carácter técnico, referidos a los equipamientos, etc. El hecho de que la mayoría de los futuros gestores termine trabajando para alguna administración pública o para grandes corporaciones o fundaciones privadas que, también se rigen por procesos complejos y compartidos con otras áreas internas de la organización, hace imprescindible atender estos aspectos de la formación. Se trata de una especie de collage formativo en el que la suma de materias no parece acabar nunca.

Nos encontramos, en resumidas cuentas, con una profesión reciente, sin una formación específica claramente delimitada y un ejercicio práctico abierto a todas las materias que abarca la creación, en la que los problemas de orden científico o académico son una parte de la cuestión, que como señalábamos con anterioridad, deben estar presentes antes y después de una acción cultural, pero que no son en su totalidad la acción cultural misma.

Pero existen otras cuestiones en esta profesión que no están tanto en el ámbito formativo, ni siquiera en el ejercicio práctico, sino en el del territorio o lugar en el que se inserta el trabajo del gestor-mediador del que hablábamos al principio. Si hubiera que describir ese lugar, sería aquel en el que fuera posible mirar en todas direcciones, pero especialmente aquellas que quedan en los márgenes de los paisajes conocidos. Un territorio a la vez silencioso, el lugar de la escucha, en el que pueda percibirse la palabra del creador, en el que dicha palabra pueda llegar al público sin interferencias, sin otras voces superpuestas.

Ivo Mesquita, en el seminario antes citado, describiendo su modelo de museo ideal decía: "Un museo que se va construyendo en el tiempo y el silencio para admirar y aprender tranquilamente. No creo que el futuro del museo esté en sus servicios y en las masas, sino en su capacidad de generar espiritualidad y pensamiento".

Un gestor debiera ser por encima de cualquier otra consideración un oteador, un oidor. Aquél que da fe pública de lo que ha oído decir a otros, de lo que ha visto hacer a otros. Los poetas suelen expresarlo mejor:



“Entra en mi palabra, en mi oscura morada, a un lado y otro del silencio seremos los dos la misma voz”

Edmond Jabès, *El libro de las preguntas*