



PATRIMONIO CULTURAL Y TURISMO

CUADERNOS

13

*Gestión cultural:
planta viva en crecimiento.*

*Memorias del Tercer Encuentro Internacional de
Gestores y Promotores Culturales (Guadalajara, 2005)*

DESARROLLO CULTURAL: ENTRE EL FOCO Y LA DISPERSIÓN

TEIXEIRA COELHO



Teixeira Coelho es director del Observatorio de Políticas Culturales, de la Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Desde hace tiempo insisto en una pregunta que suele dejar a algunas personas sorprendidas y a veces perplejas e irritadas: ¿cuál es el impacto cultural de la cultura? La pregunta surgió luego de que se hicieran demasiado frecuentes la retórica y las formulaciones e indagaciones sobre el impacto social de la cultura, el impacto económico de la cultura, el de la globalización sobre la cultura o el de la cultura sobre la identidad. Los últimos diez años nos hemos cuestionado sobre el impacto de la cultura ante diversas realidades, y casi nunca nos preguntamos cuáles eran (y son) los impactos culturales de la cultura y los de la política cultural sobre la cultura. Durante diez años hicimos algo que Nietzsche ya había denunciado en su tiempo, es decir, ocuparnos de los aspectos exteriores de la cultura, y nada o muy poco de sus aspectos interiores. Es verdad que cuando Nietzsche lo dijo estaba pensando más en el arte que en la cultura, pero es también cierto que lo mismo se puede decir sobre la cultura. Sin extendernos demasiado, lo más que hicimos en una década —que de todas maneras resultó muy especial para la política cultural en Latinoamérica— fue domesticar a la cultura.

Como se domestica a un caballo salvaje domesticamos a la cultura cuando la pusimos a funcionar en pro de otras entidades e instituciones. Es verdad, por un lado, que muchas veces lo único que se puede hacer con la cultura es domesticarla, puesto que se presta para eso y su papel es servir a un señor (un señor que lo quiere todo en su lugar). La cultura es esencialmente conservadora; de hecho, mucho de la cultura es propiamente reaccionario.¹ La cultura, entonces, se puede domesticar excesivamente: muchos lo sabíamos pero adoptamos el discurso y aceptamos el riesgo de la domesticación o instrumentalización de la cultura porque sabíamos que ésa era la manera de *vender* la idea de cultura a quien podía pagar por ella (incluidos aquí los gobiernos): queríamos que pagaran por la cultura y asumimos que, una vez iniciado el proceso propio de la cultura, “ellos” perderían el control sobre el curso de los acontecimientos culturales.

El problema es que muchos de quienes tenían ese discurso, muchos de nosotros, creímos en los propios discursos y desarrollamos teorías y prácticas que descaradamente promovían la domesticación de la cultura, creyendo con ello alcanzar los fines últimos del individuo, de la sociedad e incluso de la cultura. Comenzó entonces a predominar (o

¹ No así el arte: el arte no tiene en su naturaleza la idea de servir, por lo menos no el arte moderno y contemporáneo de los últimos 150 años, que es la que forma nuestra idea de *arte*. Se puede intentar domesticar el arte, pero lo único que se logra es un simulacro de arte, mientras que la cultura se domestica sin necesariamente cambiar o falsificar su naturaleza. Finalmente, la cultura es la regla y el arte la excepción (la excepción de muchas cosas, incluso, como ahora, la excepción de la cultura).

volvió a predominar), el reino de las *ideas hechas* en cultura y política cultural, el *hábito cultural*, que es lo peor que puede pasarle a la cultura. Muchas veces, en seminarios como éste, en lo que escribimos o en las prácticas que defendemos nos dejamos guiar por ideas hechas o lugares comunes. En política cultural caminamos otra vez a ciegas, haciendo hincapié en la ideología y en variados voluntarismos movidos por la buena conciencia, que puede ser tan mala como la mala conciencia (alguien dirá que la buena conciencia es simplemente el apellido de la mala conciencia).

Así, no caminamos con base en una *ciencia*, la ciencia de la política cultural que decimos existe y que defendemos cuando hay que proponer disciplinas académicas y programas de maestrías y doctorados, y ello motivó que comenzara a preguntarme por el *impacto cultural de la cultura*.

Leí con entusiasmo, con el moderado entusiasmo digno de encuentros académicos, que el presente encuentro de gestores culturales proponía una discusión sobre desarrollo cultural y sostenibilidad: el título es tan vago como tienen que ser los títulos pensados para mesas como ésta; como sea, el título no alude a la relación entre cultura y desarrollo económico, ni de la cultura y el desarrollo sostenible (lo que quiere decir “cultura y desarrollo *económico* sostenible”), ni del desarrollo social con la cultura, sino, precisamente, al desarrollo *de* la cultura.

Una de las principales ideas hechas que se encuentran en este territorio, es la de que el desarrollo tiene que ser o de la sociedad o del hombre y que no tiene sentido hablar de desarrollo cultural, puesto que la cultura está al servicio de los hombres y de las mujeres, al servicio de la gente, de las personas. Es verdad que todo en el mundo está al servicio de la gente, por lo menos en el ámbito de una democracia laica, pero cierto es también que lo que hay, lo que existe, las cosas, no están sueltas en el aire y no producen sus efectos de todos los modos y todas las formas. Las cosas se organizan en sistemas y si queremos que funcionen tenemos que vigilar los sistemas; si queremos que la cultura funcione, si queremos que la política cultural funcione, tenemos que considerar la idea de un sistema cultural y en ese caso tiene pleno sentido hablar de desarrollo cultural antes de hablar de desarrollo social o económico por medio de la cultura. Por supuesto, tenemos que preguntarnos cómo se promueve el desarrollo sostenible del sistema cultural, cómo se hace de ese desarrollo algo sostenible y cómo se inicia un proceso de desarrollo sostenible.²

Si queremos hablar de sistema de la cultura y proponer medidas de política cultural, tenemos que concebir a la cultura como un sistema global, un sistema por ejemplo caracterizado por un proceso organizado en cuatro etapas o fases: la producción de la cultura, de la cosa o bien cultural (hacer la película o el libro, montar un espectáculo teatral); la distribución de la cosa cultural (hacer que la cosa cultural salga del ámbito del productor y llegue hasta donde puede ser apreciada, llevar esa película hasta la sala de exhibición o el libro hasta la librería); el acceso del consumidor a la cultura (técnicamente, la etapa del cambio: en nuestras sociedades, uno tiene que tener algo a cambio de la cosa cultural que va a disfrutar, es decir, uno tiene que tener dinero para llegar hasta la cultura); y por último el uso o consumo (más bien el uso y el consumo, puesto

² Algunos de estos temas el autor los aborda en otros foros. Véase por ejemplo, Teixeira Coelho, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Iteso / Conaculta, Secretaría de Cultura del Gobierno de Jalisco, Guadalajara, 2000; y Teixeira Coelho, *Que é ação cultural?*, Brasiliense, Sao Paulo, 1989.

que uso y consumo no son equivalentes). Para esas cuatro etapas hay que pensar en acciones de política cultural, de manera que el sistema como un todo sea sostenible.

Me limitaré a proponer el examen de dos aspectos de la sostenibilidad del sistema cultural, uno sobre el cual los gestores culturales poco podemos hacer (o por el cual sólo podemos hacer cosas complementarias o incluso suplementarias) pero que es importante subrayar; y otro sobre el cual podríamos hacer mucho.

El primero es el del uso o consumo cultural, en cuyo límite se le permite a la gente que se relacione con la cultura como pueda o bien se le *prepara* para la cultura y sobre todo para el arte por medio de la educación. Los gestores culturales organizan y promueven sus monitoreos y otras acciones similares, pero sabemos que lo más importante sería dar a las personas una educación cultural, una educación con cultura, y no —como se hace en Brasil y otros países— una educación desculturalizada, en la cual lo que a la gente se le ofrece es simplemente entrenamiento (en todos los niveles, desde la enseñanza elemental hasta la superior). Ofrecer una educación con cultura, es decir, preparar a la gente para la cultura y el arte es algo fuera de nuestra esfera de acción directa. En un país como Brasil, donde la municipalidad, el estado regional y la nación tienen que gastar en la educación un mínimo de 25% de su presupuesto,³ habría espacio y recursos para que esa enseñanza se hiciera con cultura. No es así, y sólo podemos insistir en la necesidad de hacerlo si se quiere que el desarrollo cultural sea sostenible y tenga continuidad.

En el segundo aspecto, los focos, nuestra posibilidad de hacer más tiene que ver inicialmente con la etapa de la producción-distribución y necesariamente con el acceso (donde se involucra el consumo). El uso⁴ es ya otro problema que implica, como se dijo, a la educación, y está relacionado con las ideas de *centralización* y *concentración* de la cultura y con sus opuestos cada vez más presentes en los discursos sobre política cultural: *descentralización* y *desconcentración*, dos palabras clave que ahora ya son preconceptos.

Descentralizar, desconcentrar: el ABC de la gestión cultural. Hay que promover la dispersión de la cultura, hacer que la cultura penetre donde antes no había nada. Pero hay un complejo fenómeno cultural al cual las investigaciones académicas aisladas, es decir, distantes de la política cultural, siempre se dedicarán, y al cual la política cultural no suele dedicar atención: un fenómeno que se puede denominar *foco* o —tomando prestado de las ciencias sociales un término que ahí ya tiene un sentido más o menos consolidado—, *cluster*.⁵

Los focos o *clusters*, en cultura, son grupos informales o formales. Su origen es casi siempre accidental, si bien se puede hablar también de focos o *clusters* “dirigidos” (como es el caso de los núcleos de producción cinematográfica que una política cultural busca implantar donde antes no había nada similar). Dichos *clusters* reúnen a un cierto número de creadores entre los cuales hay un intenso intercambio de información, que colaboran mutuamente y compiten entre sí, que también mantienen lazos y relaciones con otros grupos semejantes de otras latitudes (grupos análogos, de otros lenguajes

³ Eso es lo que tiene que gastar un padre de familia en la educación de sus hijos si quiere que tengan una educación mínimamente funcional en un país como Brasil: por lo tanto es justo que el país gaste lo mismo con sus ciudadanos.

⁴ El consumo de la cultura es la exposición desatenta a un producto cultural, como cuando se va al cine sin otro objetivo que el ocio: el producto cultural se desliza sobre la piel, por decirlo así, y se pierde tan pronto termina la exposición de la persona de esa cosa cultural (que aquí se puede llamar propiamente producto cultural). El uso cultural es la plena apropiación del bien cultural por la persona que lo disfruta, y significa sacar de la experiencia todos los significados pragmáticos, simbólicos y estéticos que pueda tener. Véase Teixeira Coelho, *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Iteso / Conaculta, Secretaría de Cultura del Gobierno de Jalisco, Guadalajara, 2000

⁵ La terminología es la poesía del pensamiento y debe ser posible encontrar en cada lengua un término que suene mejor que *cluster*.

culturales o artísticos e incluso científicos, por ejemplo un grupo de cine atento a lo que pasa en un grupo de artes visuales). Y si pensamos en desarrollo cultural sostenible, esos grupos serán más bien grupos que se transforman en masa crítica.⁶

Lo importante es tener en cuenta que esos focos difícilmente aparecen de manera aislada, es decir, en un vacío cultural, artístico, científico o económico: un foco o *cluster* de artes visuales no suele aparecer allí donde no hay un *cluster* académico, económico, industrial o científico... no hay masa crítica en el desierto. Por ejemplo, Hollywood fue y es un *cluster*: ahí había, sigue habiendo, focos creadores y focos económicos que pueden dar viabilidad a la creación; París, otro ejemplo, fue también foco de escritores, filósofos y antropólogos (*cluster* privilegiado de la cultura “occidental” de finales del siglo XIX hasta mediados del XX); Nueva York otro, con la Escuela de Nueva York; Milán fue y es un *cluster* de la moda y el diseño; Río otro, con el *cluster* del *bossa nova* o de la nueva música popular brasileña; y Sao Paulo otro para el arte contemporáneo. También Cuba —como describe Carlos Alberto Montaner⁷— tuvo un *cluster* similar en 1950, cuando Cabrera Infante tenía 20 años y vivía en un ambiente movido por personalidades como José Lezama Lima y su universo barroco, y Alejo Carpentier, que estuvo en los inicios del *boom* de la literatura latinoamericana; Buenos Aires lo mismo con Borges, Bioy Casares, Cortázar y Ernesto Sábato. Se puede hablar de focos más amplios: Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial, dio lugar a un cúmulo de *clusters* de creadores europeos, escritores, compositores, científicos, arquitectos y diseñadores. Esos focos, aunque de inicio no se presenten como tales, pueden *iniciar* y después *mantener* el esfuerzo sostenido que requiere la prosperidad cultural creciente; y pueden subsistir aislados o relativamente aislados (por ejemplo, en Curitiba, en el sur de Brasil, hay un *cluster* alternativo de literatura alrededor de figuras como Dalton Trevisan, Leminski y algunos otros).

De los *clusters*, empero, al actual pensamiento dominante en política cultural le incomoda que sean cuna de élites culturales y artísticas. Cuando empiezan, los *clusters* no son élites pero de alguna manera lo llegarán a ser: los mejores técnicos cinematográficos, los mejores artistas visuales o los mejores artistas de teatro.

Acabar con la centralización (por ejemplo en una gran ciudad) y la concentración de creadores (o de creadores de un lenguaje específico); no asignar recursos a la industria cinematográfica o a las artes visuales, no privilegiar los *clusters*, es un cuchillo de doble filo: la centralización y la concentración son tendencias naturales no solamente en la cultura y las artes.⁸

UN CASO INTERESANTE (PARTE UNO)

Tuvimos en Sao Paulo un caso muy interesante para el estudio de las políticas culturales. En Sao Paulo se efectúa la Bienal, un caso de concentración y centralización muy claro: concentración de arte y de recursos para promover el arte. Se dice, y con razón, que en los años de Bienal no hay en la ciudad recursos para nada más: ni para otras exposiciones en los museos ni para catálogos o libros. La Bienal de 2004 costó alrededor

⁶ Así como se dice que un departamento académico necesita tener su masa crítica, es decir, un número mínimo de maestros y doctores que tienen que ser, y a veces lo son, la vanguardia de la disciplina o disciplinas abarcadas por la especialidad.

⁷ Carlos Alberto Montaner, “Cabrera Infante y la generación liquidada”, en *Letras Libres* (#76), abril de 2005, pp. 28 y 29.

⁸ En Sao Paulo, como suele suceder en otras ciudades, hay por ejemplo calles totalmente ocupadas por tiendas que venden un cierto tipo de objetos (maquinas agrícolas, piezas para autos, aparatos de iluminación, galerías de arte etc.); hay barrios que se especializan en bares y restaurantes, barrios bohemios como se dice. En principio eso no parece muy inteligente: la competencia es enorme. Pero para el consumidor eso está muy bien (si un restaurante está lleno, al lado hay otro) y para el comerciante, lo mismo. Por supuesto, eso no elimina la posibilidad de que un restaurante aislado, descentralizado, desconcentrado, tenga éxito, pero de ninguna manera la descentralización y la desconcentración representan un bien en sí mismo y por sí mismo.

de 14 millones de dólares. Es verdad que Sao Paulo tiene recursos excepcionales: todos los años, desde hace casi tres décadas, tenemos una Muestra de Cine que lleva a la ciudad entre 170 y 250 películas de todo el mundo y que necesita para realizarse una suma no muy distante de los 10 millones de dólares, pero se dice que en los años de Bienal no hay dinero para nada más (todos identifican como “culpable” a la Bienal, nadie piensa en la Muestra de cine...). Una Bienal de arte contemporáneo es, además, un evento, como saben todos, *elitista*. Cuando el “gobierno popular” de Lula da Silva gana las elecciones, y cuando su ministro de Cultura, Gilberto Gil, es convocado por la Bienal para discutir el presupuesto que el ministerio concedería a la edición de 2004, como lo hace siempre, Gilberto Gil dijo que el arte contemporáneo, un arte de vanguardia, no dialogaba con las aspiraciones del pueblo brasileño (es decir: de la cultura nacional) y que por lo tanto era un fenómeno de élite que consumía una cantidad enorme de dinero (el presupuesto del Ministerio de Cultura para ese año llegaba casi a los 90 millones de dólares, mientras que los recursos provenientes de las leyes de incentivo fiscal estaban en aproximadamente 220 millones). Lo que dejaba implícito en su declaración era muy evidente, pero el caso es que no se puede acabar con un *cluster* como ese de la Bienal y la salida que encontró, una manera de *democratizar* el arte, fue exigir que el ingreso a la Bienal de 2004 fuera gratis: fue una salida ideológica y técnicamente creativa aunque discutible, porque, ¿realmente es eso democratizar el arte?

UN CASO INTERESANTE (PARTE DOS)

Muchas veces, o casi siempre, un foco surge sin el apoyo de una política cultural, que no lo había previsto, no lo esperaba, e incluso —puede ser— no deseaba su existencia. Hay focos que pueden desarrollarse muy bien sin una política cultural que los sostenga; pueden ser incluso totalmente indiferentes a las políticas culturales, porque se apoyan en el —recurriendo a una palabra totalmente viciada— “mercado”; otros, como el foco de una Bienal, pueden necesitar del respaldo de una política cultural para tener una sostenibilidad. Y entonces, ¿qué hacer? ¿Apoyar el foco o dispersar los recursos y, por lo tanto, la cultura?

Parece necesario lograr una cierta intensidad de concentración y, acaso, de centralización, antes de dispersar un *cluster*, abrir un *cluster*, o ignorar a un *cluster*. Antes de poner en práctica la dispersión puede resultar necesario o estimulante que por lo menos un foco exista. El caso francés es interesante: la cultura siempre estuvo centralizada y concentrada en París, como lo estaba la política, la economía, la filosofía, la moda, etc., y la provincia siempre se lamentó por eso. Después de Malraux, en los años sesenta del siglo pasado, se pensó en descentralizar la cultura creando en la provincia una red de casas de cultura que se ocuparían de equilibrar la distribución pero también la producción de la cultura en el país. Puesto que los franceses ya dominaban el *savoir faire* de la concentración, las casas de cultura fueron estimuladas no a reproducir cada una el abanico cultural que tiene una ciudad como París, sino a *concentrar* sus actividades en disciplinas artísticas específicas y a conquistar una reputación en ese campo

como condición para empresas más elevadas o más prolongadas y más sostenibles: una ciudad tendría que especializarse en teatro, otra en danza, una más en producción cinematográfica, etc. La propuesta funcionó.⁹ Nosotros, que llegamos después y estamos en otro momento del desarrollo cultural nacional (y mundial), decidimos hacer lo mismo, es decir, descentralizar y desconcentrar. Y mediante la disminución de los recursos antes invertidos en algunos focos, empezaron a aparecer casas de cultura dispersas que se transformaron en elefantes blancos, es decir, edificios vacíos que la gente no sabía o no podía llenar.

Si no tenemos focos suficientemente fuertes no es fácil decidirse por la descentralización y la desconcentración. Al ponerlas en práctica el sistema cultural no necesariamente se desarrolla: al contrario, lo más fácil es debilitarlo. Un sistema empieza por existir y fortalecerse por la base; en cultura un sistema empieza por existir y fortalecerse donde surgen los focos o *clusters*. Y parece que lo que hay que hacer, por un tiempo, es fortalecer a los *clusters* existentes, no debilitarlos. Un *cluster* que deja de existir a consecuencia de una decisión de política cultural no se sustituye fácilmente.

A este respecto, la ciudad de Belem, en el norte del país, estado del Pará, representa un caso interesante. La ciudad tiene un secretario de Cultura que por dos períodos administrativos le ha apostado todo a la centralización y la concentración. Acusado de no pensar en las poblaciones del interior quiere primero tener un centro allí donde no había ninguno, en la capital, Belem, y para ello lo que hace es concentrar sus esfuerzos y recursos en una modalidad específica de cultura: la que se relaciona más íntimamente con el turismo. Su estado, Pará, y su ciudad, Belem, no tienen una economía productiva notable. Belem tenía lo que tiene Manaus, en el corazón del Amazonas, para atraer turismo (la vegetación tropical, las lluvias diarias, una arquitectura colonial, el río, el exotismo de la cerámica indígena, la culinaria, etc.), y ahora tiene lo que Manaus no tiene: motivos culturales para la atracción turística.

Se remodelaron los muelles de la ciudad, que tiene un río que más se parece a un mar, transformados, con una arquitectura notable, en una especie de *restaurant mile*. Así como Nueva York o Frankfurt tienen su *museum mile*, o su *kilómetro de museo*, Belem, tiene hoy medio kilómetro de buenos restaurantes. Por decisión de política cultural pública entre otras cosas hizo un museo de arte sacro; un museo de arte contemporáneo; un mini-museo antropológico en un fuerte militar cuyas murallas tiró de noche para evitar las protestas de la población y de los académicos que querían, como suelen querer, preservarlo todo intacto en nombre de la identidad y del patrimonio (lo que ese secretario hizo fue poner en práctica uno de los principios más fundamentales de las políticas culturales actuales... hoy lo adoran); y un parque ecológico-cultural con los más avanzados recursos arquitectónicos (proponiendo un *borboletario*,¹⁰ un aviario, un pabellón de cristal para exposiciones, un museo de la navegación y un restaurante de lujo sobre el río).

La crítica que se le hace: se olvidó del resto del Estado, se olvidó del pueblo, se olvidó de los artistas, se olvidó de difundir la cultura y lo concentró todo en la capital,

⁹ La política cultural sigue siendo eminentemente comparativa, lo que quiere decir que su principio es el de la emulación. El problema consiste en saber lo que se puede o no copiar, adaptar o trasplantar. La gestión de la cultura es la gestión de lo opinable, dice Alfons Martinell en una frase feliz. Verdad. Pero eso no quiere decir que la política cultural no tenga nada de ciencia, es decir, que no esté basada en experiencias que no pueden ser reproducidas bajo control.

¹⁰ En portugués en el original: *borboleta* es el vocablo portugués para designar mariposa. N. del E.

donde promueve la política de los *clusters* artificiales, esto es, creados dirigidamente allí donde nada existía.¹¹ Su defensa: está pensando en la sostenibilidad del sistema, sabe que ninguna cadena es más fuerte que su eslabón más débil, está haciendo crecer el capital cultural antes de distribuirlo porque piensa en la continuidad del sistema; y fundamenta su política cultural en la ciudad, no en el artista o el productor cultural, que siempre presionan al Estado para que los apoye sin consideración de la calidad de lo que producen (otra de las ideas hechas: la que dice que la evaluación del mérito es algo opresor, puesto que la gente tendría el *derecho* de manifestarse artísticamente con el apoyo de los recursos públicos...).

La ciudad es el centro de la política cultural, y ese es el punto de partida del polémico secretario de Cultura que de esta manera termina siempre dándoles un espacio a los artistas, incluso a los artistas locales. Lo importante aquí es que, contrariando la política habitual en el país, no basa su acción cultural en los artistas. El capital que él quiere aumentar, el capital cultural, es insaciable como lo son todos los capitales: nunca crece lo suficiente, siempre se quiere más. Hay que intervenir, a un cierto punto. La cuestión es saber *cuándo* hacerlo, y no *comenzar* por la descentralización y la desconcentración. Eso se aplica al sistema de la cultura como un todo y a cada uno de sus subsistemas, que son sistemas por su propio mérito: el sistema del arte visual, el del cine, etc. Es necesario tener en cuenta que el desarrollo de la cultura no siempre atiende directa e inmediatamente a las necesidades o deseos del desarrollo individual del sujeto de la cultura (el productor de cultura o el receptor de cultura), incluso porque si bien la cultura tiene necesidades, el arte se alimenta del deseo y el deseo aún no es sujeto de derechos.

Por otro lado, puesto que la cultura como proceso es un enmarañado de contrarios y contradicciones (otra manera de decir que la cultura no es una cosa sencilla), no se puede pensar que la distancia más corta entre dos puntos en política cultural sea la línea recta; para atender a las necesidades y deseos de las personas el camino más adecuado puede ser, más a menudo de lo que uno se imagina, atender primero a las necesidades del sistema cultural, es decir, de lo opuesto, lo contrario del objetivo final de la política cultural que es el hombre, si lo que se está buscando es la sostenibilidad del proceso, del sistema o del desarrollo cultural. Atender de inmediato a las necesidades o deseos (y hay que saber distinguir una cosa de la otra, asunto no sencillo) de las personas o grupos que no se constituyen en *clusters* es lo más simple. Las políticas culturales demagógicas o populistas así lo hacen y justo por eso son sustituidas o eliminadas en cada cambio de administración. Cuando una ciudad tiene, al revés, una política cultural basada en focos constituidos, en prácticas establecidas, lo único que hay que hacer es —cosa importante— corregir el rumbo. En ese momento, las políticas culturales ya no se traducen en las personas que las dirigen porque ya se harán sistemas, sistemas que, por supuesto, serán en seguida perturbados por la eclosión de nuevos focos o *clusters* innovadores... *e así vía*.

¿Cómo saber cuál es el momento adecuado para promover la descentralización y la desconcentración? Bueno, esa pregunta implica otra cuya respuesta empieza a tor-

¹¹ Hay otros ejemplos actuales de *clusters*. China ahora promueve un *cluster* cinematográfico del cual la película *El Héroe*, de Zhang Yimou, es un ejemplo. Pero si el *cluster* de Belém es del todo positivo, lo de China promueve la aparición de películas que se convierten en cartones postales electrónicos (lindo paisaje visual obtenido con los efectos especiales), un mensaje de conformismo frente al Poder central, ante el cual todos tienen que inclinarse hasta para aceptar pacíficamente su propia muerte si eso interesa al Poder... Los demás *clusters* culturales de este tipo que conocemos en el siglo XX fracasaron todos, y lo mismo le pasará a éste a pesar de que sabemos que lo único que sostiene a la democracia es el miedo a la dictadura y que mucha gente, hoy, ya está perdiendo el miedo a la dictadura (en ese caso, incluso porque la película, lo dicen todos, "es lindísima").

narse polémica: ¿es posible planificar la cultura?, ¿hasta qué punto se puede proyectar e implantar una política cultural? Algunos lo dicen claramente: no se puede planear una cultura; no por lo menos dispersando de inmediato, como principio y postulado, lugar común obligatorio, no adoptando la retórica de la dispersión por la dispersión. Si lo que se busca es la sostenibilidad del sistema es necesario saber que dicha sostenibilidad es fruto de la tensión entre el foco y la dispersión. Digo *tensión* y no *dialéctica*, otro lugar común, porque ese juego (y es un juego) no se soluciona con la victoria de un lado ni con la aparición de un tercero en discordia; tensión quiere decir fuerza de un lado, fuerza del otro. Determinar el instante a partir del cuál se pueden dispersar los focos depende mucho más de la intuición y la creatividad (y del examen del caso concreto) que de la ciencia de la política cultural, una disciplina que no quiere transformarse en ciencia porque insiste en operar con ideas hechas e ideologías.

La idea que está detrás de mi preocupación —siguiendo a John Ruskin—, es que *o haces de la criatura un instrumento o haces de ella un hombre*: no se puede hacer ambas cosas.¹² Yo, lo que quiero no es hacer de la persona, del individuo, un instrumento; quiero que la persona haga de sí misma un ser pensante. Lo que se puede y se debe hacer con la política cultural es crear las condiciones para que ella y él lo logren. Más allá de toda demagogia y de todo populismo para mí ese es el punto de partida y el horizonte inmejorable de la política cultural. Y es un punto que nos obliga a pensar a veces más en la sostenibilidad del sistema que en la inmediatez egoísta de las —incluso bien intencionadas— voluntades o satisfacciones personales. *Instrumento* u *hombre*: el gestor cultural está obligado, por lo menos, a mostrar a los destinatarios de la política cultural las, en este caso, dos reales opciones que tiene; a eso está obligado por su ética profesional, su juramento profesional... cuando su formación lo incluya como parte de su formación.¹³

¹² En inglés se puede incluso pensar en un juego de palabras, un *pun*, que no le ocurrió al mismo Ruskin: *he who makes a tool of the creature, makes a fool of him...y al final makes a fool of himself...*

¹³ Es posible que el código de ética del gestor cultural esté en este momento aún más indefinido y aún menos observado que el de las demás profesiones (acaso porque la gestión cultural no es todavía una profesión), lo que, otra vez, puede ser algo tan bueno como malo.

