



La infraestructura y la gestión cultural son dos dimensiones de la cultura que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) ha convertido en prioridades de su quehacer actual. En este sentido, el programa de Centros Culturales, coordinado por la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural CNCA, está trabajando para que más personas accedan libremente a manifestaciones culturales y expresiones artísticas en cada comuna y para que más artistas puedan exhibir y difundir su trabajo en mejores condiciones. Este libro que publicamos hoy recoge las ponencias presentadas durante el segundo seminario de políticas culturales comparadas titulado *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*, organizado en conjunto por el CNCA, el Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el Instituto Chileno Norteamericano y la Embajada de Estados Unidos en Chile, que fue realizado el 27 y 28 de mayo de 2008.

El seminario internacional *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión* forma parte de las diversas iniciativas sobre estudios e investigación en arte y cultura que coordina el Departamento de Planificación CNCA a través de su Unidad de Estudios y Documentación, la cual tiene por finalidad contribuir a la producción y sistematización de información cultural, además del diagnóstico y análisis de la actividad en el sector a nivel nacional, bajo criterios de compatibilidad internacional. Asimismo, la Unidad centraliza y sistematiza la documentación especializada en políticas, gestión, legislación e industrias culturales, entre otros temas.

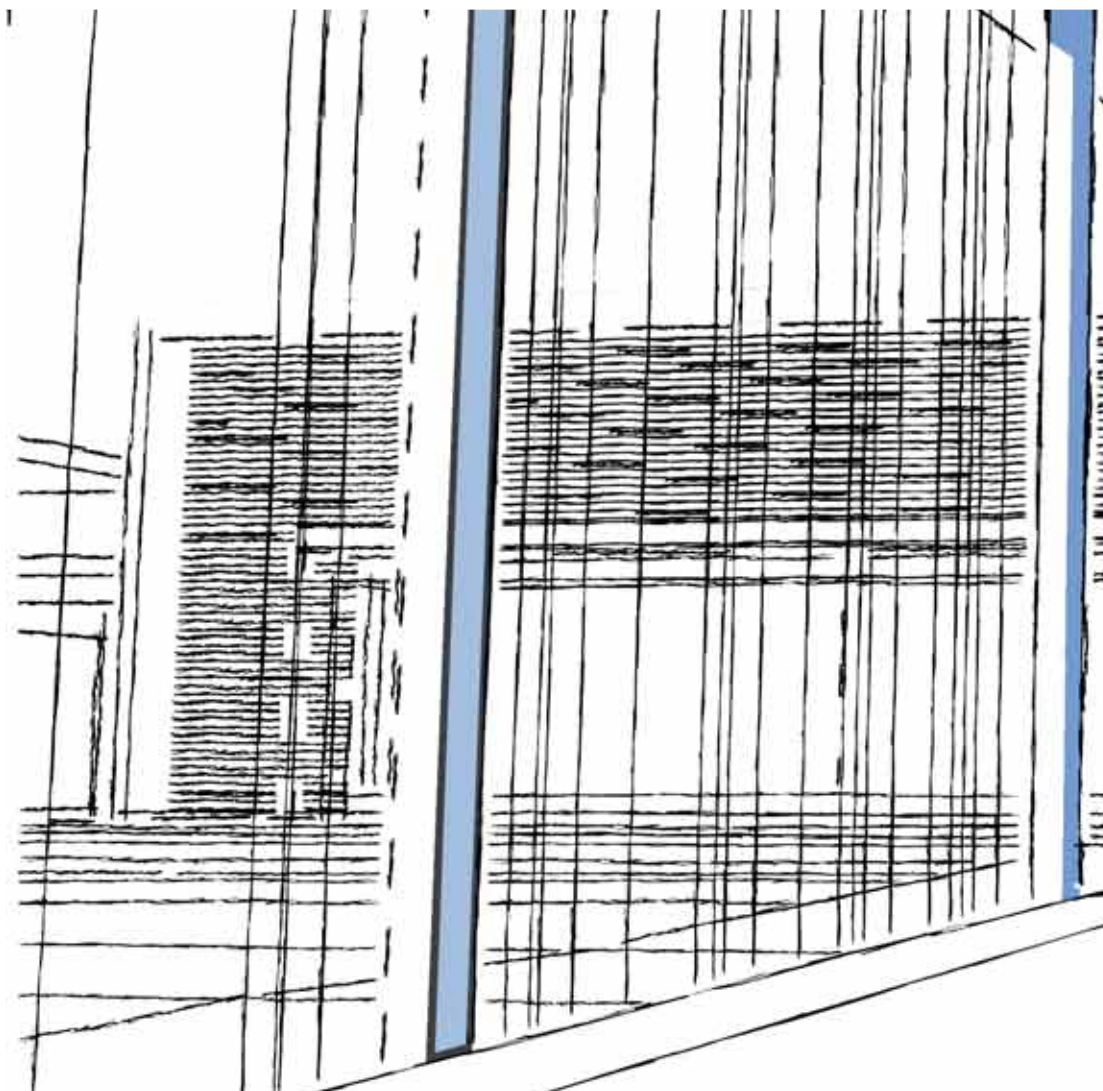
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
Departamento de Planificación
Unidad de Estudios y Documentación
Plaza Sotomayor 233, piso 3
Valparaíso, Chile
Teléfono: (56- 32) 232 6614



CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión

CENTROS CULTURALES.
Proyección, infraestructura y gestión

CENTROS CULTURALES. Proyección, infraestructura y gestión



Centros culturales. Proyección, infraestructura y gestión es un libro compilatorio que recoge en primer lugar las ponencias presentadas en el seminario internacional homónimo, material que constituye los primeros tres capítulos de esta publicación. En ellos damos voz a personalidades provenientes de la esfera política y de la sociedad civil, a académicos, artistas y expertos de la gestión cultural. En el primer capítulo, "Programa de Centros Culturales CNCA", escriben la Ministra Presidenta del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), Paulina Urrutia Fernández, Macarena Frutos, Jorge Moreno Frías, Arturo Navarro, Brenda Sandoval, Javier Ibacache y Hernán Lacalle. El segundo capítulo, llamado "Gestión cultural local", incluye las experiencias en gestión de Drina Rendic, Alejandra Serrano, Felipe Mella y Ulrich Bader-Schiess. El tercer capítulo está dedicado a la experiencia de dos gestores culturales estadounidenses del estado de Ohio, David Guion y Jay Panzer. Finalmente, cierra "Reflexiones y proyección", un capítulo que publica los textos de Ernesto Ottone R., Léo Orellana, Alberto Sato y Juan Pablo Guzmán C., especialmente escritos para esta publicación y que intentan ampliar la reflexión sobre el universo de los centros culturales, tema prioritario para nuestro Consejo.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)

Paulina Urrutia Fernández

Ministra Presidenta

Eduardo Muñoz Inchausti

Subdirector Nacional

Pedro Henríquez Guajardo

Jefe Departamento de Planificación

Fernando Gaspar

Coordinador Unidad de Estudios y Documentación

Francisca García B.

Responsable de la edición

Corrección de textos: Antonio Leiva López

Diagramación e impresión: Andros Impresores

Imagen de portada: "Centro Cultural de Cerrillos";
Carlos Ugarte Salcedo, Cox & Ugarte Arquitectos Ltda.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
Departamento de Planificación
Unidad de Estudios y Documentación
Plaza Sotomayor 233, piso 3, Valparaíso, Chile
Teléfono: (32) 232 6408

© Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
N° 176.828 Registro de Propiedad Intelectual
Derechos reservados

ISBN: 978-956-8327-43-9

Características de este ejemplar:

Tamaño: 15 x 21 cm. (cerrado)

Interior: Bond ahuesado 80 gr. 1/1

Tapa: Cartulina reverso blanco 300 gr. c/solapa 6 cm. 4/0 color

Tipografías: Futura Std, Univers Lt Std

Se imprimieron 800 ejemplares
Valparaíso, diciembre 2008

Índice

Presentación	9
Introducción	11
1. Programa de <i>Centros Culturales CNCA</i>	13
• Palabras de introducción y bienvenida de la Ministra Paulina Urrutia Fernández en la inauguración del segundo seminario de políticas culturales comparadas <i>Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión</i>	15
• Programa de <i>Centros Culturales CNCA</i> <i>Macarena Frutos y Jorge Moreno Frías</i>	23
• Renaciendo desde los sueños, la ocupación y las cenizas <i>Arturo Navarro</i>	37
• Propuesta plan de gestión del Centro Cultural de Curicó (CCO) <i>Brenda Sandoval</i>	47
• Espectadores, audiencias e infraestructura cultural <i>Javier Ibacache V.</i>	55
• La cadena técnica <i>Hernán Lacalle Peñafiel</i>	63
2. Gestión cultural local	73
• Recomendaciones para una mejor gestión municipal <i>Drina Rendic</i>	75
• El Centro Cultural Palacio La Moneda (CCPLM): acceso ciudadano a la cultura <i>Alejandra Serrano Madrid</i>	89
• Experiencia de gestión en Balmaceda 1215 <i>Felipe Mella</i>	95
• La necesidad de cultura y arte en nuestra vida <i>Ulrich Bader-Schiess</i>	101

3. Gestión cultural internacional: dos experiencias en Ohio, Estados Unidos	105
• Centros culturales hoy: enfoques y perspectivas <i>David Guion</i>	107
• Gestión de centros culturales: modelos privados y modelos municipales <i>David Guion</i>	119
• Gestión de centros culturales e iniciativas públicas <i>David Guion</i>	129
• Función y forma en la infraestructura cultural <i>Jay Panzer</i>	139
• Conciliando criterios: gestión, infraestructura y programación <i>Jay Panzer</i>	147
4. Reflexiones y proyección de la infraestructura cultural nacional	161
• Nuevos centros culturales como centros de producción de arte <i>Ernesto Ottone R.</i>	163
• Ciudadanía, cultura y patrimonio. La acción a través de la experiencia <i>Léo Orellana</i>	177
• Espacios para la cultura. Centros culturales <i>Alberto Sato</i>	189
• Reflexiones sobre cultura, infraestructura y gestión <i>Juan Pablo Guzmán C.</i>	203
Anexo. Programa del seminario	213

Presentación

La infraestructura y la gestión cultural son dos dimensiones de la cultura que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) ha convertido en prioridades de su quehacer actual. En este sentido, el programa de *Centros Culturales*, coordinado por la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural CNCA, está trabajando para que más personas accedan libremente a manifestaciones culturales y expresiones artísticas en cada comuna y para que más actores del sector puedan exhibir y difundir su trabajo en mejores condiciones.

Este libro que publicamos hoy recoge las ponencias presentadas en mayo de 2008 durante el segundo seminario de políticas culturales comparadas, titulado *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*, actividad que fue organizada en conjunto por la Unidad de Estudios y Documentación CNCA, el Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura y la Embajada de Estados Unidos en Chile. Este seminario se planteó como una manera de nutrir un debate que forma parte de nuestras preocupaciones institucionales diarias, las cuales sabemos se extienden a diversas agrupaciones e instituciones a nivel nacional. Estas ponencias recuperan las experiencias de gestores culturales de diversos centros de variado impacto sociocultural a lo largo de nuestro país y la experiencia de dos gestores culturales del estado de Ohio, en Estados Unidos. Se suma en este libro, además, un conjunto de artículos que complementan las visiones expuestas en el seminario encargados especialmente para esta publicación. Estas reflexiones otorgan luces críticas sobre el tema de la infraestructura y los modelos de centros culturales, y resultan enriquecedoras para la tarea que lleva a cabo la institución al respecto.

Esperamos sinceramente que esta publicación que hoy ponemos en circulación tenga eco en nuestra realidad cultural y se convierta en material de estudio y trabajo para todos quienes se sienten vinculados a la gestión cultural y al importante tema que implica la infraestructura cultural para el desarrollo de nuestras comunas y nuestra comunidad.

Paulina Urrutia Fernández
Ministra Presidenta
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Introducción

El 27 de mayo de 2008 inauguramos en el aula magna del Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile el segundo seminario de políticas culturales comparadas titulado *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*, cuyo objetivo principal fue construir una instancia de debate y difusión sobre la infraestructura para la cultura y la gestión cultural asociada. En esa actividad, organizada por la Unidad de Estudios y Documentación CNCA, el Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura y la Embajada de Estados Unidos en Chile, se reunieron diversas personalidades y profesionales del sector cultural vinculados a instituciones a lo largo del país y también del extranjero, quienes pusieron sobre la mesa los principales temas de debate actual en la materia.

El seminario estuvo diseñado a través de mesas durante dos días de trabajo. En ese contexto me parece importante señalar que la Ministra Paulina Urrutia Fernández abrió la actividad con un discurso que tuvo su énfasis en el diagnóstico nacional y el programa *Centros Culturales* CNCA. Luego siguieron las ponencias que alternaron la experiencia chilena y la estadounidense de Ohio, esta última expuesta por los gestores culturales David Guion y Jay Panzer. Entre los expositores chilenos estuvieron en primer lugar los coordinadores del mencionado programa de *Centros Culturales* CNCA, los arquitectos Macarena Frutos y Jorge Moreno Frías, quienes dieron a conocer las características del programa y su futuro impacto. A ellos se sumaron las presentaciones de Ernesto Ottone R., director ejecutivo del Centro Cultural Matucana 100; Drina Rendic, miembro del Directorio Nacional CNCA y vicepresidenta

ejecutiva del Centro Cultural de Lo Barnechea (Coba), y Arturo Navarro, coordinador interministerial del Centro Cultural Gabriela Mistral (CCGM) en Santiago. Finalmente completaron el programa las experiencias presentadas, entre otros, por Brenda Sandoval, del Centro Cultural de Curicó (CCO); Pedro Sierra, del Teatro Regional del Maule; Roser Fort, del Centro Cultural Alameda; Catalina Gatica, del Centro Cultural Casablanca; Alejandra Serrano, del Centro Cultural Palacio La Moneda (CCPLM), y el periodista y consultor Javier Ibacache V., quien específicamente compartió una ponencia sobre el tema de las audiencias.

El aludido seminario marcó el punto de partida para la confección de este libro, que no necesariamente se estructura a partir del programa de la actividad. Además se invitó a escribir especialmente para esta publicación a otros profesionales con el objetivo de ampliar la reflexión sobre la infraestructura y la gestión cultural. En ese contexto, y debido a que el seminario estuvo fundamentalmente cargado hacia la gestión, se incorporaron acá los nombres de los arquitectos Léo Orellana, coordinador del programa *Sirchal II* del Ministerio de Cultura francés; Alberto Sato, arquitecto decano de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Andrés Bello, y Juan Pablo Guzmán C., arquitecto independiente. A ellos se sumó la colaboración de Hernán Lacalle Peñafiel, actor, director teatral y consultor, especialista en infraestructura escénica interior.

En los textos aquí compilados se observa un esfuerzo importante por parte de estos profesionales de disciplinas diversas por el trabajo de conceptualizar la noción de centros culturales, definir su importancia y describir un diagnóstico aproximado del contexto actual nacional. A partir de estos ejes, esperamos que el libro que hoy tenemos en nuestras manos sea un aporte real a nuestro trabajo institucional y para todos aquellos profesionales que operan en el sector cultural.

Fernando Gaspar
Coordinador Unidad de Estudios y Documentación
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

1. Programa de *Centros Culturales* CNCA

Paulina Urrutia Fernández

Macarena Frutos
Jorge Moreno Frías

Arturo Navarro

Brenda Sandoval

Javier Ibacache V.

Hernán Lacalle Peñafiel

Palabras de introducción y bienvenida de la Ministra Paulina Urrutia Fernández en la inauguración del segundo seminario de políticas culturales comparadas *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*

Buenas tardes.

En nombre del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes es para mí un verdadero honor inaugurar este segundo seminario de políticas culturales comparadas entre Estados Unidos y Chile, cuyo objetivo apunta a profundizar el análisis y la reflexión conjunta sobre los centros culturales entre especialistas de Estados Unidos y de Chile. La principal razón de ello es que el diálogo abierto a la ciudadanía y la franca conversación entre personas, que aquí ocurre, es al mismo tiempo el sustento fundamental de la democracia, el camino más claro para progresar permanentemente y, sin ninguna duda, la base y el eje conductor de la cultura y la transmisión de los valores y formas que la han caracterizado desde siempre.

También nos complace el poder señalar que este rasgo distintivo –el diálogo permanente– ha sido orientación central de la política pública ejercida por nuestro gobierno y práctica constante de sus realizaciones. La ocasión de este encuentro internacional tiene además la virtud de reunir en un fecundo ambiente académico a personeros de la administración, trabajadores y emprendedores de la cultura, por lo que no es tampoco menor señalar que, con seminarios como este, damos pasos concretos en la construcción de la sociedad del conocimiento.

Probablemente se podrá decir en el futuro, cuando con perspectiva histórica se analicen desapasionadamente los logros de esta administración, que ha sido un gobierno de protección social y que en ese sentido involucra lo cultural. Y es que los hechos fundamentales que caracterizan la época en la cual vivimos y en la que nuestro gobierno se inscribe, están indiscutiblemente marcados cada vez más por la importancia de la cultura o de una mirada estratégica que los considera parte de ella. La irrupción de la perspectiva de derechos en el ámbito de la protección social, la búsqueda permanente de mecanismos y herramientas que permitan superar las inequidades de todo tipo, la decisión irrestricta de construir entre todos, de manera armónica, una sociedad más justa y cohesionada, son en efecto señales de un proceso de cambio social profundo, que no se contenta con la obtención de indicadores estadísticos que reflejen desarrollo, sino que trata de descubrir y poner de relieve los elementos humanos que tras ellos se esconden.

Y esa tarea de dar significación a las cosas, esa porfía luminosa para llevar el diálogo a todos los sectores de la vida nacional, la concepción, el diseño y la puesta en marcha de los mecanismos necesarios para que ello ocurra, es un hecho cultural.

Así, la realización de este seminario sobre política cultural comparada constituye una instancia apropiada para expresar nuestros principios orientadores y demostrar la existencia de la rica actividad cultural y artística que se produce en nuestro territorio, lo que nos permite decir asimismo que en el ámbito del análisis, el seguimiento y la evaluación de nuestras realizaciones no solo demostramos la constancia que expresa nuestra decidida voluntad, sino que somos coherentes con nuestra política de apertura, al activar los mecanismos –como este– que permitan realizarlo de manera directa con la gente.

Si el primer encuentro, realizado hace poco más de un año, en abril de 2007, tuvo como objetivo definir condiciones, experiencias y metodologías relacionadas con el acceso a la cultura, al centrar ahora el análisis en el rol de los *centros culturales* como fundamentos del

desarrollo de las dinámicas culturales en la comunidad, estamos dando un paso significativo en la dirección esencial de nuestra política cultural, cual es generar amplia conciencia de lo necesario de llegar a la comunidad, para que nuestra oferta pública recoja efectivamente las demandas de la gente y que los hechos en que esta actitud se expresa den cuenta de una relación adecuada, transparente y crecientemente participativa.

La cultura como política de Estado

La coherencia y la consistencia de nuestras acciones se explica porque la política cultural en Chile es una política de Estado y no de gobierno. Es muy importante recordar que ella ha sido establecida para el período 2005-2010, acordada por el Directorio Nacional a partir de la I Convención Nacional de la Cultura realizada en agosto de 2004. El proceso abierto y participativo en que se plasmó el documento *Chile quiere más cultura* culminó en la definición de nueve principios estratégicos¹, a base de los cuales se trazaron líneas y objetivos fundamentales de desarrollo artístico y cultural y 52 medidas concretas de implementación, que cuentan con indicadores específicos de avance que permiten su seguimiento y evaluación de acuerdo a estándares internacionales de planificación y gestión pública. Ello nos ha permitido avanzar en el establecimiento de un sistema integrado de información cultural –completa, sistemática y comparable internacionalmente– para evaluar y formular políticas culturales.

¹ 1. Afirmación de la diversidad cultural. 2. Libertad de creación y expresión. 3. Participación democrática y autónoma de la ciudadanía en el desarrollo cultural. 4. Educación para la apreciación de la cultura y la formación del espíritu reflexivo y crítico. 5. Preservación, conservación y difusión del patrimonio cultural. 6. Igualdad de acceso al arte, los bienes culturales y las tecnologías. 7. Descentralización de la política cultural. 8. Profundización de la inserción de esta acción en el mundo. 9. Rol insustituible del Estado en esta tarea.

De tal manera hemos contado con presupuestos importantes y crecientes cada año para fomentar la creación artística y avanzar en programas que aseguren el acceso y la participación de la ciudadanía, a través de la generación de una red nacional de infraestructura cultural, el constante estímulo de la gestión cultural, la inclusión de programas de formación artística y cultural en los procesos educativos y la activa promoción de mayor calidad de contenidos en los medios de comunicación.

En síntesis, nuestra política cultural 2005-2010 consiste en otorgar a la ciudadanía mayor acceso a manifestaciones artísticas y culturales de calidad, generando la participación creativa y promoviendo el intercambio y la cooperación internacional.

Referencias al ámbito internacional

En materias internacionales hemos hecho esfuerzos sostenidos para poner de manifiesto que en tiempos de globalización es importante entender que esta dista mucho de reducirse al mero intercambio de bienes económicos y de servicios. La globalización tiene una innegable dimensión cultural, la que cobra cada vez más sentido al constituirse en elemento diferenciador, pero también de reconocimiento entre los pueblos y sus culturas, al tiempo que impacta en la vida cotidiana de las personas y de manera creciente empieza a incorporarse en los centros de decisiones de las distintas áreas y sectores de la política pública. Mencionemos junto a lo anterior que en materias internacionales hemos volcado nuestros esfuerzos en avanzar hacia una mejor inserción de Chile en el mundo, a través de distintos programas e instrumentos.

En esta perspectiva fuimos uno de los primeros 30 países en ratificar la Convención para la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, ya que sus objetivos –“reconocer el derecho de los Estados a elaborar políticas culturales y a adoptar medidas a favor de la diversidad, reconocer la naturaleza específica

de los bienes y servicios culturales por ser portadores de identidad, reconocer el vínculo entre cultura y desarrollo, y la importancia de la cooperación internacional” – son, como se ve, consonantes con nuestros principios y objetivos.

En relación al *patrimonio inmaterial*, junto con haberse aprobado en primer trámite legislativo la Convención sobre Patrimonio Cultural Inmaterial de Unesco, somos parte del Centro Regional para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina (Crespial), con sede en Cuzco, y proyectamos la representación política de Chile en los foros que dicen relación con este tema en el ámbito de Unesco.

También es digna de destacar en este ámbito la creación de la Fundación Trienal de Artes Visuales, que ha llevado a establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de su Dirección de Asuntos Culturales y de Pro Chile, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. La primera Trienal se desarrollará entre abril y mayo de 2009 y viene a reforzar un programa de desarrollo para la industria creativa del país, que estamos trabajando de manera conjunta con el Ministerio de Economía y el Servicio Nacional de Turismo.

Centros culturales

Con respecto a los centros culturales y para situarlos en el contexto de la política nacional, antes de mencionar algunas experiencias emblemáticas en las que se han concretado y que permitan así construir referentes prácticos a la reflexión colectiva que aquí se inicia, digamos que la creación de centros culturales fue anunciada por el programa de gobierno de Michelle Bachelet y que su implantación es el cumplimiento de una de las medidas de la Política Nacional Cultural, la de contar al menos con un centro cultural en cada comuna de más de 50 mil habitantes, para conformar una

red nacional de difusión artística. La voluntad expresada por la Presidenta Michelle Bachelet para este programa es un hecho histórico, y es por eso que seremos rigurosos en lo que concierne a los planes de gestión cultural que permitan la sustentabilidad de estos proyectos.

En nuestra opción cultural de política pública nos parece clave establecer un equilibrio entre los centros culturales locales y los centros culturales nacionales –los dos pilares sobre los que se sustenta la infraestructura territorial del país–, para cumplir simultáneamente con el doble propósito de generar espacios de participación descentralizados, que fomentan la organización y la participación ciudadana, así como el de establecer referentes urbanos visibles de trascendencia social, política y cultural, como lo será el nuevo Centro Cultural Gabriela Mistral (CCGM).

Los centros culturales se conciben como espacios abiertos a la comunidad que tienen por objeto la representación y la promoción de valores e intereses artístico-culturales en el territorio. Sus equipos tienen carácter multidisciplinario y permiten el desarrollo de servicios culturales y actividades de creación, formación y difusión en diferentes ámbitos de la cultura. Cuentan con espacios básicos para entrega de servicios culturales, salas de especialidades, salas para talleres y exposiciones, espacios para reuniones, oficinas, bodegas, baños y camarines. Es decir, todo lo que se necesita para dar expresión real a las obras de los creadores y demandas locales de arte. Se desarrolla a través de un plan de gestión cultural participativo, que incluye una estructura moderna con personal calificado que le da sustentabilidad social, cultural y económica.

Pero este gran desafío de nuestra política cultural sería incompleto si no consideráramos una instancia organizativa local que les otorgara viabilidad y pertinencia, por eso nuestra institucionalidad cultural trata de responder a las exigencias de una participación cultural creciente, posibilitando la recuperación y la apropiación del espacio público para, en definitiva, mejorar la calidad de vida

de las personas a través del equilibrio representativo, sustentable y coherente entre los centros culturales nacionales y locales.

Los centros culturales, por otra parte, en tanto *hitos culturales*, tienen una gran importancia en la política pública contemporánea ya que señalan claramente al ciudadano, y de manera mucho más importante y real a como lo hacen las sesgadas informaciones con que a veces se representan en los medios de comunicación, el alto valor que el gobierno otorga al adecuado desarrollo de la esfera cultural. Su existencia demuestra la coherencia entre la oferta pública y la demanda ciudadana. Y será bueno decir, para terminar estas palabras que inician dos días que estoy segura animarán riquísimos debates, que el Centro Cultural Palacio La Moneda (CCPLM), con mil visitantes al día, o el Museo Interactivo Mirador (Mim), que en el año 2007 recibió 407 mil visitantes, o la Biblioteca de Santiago, que recibió casi 1,1 millones de visitas y tuvo un movimiento de 208.692 libros prestados, dan cuenta de una presencia activa y creciente de las personas en la actividad cultural y que la oferta del gobierno en esta materia es una fiel respuesta a sus necesidades más profundas.

El programa de *Centros Culturales* CNCA, a partir del año 2007, ha estado financiando proyectos de infraestructura cultural que serán visualizados a partir de 2009, cuando estemos inaugurando una veintena de ellos en comunas que no contaban con uno; por ejemplo, en Alto Hospicio, La Calera, Constitución, Hualpén, Chiguayante, Tomé, Padre Las Casas, Villarrica, Quinta Normal, Cerro Navia, La Cisterna y Cerrillos, por nombrar algunos.

De esta manera, con sinceridad y orgullo, podemos decir que nuestro gobierno está implementando adecuadamente la política de Estado que lo trasciende, al instalar la cultura en el centro de su quehacer, recuperando, habilitando o creando los espacios que una sociedad en desarrollo, dinámica y creciente como la nuestra requiere para reunirse, reconocerse y vivir en comunidad, de lo mejor que el arte y la cultura representan como avance social.

Atrás han quedado los años de oscurantismo, donde nuestra gente fue privada de la posibilidad de expresarse. Hoy, nuestra democracia asume un compromiso de memoria, libertad de expresión y creación, y reales condiciones de ejercicio de todo ello, como derechos ciudadanos de esta nuestra nación.

Muchas gracias.

Programa de *Centros Culturales* CNCA

Parte 1

Macarena Frutos¹

Principios y orientaciones que animan los proyectos financiados por el CNCA

La siguiente ponencia refiere a los principios y orientaciones de los proyectos que desarrolla la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural CNCA. Para tales efectos, una parte de esta ponencia será realizada por Jorge Moreno, gestor cultural de amplia trayectoria y experiencia, con quien tuve el placer de trabajar hace cuatro años, levantando el Palacio Rioja y el Palacio Vergara en Viña del Mar. Jorge Moreno fue parte fundamental de la Comisión Presidencial Infraestructura Cultural, dirigió el Museo de la Solidaridad y hoy lleva adelante conmigo el programa nacional de *Centros Culturales* CNCA.

Este enorme proyecto que coordinamos no es fácil si uno no tiene muy claras las perspectivas y, sobre todo, qué ejes rigen esta tarea y cómo debemos hacerlo. En función de ello establecimos tres ejes rectores fundamentales a partir de los cuales nacen los proyectos.

El primero de ellos, y el más importante, es que los centros culturales deben ser entendidos como fundamento y eje del desarrollo

¹ Arquitecta, magíster en Ciencias Políticas Integradas, diplomada en Gestión de Crisis, diplomada en Relaciones Internacionales, diplomada en Análisis Prospectivo y Estratégico y académica de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Valparaíso. Ha desarrollado una importante labor en el área del patrimonio arquitectónico nacional e internacional, y actualmente es coordinadora de la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural CNCA.

de las dinámicas culturales de la comunidad, en donde la infraestructura cultural es el contenedor del motor, del contenido de la gestión cultural, que da la sustentabilidad y la razón de ser a todo centro cultural.

Nosotros operamos con la definición emanada hace más de un año del *panel de expertos* y que describe a un *centro cultural* como un espacio abierto a la comunidad, que tiene por objeto representar y promover los valores e intereses artísticos y culturales dentro del territorio de una comuna o agrupación de comunas. Tiene un carácter multidisciplinario y en él se desarrollan servicios culturales y actividades de creación, formación y difusión en diferentes ámbitos de la cultura, así como también otorga apoyo a organizaciones y grupos dedicados a ella. Cuenta con espacios básicos para la entrega de servicios culturales, salas de exposición, salas de reunión, oficinas de administración y un área de apoyo, con bodegas, baños y camarines para los artistas. Un centro cultural debe dar cabida a los creadores y a las demandas locales del arte. Se desarrolla a través de un plan de gestión cultural, que incluye estructura moderna, como personal calificado, lo que le da esa sustentabilidad cultural y económica al cumplimiento del fin como centro².

Habiendo establecido esa definición, que es la que nosotros llevamos adelante como concepto y fundamento para la creación de los centros, pasamos al segundo eje rector de nuestro programa, que es ver y entender a los centros culturales como pilar fundamental del desarrollo sustentable de nuestra sociedad. "Solo puede asegurarse un desarrollo sustentable y equilibrado mediante la integración de factores culturales en las estrategias para alcanzarlo. Estrategias que siempre deben tomar en cuenta la dimensión cultural, histórica y social de cada grupo comunitario o social"³.

² Panel de expertos, 28 de marzo 2007, conformado por Catalina Gatica, Arturo Navarro, Ernesto Ottone y Ramón López.

³ Unesco, Declaración de México sobre las políticas culturales (Mondiacult), celebrada en Ciudad de México en agosto de 1982.

Esto nos lleva a descubrir la identidad de lo propio. Los centros culturales deben articular los elementos identitarios correspondientes a cada comuna o grupo social, en la perspectiva de lograr un vector de desarrollo a través del estímulo a la creación, producción y difusión cultural que emana desde la misma comunidad, asegurando así el arraigo, el apropiado, que asegure levantar infraestructura cultural que refleje y hable de cada comuna, de cada ciudad, de cada lugar en nuestro país. Por tanto no hay, y no puede haber, dos centros culturales iguales. No se puede operar con un patrón pequeño en términos de una programación, porque eso no recoge los requerimientos de cada localidad. Es decir, de Arica a Punta Arenas cada centro cultural debe reunir evidencia de lo propio y lograr la identidad del espacio con su propia comunidad.

El tercer eje rector y fundamental tiene que ver con entender a la gestión cultural como un contenido, que es el que determina la funcionalidad del espacio y la programación arquitectónica de cada proyecto. Dentro de las políticas culturales, recoger la demanda y los requerimientos de cada comuna es generar amplia conciencia de poder llegar realmente a la comunidad, con participación ciudadana, entendiendo la política cultural del Estado –no de gobierno– puesta al servicio de nuestra nación, asegurando espacios de participación cultural descentralizados y estableciendo un equilibrio entre los centros culturales de cada comuna y aquellos que son de nivel nacional.

El programa de *Centros Culturales* CNCA trabaja en ambas líneas, tanto en el área comunal, con cada región, como a nivel nacional. Sin embargo, es en las regiones donde está puesto el acento del programa, en lograr la descentralización cultural creando infraestructura y gestión cultural como plataforma para generar este abastecimiento de redes, como la Red Nacional de Difusión Artística, que operará a través de los centros. Ahí es donde surge la importancia y el valor de un buen plan de gestión para estos centros.

En estas tres líneas de acción o ejes rectores mencionados se involucra, en primer lugar, el área de desarrollo del diseño arquitectónico en relación al estudio de audiencias y a un diseño de modelo de gestión cultural propio. El segundo eje rector desarrolla la identidad local, la puesta en valor de lo propio de cada comuna, es decir, los centros culturales como un real reflejo de los valores identitarios de cada región del país. Y el tercero, que está en la base de los dos anteriores, se corresponde con las prioridades estratégicas de los centros culturales CNCA como espacios para el encuentro ciudadano, práctica, desarrollo y difusión de las distintas disciplinas artísticas, apuntando a una real formación de audiencias y la divulgación de la creación artística.

Parte 2

Jorge Moreno Frías⁴

El programa *Centros Culturales* CNCA surge en el año 2007 como una decisión política histórica de generar espacios culturales o infraestructura cultural en todas las comunas de más de 50 mil habitantes de aquí al Bicentenario de nuestro país y se constituyó como programa de gobierno, por lo tanto de prioridad obligatoria.

De las 345 comunas que existen en el país, 85 son las que tienen más de 50 mil habitantes. Dos tercios de la población nacional están concentrados en esas 85 comunas, de las cuales 41 pertenecen a la Región Metropolitana (RM) y 44 están ubicadas a lo largo de Chile. 12 de las 41 comunas situadas en la RM no tienen centro cultural, por lo que constituyen una prioridad para nosotros. Para cumplir con el programa de gobierno habrá que construir un centro cultural

⁴ Gestor cultural, asesor de la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural CNCA.

en cada una de estas 12 comunas. Por otra parte, de las otras 44 que están en regiones, hay 11 que no tienen centro cultural de acuerdo a un catastro preliminar, que puede ser modificado pero que constituye la información previa con que contamos.

Tras un barrido realizado en base a estas 85 comunas con más de 50 mil habitantes, vimos que algunas de ellas tienen resuelto el tema de la infraestructura cultural y otras tienen financiamiento fuera del CNCA, como por ejemplo el financiamiento del FNDR. 20 comunas están en esa situación, por lo tanto el universo concreto con el que estamos trabajando es de 65.

Este conglomerado es necesario trabajarlo en prioridades, para lo cual definimos tres categorías. La primera de ellas corresponde a las comunas prioritarias que no poseen infraestructura cultural, entre las cuales contamos 23, que corresponden al 35%. La segunda categoría, aquellas comunas con cierto grado de infraestructura cultural, como es el caso de las que tienen por ejemplo una biblioteca, sin embargo no cuentan con un centro como los que el programa está proyectando, entre estas se cuentan 34, que corresponden al 53% de este universo. Este es el caso de la comuna de Ovalle, que tenía un centro cultural que funcionaba como tal, pero con carencias: contaba, por ejemplo, con espacios para hacer talleres, pero necesitaba un lugar donde realizar la representación de ellos, por lo tanto el programa asumió la compra del teatro. El tercer nivel o categoría lo constituyen las comunas con infraestructura cultural pero con algún nivel de problema, de precariedad, por ello requieren de algún mejoramiento o equipamiento. En este nivel encontramos 12 comunas.

Modo de funcionamiento del programa de *Centros Culturales* CNCA

El programa se canaliza y opera a través de la Secretaría Comunal de Planificación (Secpla) y de los departamentos de Obra y Cultura

de los municipios, a los cuales se les transfieren fondos destinados al diseño, compra de inmueble y/o construcción de centros culturales. Conjuntamente, se les asiste en la elaboración de los planes de gestión necesarios para dichos espacios y se capacita al personal municipal que cumple funciones culturales, para el manejo y conducción técnica posterior de los centros.

Los municipios presentan el proyecto al programa y este hace la transferencia de fondos, canalizándolo en varias líneas. El municipio plantea un programa arquitectónico y un plan de gestión que da cuenta de las necesidades, y ambos se traducen en el diseño arquitectónico que nosotros evaluamos y financiamos.

Otra línea es el financiamiento de la obra directamente, es el caso de comunas que tienen alguna capacidad técnica instalada y, por lo tanto, ellos asumen el diseño arquitectónico y plantean el proyecto de obra. En este caso se financia directamente la obra.

La otra línea es la compra de inmuebles con usos culturales, que se ha concretizado en los casos del Teatro Nacional de Ovalle, la Casa Prochelle, y este año tenemos contemplado comprar el teatro de Coronel y de Talcahuano, y bodegas de Trenes de Quillota. Esto da cuenta de la idea que el programa tiene de los centros culturales.

En términos de los criterios de selección de los proyectos, para nosotros es muy importante el plan de gestión y la coherencia que este tiene con el programa arquitectónico. En ese sentido, como gestores culturales hemos ganado una batalla, porque hemos logrado que se entienda que un espacio cultural se construye en términos de un fin. Es decir, sabiendo para qué voy a construir tal espacio, cuál es la programación que tengo pensada para ese espacio. Los gestores culturales hemos impuesto el tema de la construcción de infraestructura cultural, no necesariamente centros culturales. Y la construcción de infraestructura cultural pasa obligatoriamente por el desarrollo del plan de gestión que tengamos.

Lo que queremos es que estos centros culturales tengan sustentabilidad, por lo tanto para nosotros es muy importante el plan de gestión, y en eso seremos rigurosos. Estamos frente a un hecho histórico, un momento trascendental en el que vamos a construir muchos centros, y no podemos farrearlos la posibilidad de que estos sean sustentables en el tiempo. En ese sentido, vamos a ser tan rigurosos que haremos un seguimiento a cada centro cultural durante diez años. Si durante ese tiempo no se cumple el plan de gestión que fue presentado y el espacio comienza a ser ocupado para otras actividades, el municipio deberá, por convenio, devolver la inversión realizada.

En el caso de *recuperación de patrimonio*, lo haremos solo para usos culturales. No recuperamos patrimonio por patrimonio. Vamos a recuperarlo allí donde sucedan actividades culturales. Por ejemplo, recuperamos patrimonialmente la Casa Prochelle, pero allí va a estar instalada la Corporación Cultural de Valdivia; por lo tanto, esta medida se lleva a cabo con fines culturales. La recuperación patrimonial es otra línea y está a cargo del Consejo de Monumentos Nacionales.

También debe existir un compromiso decidido de los municipios. Más allá de los alcaldes, la institución ha de demostrar capacidad de gestión y comprometerse con este proyecto, toda vez que los gastos operacionales serán de responsabilidad de los municipios. En ese sentido debe haber seriedad respecto de cuál es el compromiso que asume el municipio frente al proyecto, y nosotros también exigiremos compromisos claros de la institución. Por ejemplo, queremos saber en cuánto se va a incrementar el presupuesto a la cultura. Como dato que refleja este compromiso, la comuna de Lo Espejo, una de las prioritarias para desarrollar un proyecto, tiene un presupuesto de \$15 millones para cultura y lo está incrementando a \$50 millones. Esa es una señal importante, porque tiene que ver con ir asumiendo los gastos operacionales.

El impacto social también es importante a la hora de evaluar; es decir, saber qué incidencia social tiene y cuáles son los indicadores de población y pobreza en donde se construirá este centro cultural.

Respecto a la focalización, el criterio número uno son las comunas que tienen más de 50 mil habitantes, que son 85. El criterio dos, el estado de su infraestructura cultural, y ahí tenemos comunas sin infraestructura cultural, donde hay que crearla; comunas con infraestructura pero sin centro cultural, donde habrá una complementación; y comunas con centro cultural, donde haremos mejoramiento. El tercer criterio es la presentación de los proyectos, la calidad de los mismos, que estén bien presentados, que haya coherencia entre un programa arquitectónico y uno de gestión.

Respecto de lo que se ha financiado, es necesario precisar que hasta el día de hoy este gran programa no está muy visualizado porque estamos en la etapa del diseño arquitectónico, de trabajar con las duplas (arquitecto y gestor cultural) que están evaluando los proyectos. Pero el próximo año habrá 23 centros culturales inaugurados, que corresponden a la primera prioridad, más el segundo y tercer nivel, que incluye muchas otras comunas, que tendrán mejoramiento y equipamiento.

La inversión de 2007 fue de \$2.070 millones, que se distribuyeron de la siguiente manera: \$120 millones en las duplas que levantan el proyecto; en diseño arquitectónico, \$461.583.212; en obras, \$828.199.373; en compra de inmuebles, que incluyen el Teatro Nacional de Ovalle y la Casa Prochelle, \$660 millones.

El programa de *Centros Culturales* constituye el 9% de la cartera nacional de proyectos Bicentenario y está en el séptimo lugar en prioridad presidencial.

En la distribución regional de la inversión, el año 2007 quisimos dar una gran señal de descentralización, por lo tanto solo el 17%

se distribuyó en la Región Metropolitana y el resto fue destinado a regiones. Durante el año 2008 el gasto cubrirá a las 23 comunas que son primera prioridad.

Durante el 2007 también desarrollamos asesoría en gestión cultural, que incluyó asesoría en planes de gestión de centros culturales en 23 comunas; asesorías en planes municipales de cultura (plan de infraestructura mucho más amplio y de largo alcance porque se desarrolla un plan cultural comunal y de ahí se desprende el plan de gestión cultural para el centro cultural) en 11 comunas; el apoyo proyectado hacia el 2008 es para 31 comunas.

Respecto de la cobertura proyectada en asesorías en planes de gestión de centros culturales, en el 2007 se abordaron 23 comunas y las asesorías proyectadas para el 2008 incluyen 27 comunas, mientras que en 2009 deberíamos llegar a 15 más y, por lo tanto, ir abarcando el resto de comunas que nos quedan.

Elementos clave para el desarrollo sustentable de un centro

Con respecto a la sustentabilidad tenemos cuatro puntos que son fundamentales.

1. Todo centro cultural, como proyecto, se debe iniciar y contar con la elaboración de un estudio de audiencia y un plan de gestión cultural que asegure la incorporación real de participación ciudadana y artística, y que esta se refleje en la posterior elaboración del programa arquitectónico. La importancia del trabajo conjunto entre arquitecto y gestor cultural resulta fundamental en la etapa de creación de un centro cultural, por cuanto es en ellos que radica la responsabilidad de crear un proyecto que refleje el punto anterior y asegure su posterior sustentabilidad, basada en lograr que el centro responda a los requerimientos y necesidades reales.

2. El segundo de los puntos centra la acción en la gestión cultural de los municipios y los encargados culturales para su formación y capacitación en el desarrollo de los planes de gestión cultural, el desarrollo de los planes municipales de cultura y en el manejo posterior de los centros, a través de una capacitación en la conducción técnica y operativa de estos centros.

3. La tercera línea es la infraestructura, y en este ámbito el programa aplica cinco lineamientos para lograr el desarrollo sustentable de un centro:

- Contratación de profesionales que elaboren un levantamiento de las demandas y requerimientos de cada comuna, mediante el sistema de dupla arquitecto/gestor cultural.
- Lograr diseños arquitectónicos elaborados a partir de un programa arquitectónico y un plan de gestión a partir de la dupla.
- Para la compra de inmuebles debe existir coherencia con el estudio de audiencias, con el plan de gestión, el programa arquitectónico de la comuna, que el edificio tenga un valor para la comunidad, que sea importante para ellos y que represente un interés patrimonial sin haber sido declarado patrimonio.
- Obras y remodelaciones elaboradas a partir de un diseño arquitectónico aprobado y sancionado con la comunidad y el municipio, que refleje la funcionalidad de los espacios en los requerimientos de su comunidad y artistas locales.
- Asesoría técnica para implementación y manejo técnico de infraestructura cultural del centro.

4. En la línea de la gestión cultural estamos trabajando en cuatro lineamientos, a partir del origen de los proyectos:

- Inversión para la contratación de profesionales (dupla) que elaboren planes de gestión de centros culturales.
- Asesoría permanente por parte del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en la elaboración de los planes de gestión municipales.

- Ofrecimiento de 25 becas anuales para que los funcionarios municipales participen en el Diplomado Virtual en Gestión Cultural.
- Ofrecimiento de 15 becas anuales para participación en seminarios de infraestructura y gestión cultural.
- Los puntos anteriores aportan a la creación de redes de gestores culturales y a la Red Nacional de Infraestructura (intercambio de experiencias, de programación, convenios de cooperación, entre otros).

Dotación de proyectos

En dotación de proyectos, el primero de los casos es la Casona de Quinta Normal. El equipo de arquitectos es Eliash Arquitectura y Urbanismo Limitada, y el mandante es la Municipalidad de Quinta Normal. Nosotros financiamos este proyecto y la técnica la constituye nuestro equipo, pero también nos apoya la propia del municipio. Esta casona, muy valorada y querida por la comunidad de Quinta Normal, se estaba derrumbando, se estaba perdiendo.

Desarrollar este proyecto era muy relevante por lo que representa desde el punto de vista histórico de Quinta Normal dentro de Santiago y está emplazado en un espacio con bastantes casas-quinta, con mucho paisajismo, como un parque urbano. Por esta razón, tras una consulta realizada y trabajando con el Departamento de Cultura y los gestores del municipio de Quinta Normal, se escogió este proyecto en el que estamos trabajando en la etapa de diseño.

Aquí se puede ver cómo se va desarrollando el programa arquitectónico, que nace de este primer estudio de audiencia preliminar. El proyecto tiene diferentes áreas: nivel zócalo, niveles primero y segundo, y un espacio en el tercer nivel. En el caso de la sala de artes escénicas, hay un sitio dentro de la casona, pero el teatro se desarrolló fuera de ella, en un zócalo subterráneo con capacidad para 300 personas.

Luego, dentro de regiones, está Coquimbo. Esta es una ciudad puerto muy importante, llena de historia que la vincula fuertemente con el auge del salitre hace más de un siglo. Dentro del Barrio Inglés, que el municipio de Coquimbo restauró, hubo una iniciativa propia del equipo municipal, compuesto por Secpla, la Dirección de Obras y los gestores, en conjunto con el Centro de Estudios Urbanos y Proyectos (CEUP), un equipo de arquitectos y un equipo multidisciplinario, que consistió en recuperar el antiguo Hotel Palace, que por más de 100 años fue un punto de encuentro de la comunidad coquimbana. Este lugar está muy dañado y es necesario reconstruirlo. Se trabaja en dos avenidas –la casona tiene salida por dos partes– y recoge también un planteamiento muy interesante que es la recuperación urbana del edificio. Como se ve en la elevación de arriba, este es un centro cultural que trabaja con exteriores e interiores, incluyendo una plaza en el interior.

Estos dos proyectos son parte de los 65 que tenemos que desarrollar.

Muchas gracias.

Comunas beneficiadas y prioridades de intervención del programa CNCA

Comuna beneficiada	Situación actual de infraestructura
Alto Hospicio	1
Villa Alemana	1
Calera	1
Constitución	1
Chiguayante	1
Hualpén	1
Tomé	1
San Carlos	1
Padre Las Casas	1
Villarrica	1
Angol	1
Cerro Navia	1
Renca	1
Lo Espejo	1
PAC	1
Melipilla	1
San Ramón	1
La Cisterna	1
Cerrillos	1
Buín	1
Talagante	1
Paine	1
Lampa	1
Arica	2
Iquique	2
La Serena	2
Coquimbo	2

Comuna beneficiada	Situación actual de infraestructura
Ovalle	2
Quilpué	2
San Antonio	2
Quillota	2
Rancagua	2
San Fernando	2
Talca	2
Curicó	2
Los Ángeles	2
Talcahuano	2
Chillán	2
Coronel	2
Valdivia	2
Coyhaique	2
Puente Alto	2
Pudahuel	2
La Pintana	2
Quinta Normal	2
Lo Barnechea	2
San Joaquín	2
Antofagasta	3
Los Andes	3
Puerto Montt	3
Punta Arenas	3
La Florida	3
La Reina	3
Colina	3
Vitacura	3

- 1 Comunas prioritarias, sin infraestructura cultural.
- 2 Comunas con cierto grado de infraestructura cultural.
- 3 Comunas que requieren de mejoramiento o equipamiento.

Renaciendo desde los sueños, la ocupación y las cenizas

Arturo Navarro¹

Introducción

En primer lugar debo agradecer la oportunidad que los organizadores nos brindan para iniciar un proceso de reflexión, abierto y público, con mis colegas gestores culturales de Chile y los invitados de Estados Unidos, respecto de un proyecto de tanta complejidad como relevancia.

En efecto, estamos hablando de un espacio para las artes escénicas y musicales que deberá marcar un hito en el desarrollo de la infraestructura cultural de Chile, como ya lo hicieron el Teatro Municipal en 1857, el Museo Nacional de Bellas Artes en 1910, la Biblioteca Nacional en 1927, el Centro Cultural Estación Mapocho en 1994 y el Centro Cultural Palacio La Moneda en 2006. La Presidenta Michelle Bachelet, en el mensaje del 21 de mayo, lo caracterizó así: “Al final de mi mandato contaremos con una red de espacios modernos, diversos y amigables, a la cabeza de la cual hay que situar el nuevo Centro Cultural Gabriela Mistral”.

De modo que estamos hablando, además, de un conjunto de infraestructuras que están, desde 2001, desplegándose por el país, de norte a sur, y de las cuales conocemos, entre otros, el Teatro Regional de Talca, Matucana 100, los teatros municipales de Rancagua, Rengo, Renaico y Angol, la Aldea Intercultural Trawü Peyum de Curarrehue, los centros culturales de Antofagasta y

¹ Director general del Centro Cultural Estación Mapocho y coordinador interministerial del Centro Cultural Gabriela Mistral (CCGM).

Coquimbo, el Museo de Historia Natural de Concepción y la Biblioteca de Santiago. Pero conoceremos aún más, pues, en palabras de la Presidenta, “el programa *Centros Culturales* avanza a paso firme, así como el plan de construcción de bibliotecas públicas en todas las comunas del país y el plan de mejoramiento de museos”.

Así, el Centro Cultural Gabriela Mistral (CCGM) será nacional no solo por la relevancia de sus contenidos, sino también por su condición de cabeza de una red establecida en todo el país, hecho inédito en nuestros 200 años de vida republicana.

Reflexión pertinente

Permítanme, antes de entrar al tema, una reflexión sobre la continuidad de las políticas públicas en cultura. En un reciente seminario realizado hace menos de una semana en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, muchos colegas de países latinoamericanos y España nos preguntaban cómo hemos logrado en Chile una continuidad de las políticas públicas en cultura. Lo hacían con una mezcla de interés y expectación. Porque separar los tiempos políticos de los tiempos culturales se ha convertido para ellos en una aspiración muy ansiada. En general, en los países latinoamericanos a cada elección sigue un gobierno que llega con nuevas ideas, cambia funcionarios y parte de cero.

El viceministro de Desarrollo de las Culturas de Bolivia, Pablo Groux, nos contó en esa oportunidad cómo están intentando romper tal situación con una política cultural muy semejante a la nuestra, que considera y combina los principios de participación, institucionalización y sostenibilidad, dado este último por recursos públicos, contribuciones privadas y aportes de los ciudadanos.

Ese mismo intento que han recogido los colegas de Bolivia a través del trabajo conjunto desde 2005, con gestores y autoridades culturales chilenos, es lo que hoy podemos ver en el proyecto que nos

ocupa. El concepto del Centro Nacional de las Artes Escénicas o de Teatro Nacional, está presente en nuestra conversación desde el discurso del Presidente Lagos en mayo de 2000, continúa con la Política Cultural 2005-2010, proclamada el año 2005, y se concreta ahora de cara al 2010.

Es muy difícil tener estos logros si no hay continuidad, allí está una de las fortalezas de nuestra política. La Presidenta Bachelet sabe que en cultura no es posible partir de cero, por ello resaltó en su mensaje: “Nos hemos dado una política cultural de Estado que aspira a garantizar la diversidad y la participación. Hemos puesto énfasis en el acceso, la formación de audiencias, fomentando la descentralización y la gestión local”. Es la existencia de esta política permanente la que nos permite hoy pensar, imaginando este centro cultural, enfatizando más el *qué* que el *cuándo*.

La historia y el presente

Teniendo claro el *qué*, debemos considerar también cómo de alguna manera el CCGM es tributario de otros espacios y es también diferente y diverso, por su historia, por su presente y por sus perspectivas.

Por su historia, este edificio hereda el sueño del Presidente Allende, la ocupación de que fue víctima por parte de la cúpula militar y mantiene en la memoria colectiva las llamas del incendio que terminó por convertirlo en terreno fértil para un futuro promisorio. Por su presente, el espacio recibe de manos de la nación toda, expresada en su Parlamento, la obligación que significa llevar el nombre de la principal poeta que hace años ganó el Premio Nobel y hace poco se reencontró con la tierra que le fuera arisca. Por sus expectativas, el centro que estamos forjando deberá asumir lo mejor de sus espacios tributarios, imaginar las áreas que no existen y amalgamar aquello que nuestras audiencias y nuestros artistas requerirán en los próximos 100 años.

Así, lo que acogerán esos muros serán principalmente las aspiraciones largamente anheladas por el mundo de la cultura chileno y que están sólidamente estampadas en varias de las 52 medidas que conforman el *Chile quiere más cultura*, documento fundacional que recoge, a partir de mayo de 2005, las definiciones de la política cultural entre los años 2005 y 2010, elaboradas participativamente por creadores, gestores y patrimonialistas de todo el país, durante largos años de encuentros, debates, seminarios y estudios.

En efecto, este resultado que de forma inédita en Chile ha determinado las políticas públicas de Estado en un área específica, se ha ido paulatinamente cumpliendo gracias al trabajo orientador del Directorio CNCA, a sus comités consultivos, a sus consejos regionales, sus consejos sectoriales y, muy principalmente, debido al incansable trabajo de quienes conforman el personal de dicho servicio público, que despliegan su trabajo en el nivel central en Valparaíso y a lo largo de las 15 regiones del país.

Las disposiciones que veremos concretadas en este maravilloso proyecto son fundamentalmente la creación de un centro nacional para la representación de las artes escénicas y de la música (medida 8); la constitución de una red nacional de difusión artística (medida 20), que habla del programa de infraestructura cultural para el Bicentenario; la incorporación de la dimensión cultural en la labor de los organismos encargados de los sectores más vulnerables de nuestra población (medida 23); la disponibilidad de accesos adecuados para la población discapacitada y los adultos mayores (medida 24), y la creación del Centro Nacional de Difusión y Archivo de las Artes Escénicas, que registre, investigue y preserve la memoria y patrimonio del arte de la danza y el teatro (medida 33).

Aquí no hay improvisación y decisiones de última hora. Hay un apego a la política cultural del Estado de Chile, construida de manera acuciosa, participativa y basada en las necesidades del Chile de hoy. Por ello, como decía, debemos preocuparnos más del *qué* que del *cuándo*.

Desde el inicio teníamos claro el *qué*: se trataba de un proyecto que se construye sobre tres grandes pilares, considerablemente asentados: la política cultural, un proyecto de arquitectura, encabezado por Cristián Fernández, ganador de un exigente concurso, y un estudio de las audiencias potenciales, realizado por un completo equipo profesional que encabezó el periodista Javier Ibacache.

El resultado de todo ello serán salas especialmente dotadas para la danza, la música de cámara y el teatro; salas de ensayo y grabación para esas mismas disciplinas y algunas otras; un centro de archivo y documentación para las artes escénicas, y un gran teatro con capacidad cercana a las dos mil personas, con estándares internacionales como no existe en el país.

Las artes escénicas y la música tendrán no solo el espacio adecuado para grandes representaciones y conciertos, como por ejemplo las que hemos disfrutado en el Festival de Teatro a Mil (Fitam), sino también espacios especializados con menos capacidad –de 200 a 300 personas– y salas de ensayo destinadas a ser usadas por nuestros artistas en su proceso de creación.

Adicionalmente, el CCGM dispondrá de espacios para exhibiciones permanentes del Museo de Arte Popular Americano de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile y para exposiciones transitorias, especialmente en el terreno de la fotografía, que es también una aspiración largamente acariciada por ese arte cada vez más pujante y con creciente número de cultores jóvenes.

Además, desde este desafiante espacio se coordinará la red de centros culturales que se disemina por el país desde el año 2000, fuertemente reforzada por el programa de *Centros Culturales* CNCA, que ha aportado a las comunas de más de 50 mil habitantes con un creciente apoyo financiero y profesional, asignado a través de los municipios que se hacen responsables de sus planes de gestión.

Todo este esfuerzo se enmarca, además, en las celebraciones del Bicentenario de la Independencia Nacional que conmemoraremos el 2010, pero que ya se dibuja desde hoy con actos y realidades como las que comento.

Sin duda, en todo espacio cultural hay también una fuerte carga simbólica. Hace muchos años, otros soñaron este espacio como un centro metropolitano de la artes y le dieron el nombre de nuestra mujer Premio Nobel. Hoy se ha restablecido ese sueño de devolverlo a la ciudadanía y transparentarlo hacia sus barrios colindantes y de restituir el nombre de la poeta con todo lo que ello significa como superación de los sueños, la ocupación y las cenizas, al amparo de nuestra Gabriela Mistral.

Modelo de gestión

Pero hemos venido a hablar del modelo de gestión que estamos elaborando a través de estudios ya realizados, otros en curso y seguramente algunos más por encargar. A continuación expongo algunas distinciones, que por cierto tienen el mérito de su precariedad y la total posibilidad de ser debatidas especialmente en un círculo de profesionales como es este.

- Entre propiedad pública y privada, sin duda se trata de un establecimiento de propiedad de todos los chilenos en el que el Estado ha invertido mucho dinero en su transformación como centro cultural.
- La experiencia señala que así como el Estado es un buen propietario a nombre de los chilenos, no es precisamente el mejor administrador. Por tanto, pensamos que el ideal es una gestión privada sin fines de lucro de este espacio público.
- Una gestión sin fines de lucro implica una corporación de tales características que tenga un directorio y una administración que se esmeren en obtener un importante porcentaje de sustentabilidad.

- Reconociendo que se ubica en un sector de la ciudad en el que coexisten los principales edificios culturales del país, no debiera ser su misión competir con ellos, sino complementarse y colaborar, a través de un trabajo rico en redes y alianzas.
- Asumiendo que el país completo está embebido en la creación de centros culturales para las comunas mayores de 50 mil habitantes, los que se suman a teatros y espacios existentes, deberá ser misión trabajar en red a lo largo de todo el territorio nacional.
- Tales propósitos de coordinación y redes no debieran permanecer en el terreno declarativo, sino reflejarse en la organización y gestión de la corporación que dirija los destinos de este centro.
- De todas maneras, nada de lo que estamos presenciando habría sido posible sin el antecedente ya mencionado de la existencia de la política cultural 2005-2010 y de la entidad gestora, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Por tanto, dicho Consejo habría de tener una función preponderante en la administración y transmisión de los recursos que el Estado debiera poner a disposición del nuevo centro hasta que logre –si los estudios así lo indican– su completa sustentabilidad.

Audiencias

Decíamos que este centro debería asumir las experiencias buenas y malas de sus antecesores. Ya es un hecho que, no obstante se asuma la condición inevitable y necesaria de Centro Nacional de las Artes Escénicas y Musicales, el concepto actual de ello implica un trato preferencial tanto a quienes ocuparán los escenarios como las plateas.

Si los requisitos tecnológicos estarán al día para que las actuaciones sean impecables, lo mismo debiera ocurrir con las aposentaduras y los servicios al público. Las condiciones de acceso total, para válidos y minusválidos, a todos los niveles y espacios, deberán ser

las mejores. Desde la comodidad del acceso vía Metro al interior del CCGM a las facilidades para el estacionamiento o para el paso, a nivel de calle, de los peatones.

Si bien se trata de una construcción de alcance nacional, medirá su posición en su capacidad de acogida a los vecinos más inmediatos, sea en su condición de espectadores, simples visitantes, usuarios de la tienda o cafeterías, participantes de los ensayos de la más modesta o inmortal de las creaciones, o principal figura del escenario más relevante.

El hecho de aportar a las artes nacionales un escenario monumental y una sala de más de dos mil localidades en tres niveles, es un hecho inédito en nuestros 200 años de historia; por tanto, deberán tomarse las medidas para que esos dos millares de butacas estén habitualmente lo más cercano al encantador cartel de *agotadas*, a través de una gestión que permita el acceso a ellas a los más diversos públicos, tanto los que puedan pagar como quienes necesiten un subsidio para enfrentar el costo real.

Incorporar el concepto de salas especializadas –como las habrá para danza, teatro, música de cámara y ensayos variados– es también original y constituye un desafío de programación, junto con la oportunidad para que muy diversas organizaciones artísticas puedan acercarse a sus audiencias, por segmentadas o especializadas que estas sean.

Acompañar los escenarios con un centro de documentación y un archivo de las mismas artes que se presentan en ellos es poco frecuente. Serán los estudiantes, los jóvenes y los admiradores contumaces quienes más disfrutarán allí de una atención profesional y un acceso directo o virtual a sus necesidades de estudio o reposición de sus imágenes favoritas.

Mantener algunos guiños del edificio original, como sus obras de arte, conservadas postocupación e incendio, un casino al mismo

nivel del autoservicio con que se inauguró en los setenta y un par de salas de conferencias con los muebles actuales, constituye un pequeño homenaje a la historia que no ha pasado en vano por el inmueble.

Además, se reconoce en el diseño la trayectoria incomparable de la Universidad de Chile en el desarrollo cultural del país. El Museo de Arte Popular Americano tendrá una sala para exhibiciones y otra de talleres, de modo que niños y jóvenes podrán conocer las artesanías de nuestro continente y a la vez meter sus manos en greda como la que se amoldó en muchas de ellas. La Orquesta Sinfónica de Chile dispondrá de un lugar estable de ensayos. Los fotógrafos tendrán una sala de exposiciones y proyecciones que difundirá este arte cada vez más masivo y atrayente para su público creciente.

Como podrán ver, el desafío es inmenso y apasionante. Estamos a las puertas de dar un salto cualitativo en la gestión cultural chilena. Hasta ahora no hemos tenido la prueba de administrar un centro de esta complejidad, pero tampoco la tuvimos cuando en los noventa comenzamos con el Centro Cultural Estación Mapocho y la necesidad de gestionar y autosustentar un espacio patrimonial; ni la tuvimos cuando la comunidad del Maule se puso de acuerdo para crear su Teatro Regional; ni cuando Matucana 100 emergió en el Santiago Poniente. Todas ellas son experiencias exitosas de las que sin duda nos nutrimos, por eso esperamos que sean muchas más.

No hemos clavado la rueda de la fortuna, pero sí hemos descubierto, con Jorge Millas, que actuando como hombres de pensamiento y pensando como hombres de acción, seremos capaces de instalar en Chile, al servicio de sus ciudadanos, el más completo conjunto de infraestructura destinado a las artes escénicas y musicales.

Propuesta plan de gestión del Centro Cultural de Curicó (CCO)

Brenda Sandoval¹

Un camino antiguo con nuevos pasos

En el año 2007 se creó el programa *Centros Culturales* para el Bicentenario con que el CNCA llamó a postular a comunas con más de 50 mil habitantes para crear infraestructura en aquellos lugares donde se requería. A este primer llamado respondió la comuna de Curicó, siendo la única ciudad seleccionada entre Rancagua y Chillán. Se logró así la posibilidad de postular el diseño de arquitectura y especialidades para la construcción de un nuevo centro cultural para la comuna. Concurrieron con aportes para este diseño: el CNCA, con \$25 millones, y el municipio local con \$8 millones. Por la trayectoria y la gestión cultural, la comuna fue beneficiada además con el programa de apoyo a la creación del plan de gestión para centros culturales con que el CNCA buscó dar sustento y espíritu a los nuevos edificios.

Para la elaboración de este plan de gestión se diseñó una fase de diagnóstico que reunió el trabajo del equipo de proyectos de la Corporación Cultural de la Municipalidad de Curicó, el equipo Secpla del municipio curicano, un grupo conformado por los encargados de la infraestructura cultural existente presidido por una artista visual de la ciudad² y la comunidad que participó en cinco reuniones y un grupo focal³ entre noviembre y diciembre de 2007.

¹ Encargada de Cultura, Municipalidad de Curicó.

² Directoras del Centro de Extensión de la Universidad Católica del Maule, sede Curicó; del Centro de Extensión Cultural de la Universidad de Talca, sede Curicó; de la Biblioteca Pública Municipal; y de la Corporación Cultural de Curicó. La artista Francisca Lhomann presidió el grupo.

³ Participaron en el grupo focal 30 personas representantes de las entidades culturales de la ciudad, algunos miembros del Concejo Municipal y del directorio

El resultado fue una propuesta para el nuevo edificio que debería considerar:

- a. Un edificio moderno y funcional que cuente con la tecnología y espacios necesarios para acoger diferentes disciplinas artísticas.
- b. Un espacio que permita la formación de audiencias a través del trabajo formativo (talleres, seminarios, etc.).
- c. Un lugar que articule el trabajo realizado hasta ahora y que permita visualizar la gestión que realizan centros y agrupaciones de la comuna.
- d. No perder los espacios actualmente ganados, pues el centro debiera ser articulador de nueva y mejor vida cultural, y no absorber y eliminar la que tanto ha costado cultivar.

Con esta base se inició el trabajo arquitectónico, que fue guiado por el Secpla municipal. El anteproyecto que mejor recogía las necesidades de la comunidad fue el que se comenzó a afinar. Su primer resultado fue presentado a la comunidad, donde, además de los gestores y artistas, participaron el alcalde y los concejales de la comuna, la directora regional y los consejeros regionales de Cultura, miembros del Comité Consultivo de Cultura, el director del Teatro Regional del Maule y los senadores Jaime Gazmuri y Juan Antonio Coloma.

Esta primera oferta recibió los comentarios, críticas y sugerencias de la comunidad que enriquecieron la propuesta de arquitectura posteriormente aprobada por el CNCA, la cual consideró una sala principal con 440 butacas, siete salas de talleres, una sala de exposiciones, cafetería, oficinas y servicios. Con un costo de

de la Corporación Cultural y la sectorialista de la empresa asesora contratada por el CNCA. Se dividió a los asistentes en cuatro grupos de trabajo. Las indicaciones más recurrentes fueron: una sala principal apta para actividades, equipamiento profesional, formación y sustentabilidad.

\$1.500 millones, cuenta con un presupuesto asegurado de \$800 millones por parte del CNCA y la presentación del presupuesto restante al FNDR del Maule.

Paralelo a esta línea, la Corporación Cultural de Curicó elaboró el documento final del plan de gestión para el nuevo centro cultural, recogiendo todo el material anterior y recopilando una amplia bibliografía de experiencias en planes de gestión de comunas en Chile y el extranjero con realidades parecidas a las de la ciudad de Curicó. Finalmente, luego de cinco meses el trabajo, fue presentado al CNCA. Gracias a la calidad de la propuesta, este plan fue utilizado como modelo para que otros municipios pudieran elaborar sus propios planes; fuimos entrevistados para el *Boletín de Gestión Cultural*, producido y distribuido por el programa de *Gestión Cultural* del CNCA como un medio de difundir la gestión cultural local; participamos como panelistas invitados en el II Seminario de Políticas Culturales Comparadas *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*; fuimos entrevistados por el diario *El Mercurio*, distribuido en las regiones de O'Higgins y el Maule, y fuimos invitados por la Dirección Regional de Cultura del Maule a la Feria de las Experiencias, realizada durante la Convención Nacional del Consejo de la Cultura, llevada a cabo en Valparaíso en agosto de 2008.

El plan de gestión fue presentado además para su aprobación al Consejo Municipal de Curicó, etapa fundamental en la capacidad para generar un programa con sustentabilidad económica, programática y de esperanzas y proyectos que realmente puedan involucrar a la comunidad de una manera inclusiva.

La propuesta de gestión

La propuesta de gestión realizada potencia la eficacia y eficiencia de la nueva construcción y responsabiliza a la actual Corporación Cultural de Curicó para su ejecución, la cual debe considerar la infraestructura cultural existente de manera previa, sin eliminar

ninguno de los espacios ganados con los años y el trabajo de los artistas locales. Al tomar esta opción, la Municipalidad de Curicó aumentará su planta funcional de cultura de 900 m² a 2.608 m², además de su flota móvil (biblioteca móvil, centro cultural y moto de reparto de libros), pasando a la posibilidad de atender a 1.551 personas en vez de a 560.

A continuación presento el siguiente resumen:

- Nuevo centro cultural: 1 sala principal
7 salas talleres
1 sala exposición
- Sede corporación: 4 salas talleres
1 sala exposición
- Biblioteca pública: 1 sala principal
- Anfiteatro
- Biblioteca móvil
- Centro cultural móvil
- Moto para reparto de libros

Para cumplir lo expuesto se requiere un financiamiento de \$245 millones, de los cuales el 24% lo aporta la autogestión de la corporación⁴; el 19% proviene del 2% destinado a cultura por el FNDR; y 57% el municipio curicano. Los egresos se distribuyen así: \$49.073.664 en gastos de operación, \$42.858.616 para cubrir las remuneraciones y \$152.653.307 para invertir en programación cultural⁵.

⁴ Esto considera cobros de entradas, arriendos de espacios, auspicios y proyectos de fondos concursables.

⁵ Optando solo por la nueva infraestructura se disminuyen en 49% los servicios a ofrecer y en un 35% los espacios físicos para generar cultura.

El programa para la nueva plataforma cultural integrada de la comuna considera ciclos de creación local que permitan la creación, proyección, difusión y formación de obras y artistas locales; la difusión de obras y artistas nacionales que promuevan un intercambio activo con la comunidad creativa local; la formación técnica y profesional de artistas, creadores y gestores locales que permitan una vida artística más madura, inserta en un contexto internacional y con clara conciencia de sus raíces; la creación de talleres especiales para formar y educar a la audiencia local; profundizar el esfuerzo compartido por generar cultura desde los barrios, poblaciones y sectores rurales, con y para los vecinos; dar mayor fuerza al trabajo de fomento bibliotecario; proyectar la Orquesta Infantil Juvenil de Curicó y retomar un programa de fondos concursables donde los vecinos propongan y creen sus expresiones artístico-culturales.

Programa	Acciones	Atenciones
Creación local	100	76.000
Creación nacional	24	27.000
Capacitación artistas	24	600
Fondos concursables comunitarios	36	8.100
Orquesta Infantil Juvenil	10	4.000
Talleres formación audiencias	154	33.826
Producción cultural	204	81.953
Fomento bibliotecario	200	4.000
Total	752	202.296

El costo del programa invierte \$647 por cada prestación dada en cultura.

Gestión de la Corporación Cultural de Curicó

La Corporación Cultural de la Municipalidad de Curicó tiene 22 años de trayectoria y una amplia y reconocida experiencia en la gestión de cultura en nuestra región, aun cuando se debe reconocer que en un comienzo, por inexperiencia, recursos e incapacidades, su

trabajo estaba más centrado *ad intra*, con muy poca integración de la comunidad.

Esto ha cambiado con el tiempo y con un nuevo aire en su gestión⁶. Hoy, por su trabajo, en especial en este plan de gestión, la entidad ha sido invitada a realizar presentaciones en seminarios y encuentros nacionales e internacionales, traspasando su experiencia y espíritu.

Esta entidad está conformada por una asamblea de socios y dirigida por un directorio presidido por el alcalde de la comuna e integrado por otros cuatro connotados miembros de la vida cultural, empresarial y social de la ciudad. Para ejecutar su gestión cuenta con un equipo de nueve funcionarios, de los cuales –en un hecho inédito en el país– seis poseen un diplomado en Gestión Cultural, un claro ejemplo por profesionalizar cada día más las funciones de la Corporación. El presupuesto se logra por subvención municipal, que cubre los gastos operativos, y los fondos que se autogestionan, que permiten la actividad cultural. Dos edificios y un anfiteatro en el corazón de la ciudad, a un costado de los hitos geográficos y urbanísticos más importantes, el cerro Condell y su Alameda, se han convertido en el hogar de muchos creadores curicanos. Una biblioteca móvil, un centro cultural y una moto para reparto de libros acercan a los vecinos que están marginados por geografía, oportunidades, por educación o por cualquier otra circunstancia.

El pasado año 2007, la Corporación realizó un total de 115.891 prestaciones, a un costo de \$794 cada una.

⁶ La proyección de atenciones del año 2008 aumenta en un 124% respecto a las brindadas en el año 2006.

Una primavera esperada con afecto y esperanza

Al comenzar a trabajar en este plan de gestión, la Corporación Cultural tomó la decisión más importante de sus últimos tiempos: integrar a la comunidad como un actor adulto, comprometido y con capacidades, a lo que esta respondió con creces.

En el último tiempo se ha vivido una primavera especial. Existe un ánimo renovado en los creadores y gestores locales. Por ello participaron activamente ayudando a recopilar la información necesaria para el diagnóstico. Han comenzado, tímidamente primero, a hablar de crear audiencias, de generar un público educado y de realizar una gestión que se aleje cada día más del fantasma provinciano de *hacer lo que se pueda no más*.

La Corporación Cultural publicó la primera *Guía cultural de Curicó*, una detallada cartografía con los artistas y creadores locales en una gestión de coproducción que se ha asociado con la recién creada Agrupación de Teatristas para crear programas de formación de audiencias y difusión de la creación local. También con las compañías de danza se realizó un extenso programa de actividades en sedes vecinales y los músicos han hecho lo suyo presentándose *a domicilio*. Se ha creado una primera instancia de apoyo y cooperación entre los gestores culturales municipales de la Provincia de Curicó, que se reúnen una vez al mes y cuentan con un sitio en internet para difundir la actividad de toda la provincia.

Otros también se han animado. La Asociación de Chefs del Maule produjo en Curicó el III Encuentro Nacional de Cazuelas y Caldillos. El CNCA realizó por primera vez en nuestra ciudad el encuentro *Chile + Cultura* y dos barrios están siendo beneficiados con el programa *Quiero mi barrio* del Minvu.

Queda para este semestre un ciclo de 15 charlas de creación gráfica a través del cómic en sociedad con la editorial maulina Caleuche; un ciclo de ocho encuentros con escritores locales y

nacionales; el Encuentro Nacional de Orquestas; y la I Feria de las Artes Visuales, un circuito simultáneo de 17 exposiciones durante una semana en puntos distintos de la ciudad, que será complementado con un seminario, una charla de Themo Lobos, un circuito de talleres abiertos para que la comunidad pueda visitar a los artistas locales en sus espacios creativos, con buses para realizar todo el recorrido y un taller provincial de poesía y adivinanzas populares con los más importantes cultores provinciales de este arte.

Ya se comienzan a sentar las bases para un megaproyecto Bicentenario donde participen las universidades, establecimientos educacionales, artistas, medios de comunicación, investigadores, etc., coordinados por la Corporación Cultural en la nueva casa, con el objetivo de redescubrir lo que somos, sembrar los sueños y comenzar a pensar en el siguiente proyecto: un museo donde los objetos antiguos, las cosas viejas, los libros empolvados, den paso a un proyecto curatorial que resguarde el espíritu de lo que somos, lo que fuimos y lo que anhelamos ser... curicanos y curicanas.

Espectadores, audiencias e infraestructura cultural

Javier Ibacache V.¹

Uno de los anhelos capitales de todo profesional que se aboca a la gestión cultural está ligado a la creación de audiencias. Qué estrategias emplear para convocar y sostener en el tiempo un margen de público adecuado parece preguntarse quien oficia de gestor, independientemente de la escala de su proyecto o del espacio que administra.

En Chile el desafío es doble: significa echar a andar un *modus operandi* que recién se sistematiza en el campo cultural y enfrentarse a una serie de barreras que impiden la mayor parte de las veces hablar con propiedad de audiencias.

Hasta ahora la respuesta ha apuntado a facilitar el acceso y garantizar la gratuidad. En esta línea se ordenan buena parte de las políticas públicas que atribuyen la renuencia de los potenciales espectadores a asistir o tomar parte de las manifestaciones artísticas a una dificultad económica.

Es indudable que el diagnóstico tiene fundamento cuando se cruzan distintas mediciones de consumo cultural levantadas en el país en el último quinquenio. Según estas, el 40% de la población no accede a una variada oferta cultural².

¹ Periodista y licenciado en Comunicación Social de la Universidad de Chile. Crítico de teatro y danza, gestor de la Escuela de Espectadores de Teatro y de la Escuela de Espectadores de Danza. Fue coordinador en 2007 del estudio de audiencias para el Centro Cultural Gabriela Mistral, por encargo de la Unidad de Infraestructura CNCA, y en 2008, del estudio de audiencias para el Centro Cultural de Valparaíso, por encargo de la misma repartición.

² *Encuesta de Consumo Cultural 2004-2005*, CNCA, Valparaíso, 2007.

Pero las determinantes no son exclusivamente sociales ni están condicionadas en la mayor parte de los casos por los niveles de ingresos. También inciden otras variables, como la escolaridad y la edad. De hecho, se ha establecido que a diferencia de sociedades desarrolladas, el acceso a las artes en el país es menor a medida que se avanza en el ciclo vital.

En el actual escenario, la interacción digital (esto es, el acceso y el uso de las nuevas tecnologías) ha terminado además por imponerse como un factor que modela y define el patrón de consumo cultural.

El investigador argentino-mexicano Néstor García Canclini ha acuñado nuevas categorías a fin de dar cuenta de la revolución en curso, que habrá de modificar antes de una década lo que hasta ayer eran estrategias incuestionables en el ámbito de la gestión cultural. Resulta elocuente que equipare a lectores, espectadores e internautas como signo de los tiempos y se pregunte dónde separar aguas entre los campos culturales y los mercados en medio de la convergencia digital³.

Cuando se piensa, se debate o se discute sobre infraestructura cultural, estos componentes ganan protagonismo. El diseño y la gestión de un espacio no se reduce en la actualidad a consideraciones de equipamiento o a asegurar el flujo de recursos para sustentar una programación atractiva para todo público. Sus requerimientos se han diversificado tanto como las motivaciones de las potenciales audiencias.

En el papel, estas últimas ofrecen resistencia a una categorización definitiva. Al contrario, conforman uno de los campos de discusión en curso.

³ Ver N. García Canclini, *Lectores, espectadores e internautas*, Gedisa, Barcelona, 2007.

La noción de consumidores –propia de los sistemas de libre mercado– ha teñido el análisis y se le ha endilgado a los eventuales visitantes de los espacios artísticos, en el entendido de que habrá que desarrollar estrategias de seducción como lo hace la publicidad para incrementar ventas, con la promesa implícita de satisfacer a través de la oferta programática determinadas necesidades.

Sin embargo, poco se sabe de la naturaleza de ellas. La mayoría de los estudios documenta estadísticas sobre asistencia a determinados recintos o infiere porcentajes de demanda de las manifestaciones artísticas de acuerdo a la venta de entradas. Las motivaciones que están en la base quedan entregadas al campo de las especulaciones la mayor parte de las veces.

En el país, por ejemplo, los escasos grupos focales que se han realizado en el área sugieren que la entretención es el factor motivacional de mayor presencia en la decisión para asistir o no a una actividad cultural.

¿Basta con ello para sancionar la inversión en un centro cultural o definir una programación? Existe consenso que las variables son mucho más complejas, que la entretención ocupa un estatus significativo y que todo equipamiento inserto en la oferta artística aspira a enriquecer las motivaciones de las audiencias, como lo expresan generalmente la declaración de principios o la misión de las organizaciones.

Por otra parte, la práctica enseña que un habitante de la Región Metropolitana no responde como las hipótesis sugieren, sobre todo cuando la gratuidad y la entretención se ponen en juego. La revisión de cifras de afluencia a grandes exposiciones en el primer trimestre de 2008 da algunas pistas.

Hasta la última semana de abril la muestra permanente *Violeta Parra. La celebración: fiesta, vida y música* anotaba 49 mil visitas en el Centro Cultural Palacio La Moneda (con entrada liberada e

inauguración en noviembre de 2007); *Los desaparecidos* totalizaba 27 mil asistentes en Matucana 100 (con entrada liberada y apertura el 7 de marzo); *Da Vinci, el genio* acumulaba 40 mil visitantes en Espacio Kennedy (con entradas promedio de \$5.000 y apertura el 20 de marzo), y *Bodies: the exhibition* batía récords con 100 mil entradas vendidas (con un costo promedio de \$6.000 y apertura el 13 de marzo).

Es tentador cuestionar las comparaciones argumentando el norte cultural de algunas de estas muestras en contraste con el genuino interés de rentabilidad de otras. El punto es que un ciudadano medio no lograba entonces diferenciar la naturaleza artística que separaba a unas de otras dada la presencia que tenían en los medios. Más aún: la gratuidad en estos casos no garantizaba una convocatoria amenazante para una fuerte campaña de marketing.

Variables al día

El contexto desconcertante que se infiere de estos datos confirma la impresión de que la gestión cultural juega con variables inciertas en gran medida y que su éxito o fracaso es relativo según la escala que se aplique. La infraestructura opera como un soporte eficaz, pero no garantiza flujo alguno, de no tratarse de grandes hitos urbanos.

Aun así, quien asume el desafío requiere auscultar las audiencias de su entorno con herramientas consistentes. Solo entonces es posible zanjar o legitimar un diseño arquitectónico. Los casos en que la ecuación se ha invertido enseñan que forzosamente habrá de surgir un síntoma de crisis (con frecuencia, la sala vacía o el recinto carente de convocatoria), cuya solución demandará un ajuste mayor.

Para beneficio de los profesionales abocados a las labores de administración y fortalecimiento de los espacios culturales, existen variables cuyo catastro son de conocimiento público, aunque no siempre se las pondera en su justa medida.

En la sociedad chilena se proyectan al menos tres tendencias de peso a este respecto en las próximas décadas:

1. Cambios en la composición de la población y aumento de la tercera edad. El país transita progresivamente hacia un incremento de la tercera edad. De acuerdo a la proyección del INE, en 2020 el total de adultos mayores se elevará a tres millones de personas y la expectativa de vida rondará los 80 años. El índice de vejez también aumentará conforme baje el índice de natalidad. A raíz de esto se espera que en el año 2010 existan 50 adultos mayores por cada 100 menores de 15 años. Hacia 2015, el país habrá duplicado el actual número de personas mayores de 60 años. Estas variaciones dan cuenta del alza de un sector de la población que hoy día no accede con facilidad a las manifestaciones artísticas y que antes de cinco años se convertirá en una de las demandas potenciales más significativas.

2. Masificación de acceso a nuevas tecnologías en escolares. Los reportes del INE, del PNUD y de Subtel constatan el creciente acceso de la población a internet. La tendencia se incrementará a futuro conforme se materialicen iniciativas focalizadas en este propósito. De acuerdo al programa *Enlaces*, del Ministerio de Educación, actualmente el 95% de los estudiantes cuenta con computadores en sus escuelas y el 75% accede a internet (60% banda ancha), lo que constituye la mejor infraestructura escolar de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) en América Latina. Por otra parte, el acceso al PC e internet es casi universal: el 99% de los estudiantes se conecta desde algún lugar (el hogar, el colegio y los lugares públicos). Este escenario es decisivo para pensar en los espectadores del mañana, ya que el uso de las TICs conforma una barrera que facilita el llamado *consumo cultural* y que invita a pensar los centros culturales como espacios de conexión, desde una lectura literal (*wi fi*, *hot spot*) y simbólica de la denominación. Acaso la mejor prueba sea la participación de los chilenos en las comunidades virtuales (los usuarios locales llegaron a liderar la creación de perfiles en Facebook a comienzos

de año y conservan un liderazgo en el tráfico de información por esta vía, según un estudio encargado por una empresa privada del área). Desde la perspectiva de la gestión, esto amplía el concepto de infraestructura y lo traslada al campo de la convergencia de soportes, donde el espacio que los centros artísticos tienen en la web 2.0 es tan relevante como el cuidado que prestan a su equipamiento técnico. De otro modo será improbable fidelizar a esas audiencias en el futuro.

3. Alza en el porcentaje de presupuesto familiar destinado a actividades culturales. La Quinta Encuesta de Presupuestos Familiares del INE de 1997 estableció que el porcentaje del presupuesto familiar destinado a entretenimiento fuera del hogar en Chile equivalía a 2,7%. El ítem –que engloba el presupuesto destinado a actividades culturales– tuvo una actualización a comienzos de año y ponderó el mismo apartado en 4,1% (recreación y esparcimiento). No obstante, se constatan tendencias dispares una vez que se analizan algunos de los componentes del rubro de acuerdo al gasto de 1997 y de 2007. Por ejemplo, los libros no escolares presentan una variación de –17,9%; las entradas a exposiciones, museos y parques, un incremento de 27%; las entradas para el teatro, la danza y los conciertos, un aumento de 17,9%, y las entradas al cine, también un incremento de 11,4%. Aunque a la fecha resta por desagregar algunas variables, las cifras indican que existe una tendencia al alza en el gasto en este ámbito, cuya fortaleza será puesta a prueba en los próximos meses a causa de la crisis económica mundial⁴.

Formar espectadores

Con ese marco a la vista y el estudio focalizado de las variables que condicionan el consumo cultural en una región específica, se

⁴ Fuente: INE.

enriquecen y clarifican las líneas curatoriales, las estrategias de programación y las políticas de difusión.

También se estructuran de modo más consistente las iniciativas de formación de audiencias. Ha sido el caso de la Escuela de Espectadores de Teatro y de su par, la Escuela de Espectadores de Danza. Ambas iniciativas se han puesto en marcha durante el año 2008 en Santiago y tendrán pronto una variante en la Escuela de Espectadores de Cine Documental⁵.

La iniciativa se ha gestionado de manera independiente y ha recibido aportes estatales (Fondart), de institutos binacionales (Instituto Chileno Norteamericano de Cultura) y de la empresa privada (Minera Escondida) en los distintos ciclos. El proyecto opera como un programa de análisis y discusión de los distintos lenguajes de las creaciones escénicas y acompaña a las obras en cartelera y a los festivales, encuentros o muestras que se desarrollan en Santiago. Se propone entregar a los espectadores herramientas para ampliar la lectura, comprensión y valoración de los montajes, formar un público en diálogo con los creadores, alentar el desarrollo de un pensamiento crítico frente a los espectáculos y generar nuevas audiencias para las artes escénicas.

De enero a la fecha se han analizado 35 creaciones de compañías nacionales y extranjeras presentadas en la Región Metropolitana a lo largo del año. Cada sesión ha tenido un promedio de 80 asistentes y el total de inscritos sobrepasa las 250 personas. De acuerdo a dos encuestas aplicadas entre los participantes, el rango de edad del grupo es amplio, aunque predominan los jóvenes menores de 35 años y los adultos de la tercera edad. Su composición es variada y un porcentaje menor tiene un vínculo directo con el teatro o la danza. Su nivel de fidelización también es alto y la motivación

⁵ Detalles del programa en <http://escueladeespectadoresdeteatro.blogspot.com/>

para asistir a las funciones o las temporadas de los montajes se ha fortalecido.

Aunque la instancia es pionera y experimental hasta cierto punto, en ella se cruzan las variables que han de salvar la gestión cultural: la difusión ha encontrado una resonancia medular a través de internet y la generación de comunidades virtuales, mientras la composición del público ha tenido una entusiasta acogida entre espectadores de la tercera edad.

La evaluación sobre la marcha –mientras aún resta un mes y medio de encuentros– es optimista, ya que el diálogo se ha fortalecido con una respuesta considerable. Es más, por estos días se diseñan programas para regiones y se piensa en una estrategia a largo plazo.

La cadena técnica

Hernán Lacalle Peñafiel¹

Asistí en mayo pasado al II Seminario de Políticas Culturales Comparadas, ofrecido por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes a propósito del programa *Centros Culturales*, el gran tema, a mi entender, de la contingencia cultural chilena. Enfocaré este artículo desde el protagonismo y la trascendencia que debieran ocupar los temas técnico-artísticos al momento de programar, diseñar o ejecutar estos espacios para las artes. Eslabón a eslabón construyendo un todo, tal como lo hace el ser humano desde la primera unión de sus cromosomas hasta su madurez.

Es difícil programar, diseñar o construir satisfactoriamente una sala para la realización de cualquiera de las disciplinas artísticas, y me atrevería a señalar, como primer tópico, que en general son desconocidos para la gran mayoría de los arquitectos los requerimientos fundamentales con que una infraestructura para la manifestación de las artes debe contar. Bastante común ha sido en mi carrera de actor enfrentarme a salas llenas de defectos insalvables o de pequeños errores, que sumados se van alejando del objetivo principal para el cual fueron diseñados esos espacios: el de comunicar. Y uno se pregunta: ¿por qué?, ¿cómo nadie pensó en las mejores soluciones, en las necesidades involucradas, en la utilidad del recinto, en el verdadero y último objetivo planteado?, ¿cómo nadie consultó a quienes somos los usuarios permanentes de tan específicos lugares? Y la respuesta es quizás simple pero profunda: no se ha puesto el énfasis en observar las necesidades de los artistas al momento de ejecutar su trabajo, ni tampoco la de los espectadores. Esas necesidades se han supuesto desde el

¹ Actor y consultor teatral.

imaginario o la fantasía y no desde la práctica; no se han consultado ni investigado, se han seleccionado arbitrariamente. Conclusiones erradas sobre la práctica del arte, sin descubrir que detrás de una obra artística hay un gran componente técnico involucrado, tan fundamental como lo es la creación en sí. Sueño y realidad, locura y física, magia y mecanismos, belleza y pragmatismo, inspiración y técnica. Pero también es sencillo el camino para llegar a una buena infraestructura cultural desde lo arquitectónico, hay que hacer bien las cosas y mantenerse atento, ser coherente con los programas y satisfacer las necesidades técnicas planteadas de esos espacios. Consultar y no especular ni suponer.

Es cierto: no ha existido una tradición ni una constancia en la construcción de recintos culturales en nuestro país. No hay cultura arquitectónica al respecto, no hay donde aprender ni perfeccionarse. No se ha puesto allí el acento porque no se ha construido gran número de salas de espectáculos de consideración en las últimas décadas, como se hizo en la primera mitad del siglo XX.

Arribamos al 2008, y podemos señalar que se ha roto esta inercia, el Estado comienza a interesarse y a tomar una acción protagónica al proporcionar espacios culturales a la ciudadanía como complemento del progreso, ya que no es concebible para un país llegar a ser desarrollado desvinculado del arte y la cultura. La creación de este programa contribuye a romper con la postergación de las políticas culturales, blindando la cultura y el arte del sistema de libre mercado, presagiando que iba a ser necesario protegerlos tanto como a la salud, la educación, la vivienda, la alimentación y, en definitiva, los ciudadanos. Hoy, incluso hasta de los bancos de inversión y Wall Street. Echando por tierra las ideas de la libre competencia como eje-dios regulador, eso lo sabemos bien los que hemos dedicado nuestra vida a lo más difícil de sostener en las sociedades contemporáneas: el arte y la cultura. Es por esto que el Estado tiene que hacerse parte de esta protección, pues el mercado no lo va a hacer, no está para eso, no le sirve, y desde septiembre de 2008 no puede. Queda más que claro que ya casi nada puede hacerse sin un Estado poderoso.

Yendo más a lo nuestro, percibo que el tema de la gestión cultural es una ocupación fuerte y constante de este programa, con las recurrentes críticas que se escuchan: “¿Para qué se sigue proyectando nueva infraestructura cultural, si la que ya tenemos se encuentra con problemas de gestión o administración?”. Si bien esto puede ser cierto, es materia para ser analizada. Y lo concreto es que estos centros culturales se van a construir, aun con este debate. Con el correr de los días, aquella crítica me parece fácilmente impugnabile y lo argumento con la siguiente analogía: “Entonces, no habría que construir más hospitales hasta que los ya existentes funcionen correctamente”. La salud es el ejemplo más crudo de nuestras realidades políticas o sociales. Por cierto, se necesita mejor administración, mejor gestión, mejores sistemas de salud, más médicos y mejores remuneraciones para que los mejores médicos puedan trabajar en el sistema público; pero sin duda ninguno de estos aspectos disminuye la necesidad de construir más hospitales. Esta analogía aplicada a la educación se podría extrapolar cambiando la palabra médicos por profesores, hospitales por escuelas, etcétera; y al mundo de la cultura, simplemente reemplazando la palabra médicos por actores, músicos o bailarines, y la palabra escuelas y hospitales por centros culturales.

Es evidente que ante semejantes falencias, la cultura resulta menos urgente que la salud o la educación, pero una sociedad se desarrolla integralmente en todos sus aspectos, viendo y mejorando la calidad de vida de todos los ciudadanos; por lo tanto, no somos nosotros, los artistas o gestores culturales, o las autoridades relacionadas con la cultura, los que debiéramos cuestionar este tipo de programas impulsados desde el Estado, no somos nosotros los que debiéramos torpedear estas iniciativas, ¡es como dispararse en los pies!

Lo que sí es ineludible es que este impulso en infraestructura y gestión cultural debe ir acompañado de una revisión y replanteamiento de todo el funcionamiento de dicho aparataje estatal. Se va a necesitar crecer en cantidad y eficiencia. Y por cierto, la

efectividad de este programa estará medida más por la calidad que perciba la gente al hacer uso de estos espacios (artistas y espectadores) que por la cantidad de espacios que se construyan. Las cifras son para lo inmediato y la utilidad y la eficiencia de los recintos es para siempre. El asunto es arremangarse la camisa, sentarse a pensar proactivamente, movilizar el cuerpo y la mente, levantar la cabeza, mirar al futuro y colaborar en lo que uno esté dispuesto a hacer desde su experiencia o lugar; lo otro es inacción, refunfuño y palabras inútiles al viento tras un café.

La intervención de uno de los invitados extranjeros a este seminario (intervención también incluida en este libro), el señor Panzer, señala un norte de acción por donde transitar en este aspecto. Es proactivo presentar las alternativas que ayudan a un mejor funcionamiento de estos centros culturales, desde su concepción y operativa técnica, asesorando a los arquitectos encargados de proyectar estos espacios, coordinando a los distintos actores que intervienen en estos proyectos y capacitando a los futuros operarios, etcétera. Teniendo como objetivo que de aquí a unos años, los actuales artistas que se encuentren iniciando sus carreras, al momento de ofrecer sus espectáculos, puedan acudir a una red de centros culturales organizados y correctamente concebidos para sus trabajos, técnicamente facilitadores de las soluciones escénicas, cómodos y amables para los espectadores. Con todo ello se logrará finalmente una comunicación óptima entre público y artistas.

Hace diez años, la red que imagino no estaba en vía de creación, los gimnasios eran los espacios encargados de acoger a los grupos que recorrían el país y no existía un Consejo de la Cultura, cuya presidenta posee rango ministerial.

Entonces, me parece trascendental hablar desde la óptica de la técnica escénica o escenotécnica o arquitectura cultural, o como quiera llamarse, da igual, ya que al momento de desarrollar estos espacios desde los diseños arquitectónicos, se están proyectando

los usos que va a tener cada centro cultural. Es de tal complejidad construir un teatro para artes escénicas, que son esos espacios los más complejos que estos centros poseen, por lo que es necesario detenerse en ellos y no pasar de largo. Es lamentable cuando un actor o bailarín llega a un espacio cultural recientemente habilitado, casi siempre adaptado arquitectónicamente, y son tantos los detalles que podrían haber sido subsanados sin mayores recursos, sin más trabajo por parte de los arquitectos y que serían de mayor utilidad: una puerta angosta, una rasante inapropiada, una viga o un pilar mal ubicado. Siempre las construcciones o proyectos así son perfectibles, no existe el teatro perfecto hoy en Chile. Al momento de levantar un teatro desde que se encuentra en nuestra cabeza como idea, es imprescindible e imperativo optar por las mejores soluciones y velar por un desempeño satisfactorio como proyecto final.

Este es un gran paso que da el Estado en infraestructura cultural, que dará inicio a una reacción en cadena, al impulso en inversión que el mundo cultural esperaba desde la vuelta de la democracia. Quizá para sorpresa de algunos, esto se manifiesta en una inversión principalmente en infraestructura. Hay quienes son críticos de las administraciones de actuales recintos culturales, y con razón, pero esperar que las cosas se solucionen de a una y también que las cosas funcionen perfectas para luego dar otro paso, sería improcedente y más lento de lo que ya ha sido. Por cierto que hay que dar solución desde la gestión cultural a los centros culturales activos en funcionamiento hoy; pero no por los inconvenientes que presentan ellos hay que privar al resto del país de una plataforma cultural. El Estado está empeñado hoy en proporcionar este primer gran impulso, le tocará luego el turno a los privados. Hay sectores que desconfían y/o critican que sea o deba ser el Estado el motor del desarrollo cultural, pero yo sería más crítico del rol de los privados, a quienes les cuesta unir fuerzas en tareas comunes, sin resultado económico concreto e inmediato.

Por lo tanto, este fuerte impulso en infraestructura que hace el Estado es una bola de nieve y una obligación a seguir invirtiendo en el futuro. Es política a la fuerza, a porfía. Podría ser mejor ejecutada, mejor pensada, mejor proyectada, sí, pero no por eso es criticable la política misma que hay detrás.

En medio de este sistema económico habrá que tener cuidado con la autogestión de estos centros culturales, pues podrían transformarse en centros de eventos o ferias para sustentarse. Habrá que subir los recursos de inversión desde el Estado, sin que ello conlleve una tendencia estética, censura o, lo que es peor, autocensura. No buscamos un arte oficialista. Habrá que ser inteligente para buscar alianzas con el sector privado en esta tarea de reunir fondos para el adecuado funcionamiento y mantención de estos recintos. Habrá que concentrar esfuerzos de municipalidades, gobierno central, gobiernos regionales, empresas, personas naturales, organizaciones internacionales, etcétera, para así poder acceder a una red nacional de circulación de la cultura, que beneficia a la sociedad entera.

Con la emersión del nuevo capitalismo regulado que se avecina, será entonces anacrónico pensar que la cultura se va a autosustentar desde lo económico. Si no lo pudo hacer la macroeconomía de Estados Unidos, exigirle esto a la cultura es de una desinteligencia mayor, una falta de sentido común. Hasta hace un mes, estas palabras así expuestas habrían sido parte de un sueño o de una gran porfía, pero estos últimos acontecimientos del mundo financiero internacional nos dan la razón a los que nunca esperamos que viniera desde el libre mercado aquella política de protección hacia los más débiles, entre ellos la cultura, sin lugar a dudas.

Y, paradójicamente, un aire de cierto optimismo nos convoca. El programa de *Centros Culturales* es parte de esta pretendida protección, que ahora es un apartado más de las políticas establecidas en el mundo entero y no como una excepción.

Así las cosas, el temor de que los encargados de administrar estos centros culturales se vean tentados a caer en la distracción de crear recursos anexos inventando ferias o eventos de cualquier índole que escapen del margen de lo que podemos considerar lo cultural, comienza por fin a estar más lejano. No estamos por una programación que excluya definitivamente este tipo de financiamiento, pero sí de cuidar no acercarnos más hacia un centro de eventos para matrimonios o ferias comerciales, si es que el bichito de la autogestión comienza a ser un dolor de cabeza para la administración de estos recintos, que debe pagar los sueldos a fin de mes. Un buen arriendo *comercial* de vez en cuando no es daño si es que no se sobrepone esto a la programación general de cada centro cultural.

Se trata indudablemente de hacer crecer los presupuestos futuros, pero también de mejorar la gestión y, en lo que más nos concierne, entender la tarea técnica. Pero fundamentalmente hablamos de encadenar estos tres factores: presupuesto, gestión cultural y gestión técnica. Habrá que cortar con la burocracia de los 20 timbres para conseguir un papel, ser más precisos y buscar resguardos a través de mecanismos menos paralizantes de las organizaciones del aparato público. La modernización del Estado se hace urgentemente necesaria en este engranaje, y para ello se necesitarán parlamentarios ágiles y sensibles a nuestra materia. Por eso no puede dar lo mismo quién gobierna ni quién legisla. En pocos años habrá que conseguir doblar el presupuesto de cultura para la mantención y funcionamiento de estos centros culturales, lo que hace inevitable agilizar ya nuestro propio ministerio, mejorando la coordinación de las instancias políticas de gestión de recursos, buscando alianzas también con el sector privado, pues cuanto más tarde será peor.

Pragmatismo es la palabra que hay que aplicar y que mejor puede representarnos al momento de soñar con una óptima infraestructura cultural en nuestro país, pragmatismo para no frustrarse, pues queda tanto por hacer. Pecar de ambición pensando en

soluciones totales y radicales a nuestras necesidades artístico-culturales puede ser un craso error. Este es el paso que nos toca dar ahora, somos infantes en materia cultural y eso debe situarnos pragmáticamente en la línea del tiempo. No vamos a aspirar a que los espacios obtengan el 100% de la operatividad que necesitamos hoy. Hay que dar este gran paso midiendo los recursos, destinando inteligentemente cada peso, sabiendo dónde sí y dónde no son permisibles ciertos elementos arquitectónicos ideales. Los 20 metros de altura con que debe contar una caja escénica no son posibles en cualquier recinto habilitado para las artes; así como hay aviones de diferentes tipos, tamaños y usos, pues también hay diferentes obras teatrales para diferentes espacios, necesidades y espectadores. Esos 20 metros de altura en el escenario se obtendrán en los grandes espacios como son los teatros regionales, por ejemplo, que serán los lugares donde se puedan recibir espectáculos con una ficha técnica altamente exigente. Aspirar a que cada espacio destinado a la cultura tenga que cobijar a todas las compañías con sus necesidades técnicas, es un traspíe. Se puede lograr una excelente sala de teatro con siete metros de altura en la caja escénica, aunque allí no podrá operar una compañía que necesite más metros de altura para un efecto o maniobra especial, pues esta sí podrá hacerlo en el teatro regional, que también obedecerá congruentemente al número de espectadores que corresponde a cada comunidad.

Pragmatismo para diseñar estos espacios en dos o tres etapas, para no frustrar los corazones de nadie. Pragmatismo para sí incluir en esta primera etapa una habilitación de equipamiento mínimo para que estos espacios puedan desarrollar sus actividades. Sería un inmenso contrasentido dejar este ítem para etapas posteriores, pues entonces para cualquier actividad habría que arrendar este equipamiento, con altísimos costos de funcionamiento para los municipios. Pragmatismo para entender que las soluciones más idóneas, si bien son importantes en esta primera gran etapa, en comunas donde no había infraestructura cultural alguna tendrán que delimitarse racional y jerárquicamente las necesidades,

entendiendo que este impulso económico hacia la cultura es un rompimiento con la inercia inmovilizadora en que nos hallábamos, y habrá que demostrar que las necesidades culturales son tantas que se irán justificando en el tiempo futuros aportes que complementen un ideario lógico y paulatino. Había poco, se necesita todo, estamos en el inicio de ese camino. Es como darle de comer a un hambriento.

Qué importante resulta cuidar la coordinación técnica de estos espacios desde su concepción programática, su diseño, construcción y equipamiento. Hablo de una cadena técnica, de la coordinación general entre programa arquitectónico, plan de gestión, desarrollo del diseño arquitectónico, presupuesto, costos de mantención, coordinación de los operadores técnicos y los administrativos de los recintos. Coordinar, coordinar, coordinar. Entender que cada especialidad debe ver y considerar a las otras. Sin un adecuado trabajo técnico no hay arte de excelencia. Así como no hay escuelas de perfeccionamiento a nivel de infraestructura teatral o cultural, pues tampoco hay escuelas técnicas en Chile donde poder acoger la formación de operadores escénicos profesionales; hablo de iluminadores, tramoyistas, sonidistas, eléctricos, etcétera. En Chile, todos los técnicos se forman a punta de cortocircuitos. Es la tarea que se nos viene.

La óptima cadena de acontecimientos que hemos descrito viene siendo nuestra sensible *cadena de frío*, que de romperse en algún eslabón provocaría una descomposición general de este sistema de gestión (cultural y técnica). La delicadeza con que hay que articular toda esta operación es extraordinariamente sensible.

Gestión técnica

He aquí la importancia de entender que tras un óptimo proyecto de infraestructura cultural hay una inclusión de problemáticas que conviven en una gran solución conciliatoria, que logra como resultado un espacio integralmente apropiado. Hay que amansar

la soberbia de cada especialista que vela por su propio proyecto y sus propias obsesiones. Así como se tiene que lograr un excelente resultado acústico, hay que conseguir una óptima solución para las maniobras de iluminación y tramoya, un idóneo y útil proyecto eléctrico, etcétera. Y por lo austero de los presupuestos no pueden prevalecer por sobre las consideraciones técnicas de uso, vuelos conceptuales arquitectónicos arbitrarios, por muchos galardones que se posean. Lograr un espacio cultural, con una sala para artes escénicas velando por las adecuadas operaciones técnicas, es ya lo suficientemente caro y hay que poner allí el énfasis, pues estos no son proyectos de arquitectura que concursan en una bienal, son la proyección de espacios donde en realidad se medirá la calidad de estos diseños luego de la primera función teatral o de la primera representación de danza, o al primer concierto, cuando los artistas, el público y el equipo técnico digan que se escuchó bien, que se vio adecuadamente, que fue cómodo trabajar allí, que la carga y descarga de las escenografías no demandó horas y horas de trabajo previo y posterior, y que los efectos técnicos requeridos fueron de rápida solución.

La diferencia entre responder “sí, se puede” y decir “no, no se puede” ante la demanda de un director teatral que requiere cierta maniobra escénica para la ejecución de su montaje, marcará la diferencia de un trabajo correctamente concebido. Recién entonces podremos requerir a nuestros operarios que estén a la altura de esas condiciones en esta cadena técnica. Se nos abre así el desafío de la formación de todos ellos en una escuela de capacitación técnica de excelencia, propuesta por el Estado, en un país que vela por la profesionalización del arte y que entiende la dignidad y necesidad del oficio técnico.

2. Gestión cultural local

Drina Rendic

Alejandra Serrano Madrid

Felipe Mella

Ulrich Bader-Schiess

Recomendaciones para una mejor gestión municipal

Drina Rendic¹

Es realmente una gran satisfacción para todos los involucrados en la organización de este seminario el ver la gran cantidad de público que hemos recibido. Eso demuestra la sed y el hambre que existe en nuestro país por informarse y participar de nuestras políticas culturales y de la teoría y técnica de la gestión cultural de nuestros centros existentes y de nuestros nuevos centros culturales.

Quiero empezar dando las gracias al comité de trabajo en la organización de este seminario que tanto interés ha suscitado. Muchas gracias a Fernando Gaspar y Nancy Rampaphorn del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), Margarita Guarello y su equipo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) y a Constanza Güell del Instituto Chileno Norteamericano de Cultura (ICHNA). Sin ustedes no estaríamos todos aquí. También quisiera mencionar que el Ohio Arts Council no solamente nos ha enviado a estos magníficos expertos en infraestructura y gestión a través de la representante Daniela Müller, sino que además acogió en Ohio a tres gestores culturales chilenos quienes visitaron innumerables centros en todo el estado de Ohio y se empaparon de diferentes tipos de gestión. Estas personas serán moderadores en el día de hoy y pueden compartir con nosotros sus valiosas

¹ Drina Rendic es gestora cultural de amplia y reconocida trayectoria, miembro del Directorio del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes desde su creación y presidenta de la Comisión de Cultura del Instituto Chileno Norteamericano. Ingeniera comercial de la Universidad de Portland, Oregon, Estados Unidos, es también vicepresidenta ejecutiva de la Corporación Cultural de Lo Barnechea, Coba y ex presidenta de la Asociación de Gestores y Administradores Culturales de Chile, Adcultura.

experiencias adquiridas durante este viaje. Me refiero a Constanza Güell, Carmen Gloria Larenas y Jorge Moreno.

Antes de comenzar mi ponencia propiamente tal, me queda todavía otra declaración que hacer. Soy de las personas que valora la visión de nuestra Presidenta Bachelet y de la Ministra Paulina Urrutia al tener la voluntad de construir centros culturales en las 65 comunas que tienen más de 50 mil habitantes en nuestro país y que no cuentan con un centro cultural. Pero también soy de aquellas personas que se preocupa mucho por el futuro de estos centros culturales. ¿Qué será de ellos en dos años, en cinco años, en diez años? ¿Qué actividades se realizarán allí? ¿Cómo se sustentarán? ¿Quiénes los gestionarán? ¿Cómo lograremos que la política no interfiera con sus manejos? Nuestros centros culturales jamás pueden transformarse en espacios estériles usados para fines ajenos a las artes y la cultura. Jamás pueden transformarse en elefantes blancos.

Yo no pretendo hablar hoy usando ningún sombrero en particular, ni el del CNCA ni el del ICHNA ni el de la Corporación Cultural de Lo Barnechea (Coba). Más bien, quiero hablar desde mi experiencia de más de 20 años como gestora cultural compartiendo con ustedes, primero, lo que conozco de políticas culturales chilenas relacionadas con el sector privado y municipal y, segundo, lo que a mi juicio debemos recordar si queremos que la gestión de estos centros culturales funcione fecundamente.

Y aquí quisiera hacer un paréntesis, porque, aunque esta ponencia está enfocada a la gestión de centros culturales (y bienvenidos sean estos), no puedo dejar de recalcar que los ESPACIOS PARA LA CULTURA, así con mayúsculas, no son solamente físicos, sino que son más amplios que la mera infraestructura cultural. Hay espacios que fomentan el encuentro y la identidad de las personas que van más allá del edificio. Hay lugares alternativos como estadios, calles, plazas, *malls*. Los medios de comunicación, sitios en internet, blogs, Facebook, Hi5. Espacios virtuales que se transforman en espacios

reales que también forman parte de estos espacios culturales. O sea, la cultura no se apoya solo en los grandes edificios sino en aquellos lugares de encuentro comunitario como puede ser, por ejemplo, la celebración de Cuasimodo.



Celebración fiesta de Cuasimodo, abril 2008, Lo Barnechea.

Y es aquí que la GESTIÓN, también con mayúscula, toma una dimensión insustituible. Puede haber gestión sin infraestructura, pero no puede haber infraestructura sin gestión. Habiendo dicho esto, y me sentí con la obligación de hacerlo, cierro este paréntesis y vuelvo a repetir que felicito a nuestras autoridades por la iniciativa de construir, habilitar o recuperar 65 centros culturales a lo largo de Chile.

Dividiré esta exposición en tres partes complementarias y necesarias para el buen funcionamiento de estos centros.

I. Políticas públicas culturales dirigidas hacia las municipalidades y al sector privado

En esta primera parte me haré las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace el Estado para facilitar la construcción y gestión de nuestros centros culturales privados y municipales? (Dimensiones distintas pero parecidas en la práctica).
- ¿Qué hace el Estado para facilitar la canalización de los tributos desde el sector privado (empresas e individuos) al financiamiento de la cultura?
- ¿Quiénes y cómo se diseñan estas medidas?

Es importante aclarar que estas políticas nacen de la ciudadanía y no son decididas por una sola persona o por un comité. Estas políticas nacen del seno de cuatro convenciones nacionales y de encuentros regionales donde convergen actores culturales de todo Chile. Como se dijo aquí ayer, este es el único caso en que un ministerio toma decisiones de políticas públicas desde la ciudadanía.

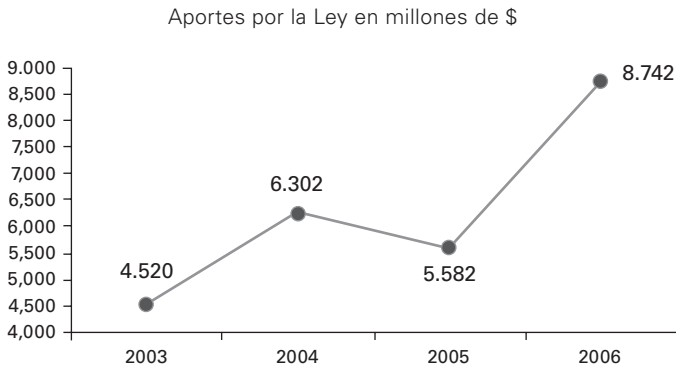
Estas políticas públicas que son de Estado, es decir de los tres poderes y no de gobierno solamente, consisten en 52 medidas que comenzaron a diseñarse en el 2005 y deberán estar cumplidas en el Bicentenario. Tengo una descripción del número de medidas, que no voy a leer, pero me referiré a algunas de las cosas que son producto de estas medidas y que están directamente relacionadas con las municipalidades.

En términos de asesorías para el desarrollo municipal, existen planes para centros culturales y planes para las unidades municipales de cultura que ya se están implementando en comunas piloto. Se suma a ello, la capacitación en la gestión que involucra la posibilidad para los funcionarios de cursar el Diplomado Virtual en Gestión Cultural y participar de los Encuentros Regionales de Gestión Municipal Cultural. La Red de Gestión Cultural Local tiene

un micrositio web, un Boletín Virtual de Gestión, Sistema de Buenas Prácticas Municipales de Cultura, y publicaciones de apoyo, entre otras herramientas.

Todo lo anterior, en el área municipal. Ahora pasamos a algo clave, que es la política del Estado para promover la inversión de la empresa privada en cultura. Se trata de la Ley de Donaciones Culturales. Creo que todos los gestores culturales del país bendecimos este instrumento aun con sus falencias y sus modificaciones negativas a través del tiempo. Por medio de esta se logra un financiamiento cultural complementario al del Estado y de las municipalidades, cuyos fondos simplemente no dan abasto para todas las necesidades de la ciudadanía. Esta consiste en que el sector privado puede canalizar parte de sus impuestos (poco más del 50%) a proyectos culturales de su predilección.

En el transcurso de su historia ha sufrido problemas y modificaciones, pero considero que esta ley ha sido como un *ave fénix* que se ha levantado de las cenizas. En lo personal estoy segura de que sí funciona y eso se puede apreciar en el aumento paulatino de donaciones en los últimos años, aun después de haber sido mutilada en agosto del 2003. A través de ella se pueden financiar proyectos de gran envergadura que no tienen cabida en los fondos concursables del Estado.



¿Es fiscalizada? Como *perro sabueso*. El Comité de Donaciones Culturales del CNCA, cuyo secretario ejecutivo, Óscar Agüero, se encuentra aquí con nosotros, es un *hueso duro de roer*. Bajo su escrutinio pasan miles de proyectos y él los desmenuza implacablemente. Gracias Óscar, eso nos hace confiables.

¿Es perfectible? Por supuesto que sí. En el comité legislativo del CNCA hemos propuesto que todas las personas naturales puedan deducir sus donaciones de sus impuestos y hemos propuesto además que empresas en situación de pérdida también puedan deducir sus donaciones desde los gastos.

Yo en lo personal estimo que eventualmente esta ley debería dejarnos deducir un 100% de nuestros impuestos y lograr así un financiamiento cultural más equilibrado entre el Estado y el sector privado. La siguiente tabla muestra una comparación entre ambos financiamientos:

	Presupuesto cultural CNCA en millones \$	Aportes de Ley de Donaciones Culturales
2004	18.000	6.302
2005	21.000	5.582
2006	24.000	8.742
2007	32.000	–
2008	42.000	–

¿No es verdad que están lejos de ser equilibrados?

Yo no pretendo que Chile sea ahora un país solamente *facilitador* como lo es Estados Unidos, el país con el que nos estamos comparando hoy. Creo que, como dijo la directora de Prensa y Cultura de la Embajada ayer, tenemos historias e idiosincrasias diferentes, pero podemos ser un modelo híbrido en que el Estado se ocupe de financiar aquellos proyectos que por su naturaleza no son auspiciables y el sector privado de los que son una válida herramienta

de marketing empresarial. Es una situación *win-win* a través de la cual nos beneficiaríamos todos. Y en algunos casos no estamos tan lejos de alcanzar esta meta de un 50-50 de financiamiento. Veamos, por ejemplo, la Fundación de Orquestas Juveniles recibe una transferencia del CNCA de 800 millones de pesos anuales. Su financiamiento a través de la Ley de Donaciones durante el 2007 fue de aproximadamente 350 millones. Queda mucho espacio, como ven, para que el sector privado amplíe su financiamiento para este proyecto tan importante para la ciudadanía.

II. Doce recomendaciones para la gestión de centros culturales

¿Qué hacen y deben hacer actuales y futuros directores de centros culturales con las herramientas puestas a su disposición? Algunas de estas recomendaciones son bastante obvias pero me gustaría recalcarlas; otras, más polémicas, pero de todas maneras quiero ponerlas sobre la mesa para someterlas a la consideración de ustedes. Antes de enumerar las recomendaciones debo recalcar que estimo que el *equilibrio* es el elemento clave entre lo *estéril* y lo *fecundo*.

1. Inclusividad

Estéril: programas diseñados solo para ciertos grupos socioeconómicos o étnicos.

Fecundo: programas abiertos a la diversidad, lo que es más difícil de lo que se cree porque la comunidad suele querer dividirse en grupos socioeconómicos, culturales o étnicos. Un ejemplo de esto es la comuna de Lo Barnechea en la Región Metropolitana donde existe una gran heterogeneidad socioeconómica. Allí, los sectores más vulnerables no quieren trasladarse a los sectores menos vulnerables o viceversa para actividades artísticas. Cada sector se siente más cómodo entre sus pares y se niega a integrarse. Para subsanar en parte este dilema es que hemos creado

una orquesta juvenil pensando, entre otras razones por supuesto, en que si los niños aprenden a convivir, sus padres lo harán más fácilmente. Sin embargo, todavía no se ha logrado que la diversidad sea valorada.

2. Financiamiento: puede ser estatal, municipal y privado.

Estéril: contar solamente con la subvención municipal recomendada de 1% (aunque muy pocas municipalidades llegan siquiera a esa cifra).

Fecundo: aportes de empresas, fundaciones y de personas privadas a través de la Ley de Donaciones Culturales o sin ella.

3. Territorialidad

Estéril: actividades dirigidas solo a algunos grupos dentro de la comuna o solo a aquellos que viven en la comuna.

Fecundo: alcanzar más allá porque estamos insertos en la ciudad, en la región, en el país y en el mundo. Lo que aporta al país entero, aporta a la comuna.

Este es un tema más polémico porque muchos alcaldes y directores culturales municipales no se dan cuenta de que la interacción cultural intermunicipal y nacional los potencia y que es imposible aislarse de ella en esta era globalizada.

4. Gratuidad

Estéril: eximir de pago a todo el público independiente de su capacidad de pago.

Fecundo: beneficiar solo a quienes no pueden pagar.

A mi juicio es muy injusto beneficiar con la misma gratuidad a aquellos que pueden pagar una entrada como a los que no pueden.

Es cierto que es difícil determinar la diferencia pero deberíamos encontrar un mecanismo. Se podría, por ejemplo, entregar entradas de espectáculos en colegios subsidiados y municipalizados, en juntas de vecinos de barrios marginales, cobrar una entrada general y eximir a aquellos de la tercera edad o a escolares o a otros grupos etarios. En fin, se hace necesario buscar maneras de subsanar esta inequidad. No me parece justo, por ejemplo, que las personas que podían solventar una entrada al concierto de Ennio Morriconi, financiado por Celfin, fueran invitadas gratuitamente porque la Ley de Donaciones así lo exige.

5. Difusión

Estéril: ofrecer información indiscriminada sin diferenciación de público o de programación, entre otros.

Fecundo: ofrecer las opciones más importantes con detalles a ser solicitados vía internet u otros medios, siempre y cuando el acceso sea fácil.

Se nos bombardea con tanta información sobre organizaciones culturales que no podemos discernir su interés o su calidad. Sugiero una información progresiva, guardando un equilibrio entre claridad y totalidad.

6. Evaluación

Estéril: usar la cantidad de público como el único parámetro de éxito de un programa cultural.

Fecundo: considerar el impacto, la trascendencia, la formación, la educación de público.

No siempre lo que se debe perseguir con una actividad cultural es la entretención de la audiencia. Debe haber un equilibrio entre la entretención y la densidad, es decir, entre una audiencia masiva que se fue para su casa sin el enriquecimiento que aporta el aprendizaje

y el desarrollo cognitivo y emocional, sin la fidelización que produce la apreciación más profunda de las artes. Dicha apreciación se traduce muchas veces en la continuación de la experiencia artística en el hogar, en la transmisión del conocimiento adquirido al grupo familiar y social, desarrollando así más audiencias para las artes con el consiguiente mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad.

En este sentido, un público reducido para una actividad nueva no es siempre sinónimo de fracaso, sino todo lo contrario.

7. Investigación: se incluyen aquí encuestas y estudios.

Estéril: ¿qué quiere la comunidad hoy? Obviamente la comunidad prefiere solo lo que conoce.

Fecundo: adelantarse a lo que la comunidad va a querer mañana. Mostrarles lo que desconocen.

Un ejemplo de esto, en mi caso particular, es mi experiencia con la cueca. Hubo una época en que a mí no me interesaba para nada porque la encontraba monótona y musicalmente poco interesante. Pero tuve la suerte de que alguien me explicó su origen, me adentré en los matices de la cueca brava, la cueca urbana, sus significados, su composición musical. Yo hoy soy fanática, hacemos clases de cueca en Lo Barnechea y le damos la importancia que se merece nuestro baile nacional. Es decir, una organización cultural puede lograr desarrollar en sus públicos una afición cultural por disciplinas artísticas con las que no están familiarizados y cuyo conocimiento enriquecerá sus vidas. Ejemplo de estas futuras actividades puede ser el gusto por los cómics, los documentales, el arte digital. Es decir, las encuestas no siempre detectan las futuras preferencias de las audiencias, a no ser que estén diseñadas para esos fines.

8. Planificación

Estéril: organizar una seguidilla de eventos deshilvanados unos de otros con el objeto de impactar y conseguir aplausos fáciles. Es un flaco favor a la ciudadanía el aportarles solo entretención.

Fecundo: organizar programas a largo y mediano plazo que tengan densidad, que fuera de ser entretenidos ayuden a forjar identidad y a formar audiencias para el futuro. Esto ya se ha dicho anteriormente en la sección de *evaluación*, pero también hay que considerarlo desde el punto de vista de la *planificación*, porque no es lo mismo pensar en lo que la organización quiere lograr con su público con una continuidad en el tiempo de formación y desarrollo de audiencias y una programación cortoplacista de eventos desconectados.

9. Alianzas

Estéril: temor a la competencia, a compartir información sobre auspiciadores, bases de datos, recursos humanos, imagen.

Fecundo: la asociatividad con otras comunas, universidades, otras organizaciones comunales, colegios, embajadas pueden producir una sinergia que solos no podemos lograr.

Las alianzas existen aunque no las busquemos, por lo que si son planificadas y las redes son forjadas con una finalidad en mente, ellas serán fructíferas.

10. Transparencia

Estéril: ocultar información por miedo a la competencia o a escrutinio ciudadano.

Fecundo: compartir con las audiencias la misión de la corporación cultural municipal respectiva y sus líneas estratégicas para lograrla,

objetivos de cada proyecto, montos gastados, nombres de los que toman las decisiones y por qué, evaluaciones. Todo ese *accountability* produce confiabilidad en las audiencias y en los auspiciadores.

11. Voluntariado: se define como personas no remuneradas que colaboran en algún determinado proyecto. Según un estudio de Hill and Knowlton, solo el 7% de la población son voluntarios en Chile (sociales casi todos) y a un 46% de la población no voluntaria le gustaría serlo. Las personas mayores de 50 años son las más interesadas. En Estados Unidos el 22% de la población es voluntaria y en Inglaterra, el 30%.

Estéril: pensar que no se trabajaría con profesionalismo.

Fecundo: poder contar con colaboración de abogados, contadores, comunicadores, periodistas, etc., que podrían aportar un alto porcentaje al financiamiento de los centros culturales. Por ejemplo, en Cuba el voluntariado aporta el 30% de su presupuesto.

12. Acción social

Estéril: el arte sin otro fin que una forma de expresión individual.

Fecundo: el arte como herramienta para construir una sociedad más inclusiva, equitativa y diversa.

Estamos hablando del arte como un medio para lograr prevención de drogas y delincuencia, rehabilitación, integración social, desarrollo cognitivo, desarrollo de la innovación y de la creatividad.

Para terminar esta sección quiero re-enfatizar que la palabra clave aquí es *equilibrio* en cada una de estas recomendaciones.

III. Dos casos emblemáticos de gestión privada (no municipal)

A continuación y finalmente, me gustaría hacer una comparación entre dos casos de gestión cultural privada, ambos eficaces y eficientes y de gran impacto y retorno.

En primer lugar comentaré el caso de Corp Artes, un gran centro de artes visuales en la Región Metropolitana financiado con fondos privados importantes del grupo Saieh, usando Ley de Donaciones. Consiste en una colección de artes visuales ofrecida a la comunidad como un aporte filantrópico para cuyo financiamiento solamente en un año se hicieron pasar por la Ley 1.200 millones de pesos.

En segundo lugar, el caso de la corporación Virquenco. Virquenco es una pequeña villa que queda a 14 km de Los Ángeles en la Región del Bío Bío, que no creo que tenga más de 2.000 habitantes. Y ciertamente no es una municipalidad, sin embargo un empresario agrícola visionario cuyo nombre es Victor Moller, de Hortifrut, decidió formar allí una pequeña corporación cultural (que lo es también social y deportiva) y financiarla con fondos privados para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y temporeros. La corporación se sustenta con un 85% de fondos privados y un 15% de fondos municipales y públicos. Ángela Paola Vergara, la directora, está aquí con nosotros y ha venido a este seminario para profundizar sus conocimientos de gestión cultural porque sabe que su comunidad cuenta con ella para materializar sus sueños de belleza y de desarrollo personal. Es interesante notar que los jefes de hogar en Virquenco ganan un promedio de 1,3 sueldos mínimos, que un 76% no terminó cuarto medio y que solo el 15% posee un computador pero el 99% tiene televisor.

He querido mostrarles este caso como un ejemplo de que no se necesitan grandes recursos ni doctorados de gestión en Harvard para lograr que una comunidad participe del arte y de otras formas de cultura. Lo que sí se necesita es una gestión eficiente

y recursos suficientes para una programación de acuerdo a lo que la comunidad busca.

Para terminar, quisiera decir que muchas veces en estos dos últimos días he pensado en el simbolismo de este seminario en que se conjugan distintos actores del quehacer cultural de nuestra nación. El Estado, representado por el CNCA, un instituto binacional, una universidad apoyada por el sector privado y la iglesia católica, es decir, una alianza fecunda trabajando en conjunto por el desarrollo espiritual de un país. Así, la construcción y la gestión de estos 65 nuevos centros culturales será también una alianza entre el Estado, las municipalidades, el sector privado, los creadores y las audiencias para construir entre todos el Chile del Bicentenario.

No, a los elefantes blancos. Sí, a una cheetah ágil, galopando hacia un futuro mejor.

El Centro Cultural Palacio La Moneda (CCPLM): acceso ciudadano a la cultura

Alejandra Serrano Madrid¹

Cuando se creó el Centro Cultural Palacio La Moneda (CCPLM) el año 2006, el entonces Presidente, Ricardo Lagos, en su ceremonia de inauguración señaló la importancia de este espacio para el encuentro de los chilenos con las culturas del mundo, epígrafe que quedó grabado en los muros del centro cultural y que se constituye en una de las aspiraciones más relevantes en su misión.

Esta aspiración no sería verdaderamente posible sin su principal característica fundacional: la inexistencia de una colección propia. Esta condición, que puede y ha sido considerada como una debilidad, en verdad constituye quizás la más importante de sus cualidades, puesto que obliga a una permanente búsqueda y renovación de ofertas expositivas que requieren gestiones de mediano y largo plazo en forma constante, a fin de lograr las más ambiciosas exposiciones y muestras nacionales e internacionales que el país sea capaz de sustentar.

El CCPLM es seguramente uno de los espacios culturales más importantes del país y se constituye en un referente nacional. El edificio es, sin duda, un aspecto de enorme peso en su imagen corporativa, su ubicación privilegiada bajo el Palacio de Gobierno, su envergadura e importancia como hito urbano y obra arquitectónica son emblemas de la nueva infraestructura cultural del país.

El CCPLM es un espacio privilegiado para las realizaciones de exposiciones de envergadura, tanto nacionales como internacionales,

¹ Directora ejecutiva del Centro Cultural Palacio La Moneda.

de alto valor artístico y/o patrimonial. Ubicado a pasos de la fachada sur del Palacio Presidencial, a corta distancia de la principal avenida de la ciudad y del Metro, el edificio ocupa más de 7.200 m², distribuidos en tres niveles subterráneos y recibe iluminación natural a través del espejo de agua de la plaza. De líneas modernas e imponente materialidad, fue especialmente diseñado y construido para albergar al centro cultural.

Es en este espacio cultural donde confluye un público diverso, masivo y ciudadano y sobre el cual el centro cultural busca que:

- Acceda y disfrute de expresiones culturales de calidad.
- Conozca y valore sus raíces, su historia y su patrimonio.
- Conozca y se interese por su realidad y la de sus compatriotas.
- Reconozca y potencie los rasgos más valiosos y constitutivos de su identidad.
- Reconozca las características que lo asimilan y diferencian con otras culturas del mundo.
- Valore la diversidad cultural y desarrolle actitudes que promuevan la convivencia, la comprensión y la valoración de lo diferente.

Este espacio privilegiado busca integrar y combinar las áreas especialmente concebidas para el encuentro de los ciudadanos con el arte, la cultura y el patrimonio. Además de otras instalaciones que complementan y prolongan la visita, haciéndola más grata y amena y que permiten, también, generar ingresos propios que contribuyen a sustentar financieramente la oferta cultural del centro.

Dentro de los primeros espacios están sus dos grandes salas de exhibición, su magnífico *hall*, su Centro de Documentación de las Artes Visuales, sus dos recientemente inauguradas galerías del Diseño y de la Fotografía, la Sala Violeta Parra y sus salas de cine, microcine y mediateca. Entre los segundos se encuentran la tienda y cafetería institucional, dos restaurantes y una tienda de la Fundación de Artesanías de Chile.

Aun cuando el lenguaje y el propio espacio físico del centro cultural claramente transportan a las personas a un escenario que los sitúa fuera de su cotidianeidad, buscamos que los visitantes puedan sentirse acogidos, partícipes y parte del centro. En este sentido, el amplio y magnífico espacio arquitectónico debe resultar amigable, cercano y accesible. Para lograrlo, ninguna estrategia sobra: precio de las entradas y exenciones de su pago, trato del personal de apoyo y del personal de seguridad, flujo de la información, custodia y vigilancia de bicicletas (como señal a los jóvenes, por ejemplo).

Sin embargo, por su envergadura y localización en el subsuelo, el edificio genera una serie de condiciones que hacen más compleja su gestión y administración. Al respecto, solo un par de ejemplos: contar con más de 7.000 m² bajo el suelo acarrea un enorme gasto en iluminación y climatización. Por otra parte, tener tres puertas de acceso –dos simétricas a las calles Morandé y Teatinos y una tercera que conecta con los estacionamientos administrados por una concesionaria del Ministerio de Obras Públicas– hacen que la tarea de comunicar los espacios, oferta cultural y circulaciones no sea ni obvia ni fácil.

La programación anual

Contar con un flujo permanente de exposiciones diversas y de gran valor constituye una especial oportunidad para abordar a un público o audiencia potencialmente muy cuantiosa. Pero, sin duda, esta particular característica corresponde a la condición estructural más demandante en términos de la gestión y administración del centro.

De esta forma, la programación anual de las exposiciones constituye, probablemente, la tarea más relevante y compleja de la institución. En la búsqueda de las exposiciones a incluir cada año se deben combinar y cautelar elementos editoriales, financieros y operativos (de calendario y de dimensiones de cada exposición). Se debe también lograr la credibilidad y confianza creciente entre los

diferentes interlocutores nacionales e internacionales, custodios o propietarios de colecciones y cuerpos expositivos de gran interés para el centro y para Chile.

En este contexto, el CCPLM, por una parte, busca establecer una comunicación con la comunidad con respecto al patrimonio para la realización y promoción de acciones de índole estética y/o artística, además de un carácter social y educativo. Y, por otra parte, las exposiciones de arte cumplen el objetivo de difundir las diferentes expresiones artísticas y explorar las correspondencias existentes a nivel internacional y latinoamericano con las problemáticas nacionales.

La línea editorial del CCPLM debe traducirse en exhibiciones caracterizadas por:

- Su calidad; es decir, su jerarquía histórica, su valor intrínseco y el consenso de los expertos sobre su valor.
- Su singularidad: constituyen una selección única, son particulares, son cuerpos que no se encuentran dispersos y no tienen símiles (toda la obra de los buenos museos debiera ser singular).
- Su pluralidad y diversidad: deben mostrar diferentes expresiones de las artes y la cultura y así presentar y desarrollar diferentes miradas. En este aspecto, deben también cuidar y mantener un adecuado equilibrio entre exhibiciones nacionales e internacionales, entre *refinadas* y *populares*.
- Su contribución como impulsor de la reflexión y crítica de la realidad (especialmente exposiciones de arte contemporáneo).

Los aspectos editoriales con que el CCPLM orienta su programación obedecen a una premisa fundamental: el énfasis está puesto en el público visitante, en la demanda más que en las obras, es decir, en la oferta. Esta declaración podría pasar algo inadvertida, pero quisiéramos llamar la atención sobre ella, porque estamos

convencidos que, de esta manera, reflejamos una particular y original manera de abordar la misión institucional y sus acciones.

Priorizar a la audiencia por sobre la obra no significa que no tratemos cada una de las exposiciones con gran rigurosidad, excelencia, cuidado, cariño. Todas las curatorías, museografías y montajes son concebidos y desarrollados con gran profesionalismo y contando con los recursos expositivos y técnicos del más alto nivel, y la calidad de la factura de las exposiciones es prácticamente un consenso.

Priorizar a la audiencia es presentar la obra con todo el rigor teórico y técnico que esta requiere. Su selección como cuerpo expositivo, su conceptualización, su presentación en las salas, las informaciones que presentan el relato que las obras narran requiere de un diseño conceptual y estético que debe facilitar su disfrute y su comprensión por parte del público visitante, el cual no necesita un especial o elevado bagaje cultural.

Sobre las líneas generales señaladas, el CCPLM define un modelo editorial que abre la posibilidad de un aporte significativo a la educación y la cultura, a través de una pluralidad de contenidos que afirma la cohesión y el sentido de identidad de una comunidad. Este contenido educativo estratégico se orienta a fomentar en la audiencia la conexión entre la muestra y los aspectos o dimensiones de su propia realidad/historia/raíces/identidad. De este modo, las exhibiciones deben intencionar su vinculación con Chile y así hacerla pertinente con la subjetividad de los visitantes.

De esta manera, las exhibiciones incorporan un sentido didáctico que busca *descomplejizar* y mediar las muestras para la mayor comprensión y disfrute de la audiencia, y se constituye en la tarea educativa más significativa que el centro aborda. Una tarea siempre en proceso, ya que cada muestra, siempre diferente, siempre expuesta entre tres y seis meses, obliga a un análisis general permanente respecto a cómo fomentar el diálogo y el

encuentro fructífero entre la exposición y sus visitantes. Nuestro mayor logro es que los visitantes alcancen tal satisfacción que se sientan llamados a conocer todas nuestras exposiciones.

Desde esta definición estratégica del CCPLM se busca contribuir al enriquecimiento de la sensibilidad y de la capacidad de análisis crítico de cada visitante para así contribuir indirectamente en la búsqueda y construcción de una sociedad que promueva el bienestar, la diversidad y una convivencia social que valore, respete y cuide a cada uno de sus integrantes.

Experiencia de gestión en Balmaceda 1215

Felipe Mella¹

La Corporación Cultural Balmaceda 1215 nació con la misión de ofrecer talleres artísticos gratuitos a jóvenes talentos de limitados recursos, para el desarrollo y perfeccionamiento de sus habilidades creativas en las áreas de teatro, danza, artes visuales, música, literatura y lenguaje audiovisual. En este sentido, Balmaceda Arte Joven ofrece a un público joven masivo el acceso y goce de la creación artística de sus pares y pone a su alcance bienes culturales de nivel, a través del desarrollo de acciones de difusión y de extensión cultural.

Nuestra misión como centro cultural se diferencia un poco de la que tienen como eje muchos otros centros culturales; si bien nosotros desarrollamos y ponemos al alcance de un público joven numeroso el acceso y goce de extensión cultural, nuestra misión primaria y fundante está más ligada a ser un espacio donde la excelencia y la innovación artística dan sus primeros pasos.

Dentro de la comunidad juvenil chilena, Balmaceda cumple un rol fundamental en el desarrollo de dinámicas culturales al interior de la comunidad en su conjunto. En sus 15 años de trayectoria, Balmaceda ha beneficiado a más de 33 mil jóvenes con sus talleres artísticos y a más de 642 mil personas con sus actividades de extensión y programación cultural gratuita. Balmaceda es considerado el semillero de los nuevos talentos y es hoy el lugar donde más de 3 mil jóvenes a lo largo del país recurren año a año en busca de rigor artístico y profesionalismo.

¹ Director ejecutivo de Balmaceda Arte Joven.

En Balmaceda los jóvenes encuentran un lugar de posibilidades, un lugar donde definir su vocación artística y un lugar de aprendizaje completamente gratuito, y a su vez, la familia también tiene acceso gratuito a la creación de vanguardia y de calidad al ser incluida como audiencia.

Financiamiento

Balmaceda Arte Joven cuenta con un presupuesto anual entregado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, y además, por su carácter de corporación cultural privada, puede postular a fondos concursables y recibir aportes del mundo privado.

Sin embargo, para una corporación que cuenta con cuatro sedes regionales y un número de beneficiarios superior a los 3 mil jóvenes anuales, solo en sus actividades de docencia, resulta de vital importancia cuestionarse constantemente sobre cuáles son los elementos clave para el desarrollo sustentable de un centro cultural de esta envergadura.

Evidentemente, la respuesta a esta pregunta está muy relacionada con el nombre de esta mesa en la que expongo²: para lograr la sustentabilidad en el tiempo de los centros culturales, debemos conciliar los criterios de gestión, infraestructura y programación.

El modelo de *gratuidad* presente en todas nuestras ofertas artísticas responde a una estrategia basada en el *canje y venta bajo el precio del mercado* de servicios, que consiste en la entrega de salas de ensayo, horas de grabación en estudios profesionales y edición de video, a cambio de un número específico de presentaciones gratuitas que se reparten en nuestra parrilla programática de extensión. Esta estrategia permite que las agrupaciones artísticas

² [El nombre de la mesa del seminario en la que participó el autor es "Centros culturales hoy: enfoques y perspectivas"].

emergentes puedan encontrar un espacio propicio para desarrollar sus proyectos.

El desafío que enfrenta hoy Balmaceda Arte Joven es que debe llegar satisfactoriamente a un mundo juvenil que está constantemente demandando más y mejor oferta cultural. Por ejemplo, en nuestras sedes regionales de Valparaíso, Bío Bío y Los Lagos la demanda, principalmente de jóvenes, a talleres y actividades de extensión aumenta progresivamente debido al escaso acceso a una oferta cultural gratuita, lo que nos presenta un constante desafío, ya que debemos desarrollar nuevas y mejores estrategias de negocios que nos ayuden a mantener nuestra misión como institución en estos nuevos escenarios.

La experiencia de Balmaceda en la gestión de sus sedes regionales indica que dichas sedes se logran instalar y mantener de manera efectiva en el tiempo gracias a la gestión de tres aliados estratégicos:

1. Los gobiernos central y regionales. El primero con la voluntad política para desarrollar estas iniciativas e incorporar estos proyectos al presupuesto anual; los segundos nos aportan presupuestos desde el 2% de cultura del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), para el desarrollo de nuestras actividades de docencia y extensión.
2. Los gobiernos locales (municipales) que nos facilitan espacios y subvenciones. Sobre todo aquellos municipios que han ido más lejos y nos han facilitado la instalación de nuestras sedes regionales.
3. El sector privado, que aporta parte significativa del capital para infraestructura e implementación de nuevos proyectos.

Sin embargo, y a pesar de que hoy nuestras sedes regionales cumplen satisfactoriamente con las expectativas, constantemente son amenazadas por el fantasma de la falta de financiamiento.

Los FNDR, que representan parte importante del presupuesto de nuestras sedes regionales, son fondos concursables, que a veces se obtienen y a veces no; esto significa que a través de estos fondos no existe garantía para sustentar los modelos culturales de proyección a largo plazo. Pareciera necesario contar con un mecanismo similar a un convenio de programación, que dé garantía de financiamiento a un mayor plazo.

Por otra parte, nuestras postulaciones a estos fondos regionales, que apuntan a mantener el modelo de educación artística en el tiempo, entran año a año en competencia con iniciativas artísticas de corta duración. Esto hace necesario crear una diferenciación para la postulación al 2% de cultura, con criterios pertinentes tanto a proyectos en el tiempo como a proyectos con características, más bien, de eventos culturales.

Este es un escenario que debe ser estudiado y este es el tipo de instancias (el seminario) encargadas de discutir estas nuevas realidades. Existe la voluntad política de crear al menos un centro cultural en cada comuna con más de 50 mil habitantes en el país y eso requiere que nos reunamos a pensar en los desafíos de gestión y de financiamiento que nos plantea este ambicioso proyecto.

En el desafío del mejoramiento continuo de la gestión cultural es necesario conciliar los componentes que sugiere el nombre de este seminario: *proyección*, *infraestructura* y *gestión*, y para esto nuestro deber como gestores culturales es proponer mejoras a los actuales mecanismos de financiamiento, pero también es necesario encontrar alternativas para la obtención de nuevos recursos.

Este año la apuesta de Balmaceda Arte Joven es ambiciosa, dado que estamos iniciando una nueva etapa en la ciudad de Concepción con la implementación de una nueva sede regional de 1.200 m² que permitirá diversificar nuestros campos de acción para mantener vivo y consolidar nuestro modelo artístico-cultural.

También, este año nos hemos hecho socios ejecutores del programa *Okupa* de CNCA, del Programa Nacional de Talleres Artístico-Culturales de Fomento de la Creatividad en la Jornada Escolar Completa, y estamos instalando iniciativas como el programa *Balmaceda Arte Joven en Terreno*, que contempla 18 talleres intensivos de motivación artística y 6 presentaciones de alta convocatoria en distintas comunas de la Región Metropolitana.

Los actuales programas docentes se unen a una nueva mirada de Balmaceda, que busca socios, que se acerca al mundo privado, que establece convenios y programas de becas con universidades, que considera la cooperación internacional y que ve de forma optimista el futuro de nuestros jóvenes y de nuestra corporación.

Estamos centrados en mantener nuestra propuesta de educación artística con equidad, enfrentando la necesidad de actualizarnos constantemente, creando nuevas muestras y audiencias, más espacios culturales, siempre renovando contenidos y abriéndonos a nuevas temáticas.

Muchas gracias.

La necesidad de cultura y arte en nuestra vida

Ulrich Bader-Schiess¹

Frecuentemente, en el lenguaje cotidiano se mezclan los conceptos de cultura y arte, por lo que creo esencial definir en una forma precisa estos conceptos. En mi opinión, *cultura* es un término mucho más amplio que *arte*. *Cultura* es el conjunto de todas las formas de vida y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incorpora costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestirse, religión, rituales, normas de comportamiento, sistemas de creencias, etc. Desde otro punto de vista podríamos decir que *cultura* es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de *cultura* es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología. Sobre este tema, Unesco declaró:

[...] la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden².

Por otra parte, el *arte* es una forma de expresar información. La maravilla del arte es que añade más posibilidades para abstraer, conceptualizar y comunicar de las que permiten los lenguajes

¹ Gerente general del Teatro del Lago, Frutillar, Chile.

² Declaración de México, Unesco, 1982.

naturales o formales. Dicha información no tiene por qué estar sujeta a límites. Puede transmitir ideas o sentimientos, limitarse a producir un efecto estético o incluso expresar sensaciones que no sean explicables mediante lenguajes comunes. A pesar de esta amplitud en sus posibilidades, el arte suele estar muy asociado al concepto de belleza.

Cada uno de nosotros tiene su responsabilidad y rol en el desarrollo y el cuidado de cultura y arte.

El rol del Estado

Alemania viene de la tradición feudal en que toda la actividad artística era financiada por el rey (así ocurrió hasta con Wolfgang Amadeus Mozart, en que la mayoría de sus obras se financiaron de esta manera). Este rol real fue paulatinamente desplazándose hacia el Estado; sin embargo, hoy se advierte un cambio muy lento hacia el financiamiento vía auspicio.

En Estados Unidos, un país mucho más joven, el poder y el movimiento de financiamiento artístico siempre fue de la gente. Aproximadamente el 60% de los ingresos de una institución artística en Estados Unidos proviene de auspicios.

El interés del Estado debe estar por establecer una alta educación general, para el desarrollo sano y creativo de la sociedad, lo cual, en definitiva, tiene también un impacto comercial.

¡El desarrollo de la creatividad es un potencial comercial!

Un país crece por su economía, pero seguramente no solo por eso. Una comuna, una sociedad, un país se define por lo que queda, esto es, la educación y la ciencia, la cultura: los valores humanos eternos. El Estado debe desarrollar y preservar la cultura en su concepto más amplio, debe asignar fondos a las artes y la

educación artística y creativa con la misma importancia que asigna a todos los otros rubros.

Quiero mencionar un ejemplo de una intervención estatal exitosa en materia de financiamiento educacional. Se trata de un caso que escuché de niño y me quedó grabado. Corea del Sur, un país que perteneció al Tercer Mundo, optó como estrategia de desarrollo por invertir todos los fondos recibidos del Banco Mundial y otros recursos (se trató de millones de dólares) en educación, lo cual se tradujo en un crecimiento comercial fuerte y sano.

Verdaderamente, me parece que la experiencia de Corea del Sur es muy excepcional, no solo por sus espectaculares resultados, hoy a la vista, sino por lo avanzado de esta visión que tuvo lugar hace ya 60 años.

El rol de empresas privadas

Como señalé anteriormente, el tema de los roles dependerá siempre del sistema existente en un país. Pienso que las empresas están llamadas a sentirse protagonistas y responsables del desarrollo social y educacional del país en el sentido de *fomento de la cultura*. Lo anterior repercute y se devuelve en un mejoramiento directo al mundo empresarial, una suerte de círculo virtuoso de desarrollo cultural colectivo.

3. Gestión cultural internacional: dos experiencias en Ohio, Estados Unidos

David Guion

Jay Panzer

Centros culturales hoy: enfoques y perspectivas

David Guion¹

Me encuentro profundamente agradecido de la oportunidad de estar aquí para exponer mi experiencia frente a ustedes en representación de Estados Unidos y Dublín, una pequeña ciudad ubicada al norte de Columbia, en el estado de Ohio.

Tal vez algunos se preguntarán por qué alguien como yo renunciaría a casi un tercio del sueldo de colegas del sector corporativo con el fin de trabajar en organizaciones a favor del arte. Pienso que el arte es la clave de la cultura y el alma de la humanidad. Creo que eso está en mis raíces y que es lo que me motiva realmente.

Es importante honrar, apoyar y respetar a los artistas. Eso es lo que verdaderamente subyace a esta particular y ambiciosa iniciativa que presentaré y lo que respalda mi trabajo realizado desde 1986 en instituciones sin fines de lucro y educacionales. He sido practicante, director ejecutivo y recaudador de fondos; pero también he sido académico, por lo que tengo dos perspectivas que se complementan absolutamente entre sí.

Hoy les hablaré acerca de un centro cultural ubicado en Dublín, una ciudad que casualmente tiene cerca de 50 mil residentes, por lo que puede ser una perfecta referencia de comparación para el programa de *Centros Culturales* CNCA que ustedes gestionan. Espero poder guiarlos o darles ideas que tal vez puedan ser útiles, pero lo importante es que sepan que esto no se trata de un discurso, sino de un intercambio, por lo que espero escuchar sus preguntas y comentarios.

¹ Consejo de las Artes de Dublín, Ohio, Estados Unidos.

El estado de Ohio está ubicado en la región centro-norte de Estados Unidos. Dublín se encuentra al noroeste de Columbia, que es la capital de Ohio y que está justo en el centro del estado. En Dublín la población llega a 75 mil personas durante las horas laborales debido a la gran cantidad de corporaciones, y por eso el ingreso proveniente de los impuestos de la ciudad es muy grande, ya que los negocios suman más de 2.750, los cuales proveen ingresos fiscales.

El presupuesto de Dublín es de 67 millones de dólares. Podrán imaginarse que tiene una gran base corporativa que contribuye al funcionamiento de la ciudad. El hotel-motel es un impuesto que se cobra a los visitantes que pasan la noche en hoteles y moteles, principalmente ejecutivos que se encuentran visitando sus respectivas corporaciones fuera de la ciudad. Nosotros somos receptores de una porción de aquel impuesto, y eso representa dos tercios de nuestro presupuesto. Sé que tenemos relatores que han hablado acerca de esta noción de individuos que financian entidades no lucrativas, especialmente organizaciones de arte, en Estados Unidos. Nosotros somos algo así como el opuesto de la base de fondos para los fines no lucrativos. La mayor parte de nuestros fondos proviene del gobierno y, de hecho, es el impuesto hotelero el que es donado a la organización. Dublín es una comunidad altamente educada. Hay muchos residentes con algún título o educación superior. Reafirmo que tiene escuelas excepcionales, altamente posicionadas en comparación con otras escuelas del estado. En definitiva, es una ciudad muy respetada.

Este año celebramos el vigésimo quinto aniversario del Centro Cultural de Artes de Dublín. El Consejo de las Artes de Dublín fue formado inicialmente por un grupo de personas que quisieron traer a la Sinfónica de Columbia a la ciudad y a sus suburbios, y presentarla en escenarios al aire libre en el parque que se ubica a lo largo del río Scioto. De esa manera, la gente de Dublín no tendría la necesidad de dirigirse al centro de la ciudad para asistir al espectáculo. Finalmente, la actividad se realizó y tuvo tanto éxito de público, que los organizadores reafirmaron la necesidad

de contar con un centro cultural en la ciudad. De esa manera se conformó el Consejo de las Artes de Dublín como una organización no gubernamental y sin fines de lucro.

Como Consejo, actualmente tenemos una gran cantidad de programas que administramos, entre ellos un programa público de artes de renombre internacional, cursos gratuitos para niños desde edad preescolar y para adolescentes y jóvenes, actividades musicales en un hermoso parque que se encuentra al norte del centro de la ciudad (tal como el ejemplo comentado) y festivales de artes. También gestionamos entre ocho y diez exhibiciones de artes visuales cada año en nuestra pequeña galería, preferida por muchos artistas debido a su carácter más bien íntimo. El Consejo de las Artes, arraigado al centro, otorga financiamiento a organizaciones artísticas locales a través de los fondos que recibe desde el Consejo de las Artes de Ohio (que es el consejo del estado). Todo esto se fundamenta en que nuestro énfasis está puesto en la idea de que el aprendizaje dure toda la vida.

A mi parecer, este centro cultural es bastante ordenado y podría servir de modelo para lo que ustedes están a punto de emprender aquí en Chile. El propósito de construir el Centro de Artes era proveer de experiencias artísticas a la ciudad. En un comienzo este funcionó en un viejo emplazamiento de bomberos, un espacio realmente pequeño que solo tenía un par de escritorios. Por esta razón, quienes trabajaban ahí se ilusionaron mucho con la idea de conseguir un lugar donde se pudieran dictar clases y también contar con oficinas equipadas.

El edificio actual se ubica al norte del centro de Dublín y se construyó a partir de una residencia particular de 1941. La construcción estaba dividida en un par de habitaciones, un salón, una sala de estar y un sótano, espacio que se remodeló y acondicionó para los fines que nos proponíamos. El inmueble costó un monto cercano a 1,8 millones de dólares, y sumado su costo de adecuación se gastaron más de 2,36 millones de dólares.

Como parte de la inversión que realizó la ciudad de Dublín para adquirir y renovar el edificio, se aseguraron de que el lugar fuera accesible para todos y, de acuerdo con el *Acta para Americanos con Discapacidades* (ADA), se procedió a instalar un ascensor de manera adicional al costado del edificio, de modo que no restó belleza a la estética de la casona. El lugar para dictar las clases se habilitó abajo y en la primera planta se construyó un estudio de cerámica, un cuarto oscuro muy pequeño, y el resto de las habitaciones se dejaron abiertas para la práctica de las diferentes disciplinas artísticas y para oficinas administrativas.

Nosotros alquilamos el edificio y como somos una entidad privada nos cuesta alrededor de 72.000 dólares al año. La gente que visita el Centro de Artes proviene tanto de la misma ciudad, como de todo el país y a veces también del extranjero. Está ubicado en un sitio muy remoto, un tanto retirado del centro de la ciudad, por lo que a veces resulta difícil dar con él.

Pasando a otro tema, pienso que el desafío final es pensar que una organización crece y por ello se deben planificar los diferentes programas en función de ello. Se deben considerar ideas que favorezcan al centro a futuro, tal vez incorporar un estudio de baile, un espacio para practicar yoga o una sala de literatura con 30 mesas de trabajo en vez de 10. El caso de que nuestro espacio sea muy limitado es porque, tal como expliqué, se trataba de una residencia particular que fue transformada en un centro de artes. Esto, considero, es algo como para pensarlo mientras levantan sus propios centros culturales a nivel nacional.

Creo que el verdadero énfasis de nuestra organización está en los programas, y eso es algo en lo que pensamos expresamente. Somos una entidad que es más que un simple edificio. Nos identificamos con la forma en que funcionamos, promoviendo la creatividad. La idea es que los profesores y los instructores lleguen a expresar su creatividad y que sus estudiantes, los artistas, puedan dar forma a su inventiva.

Nuestros programas crean conciencia acerca del arte y la creatividad, y también se alinean con los intereses de la comunidad. En Dublín se hizo una encuesta donde se preguntaba a los residentes sobre sus intereses artístico-culturales. Era necesario plantearse la pregunta sobre lo que el público quería ver: ¿qué tipo de experiencias artísticas?, ¿quieren oír música?, ¿quieren que sus hijos pinten?, ¿quieren bailar? Sin duda que ello nos ayudó de manera crucial a definir los espacios y la organización en sí. Además, es importante tener en cuenta que tanto nuestra organización como la comunidad irán mutando, por lo que hay que mantenerse informado y al día, y responder a esa actualidad.

Por esta razón, pienso que mientras desarrollan sus centros, ustedes querrán saber a quiénes tienen en su comunidad. Estoy seguro de que hay determinados artistas y grupos de arte en el lugar donde ustedes desarrollan su labor que querrán ver programas específicos. Nosotros comenzamos con un concepto de creación basado en la respuesta de la comunidad. Trazamos la pauta de un programa como equipo y luego desarrollamos dicho programa. Después de eso aseguramos fuentes de ingreso de fondos y el presupuesto para programas especiales, dineros que obtenemos de ciudadanos particulares, fundaciones y también del Consejo de las Artes de Ohio. A las fundaciones y corporaciones les agrada el apoyo a la programación y nosotros estamos muy agradecidos de su apoyo. Para llevar a cabo este reconocimiento realizamos el lanzamiento de los programas en algún lugar de Dublín, actividades que hacen difusión del centro y crean conciencia en la comunidad.

Una parte muy importante en cualquier centro de artes, creo yo, es la oportunidad de obtener ingresos por concepto de sueldos, y esa es otra de las razones por las que la ciudad adquirió el edificio. Creo que una organización no gubernamental en términos ideales tiene un 50% de ingresos por concepto de sueldos y un 50% de ingresos aportados, venga de donde venga, ya sea de la venta de entradas, de admisión, etc. En nuestro caso, los ingresos provienen de nuestra tienda de regalos y de las ventas

realizadas en galerías. Parte importante de la tienda de regalos es para asegurarnos de que podemos brindar apoyo a los artistas, para así devolver algo en términos de ingresos. El artista recibe el 60% y nosotros, como institución, cobramos una comisión del 40%. También tenemos ventas en la época de vacaciones, las cuales son muy importantes en términos de ingresos. Se ofrecen regalos verdaderamente únicos diseñados por artistas que no se pueden conseguir en una tienda común y corriente. También ofrecemos el edificio en arriendo para la celebración de matrimonios, recepciones y almuerzos de negocios. En el fondo es una estrategia mixta que nos permite promocionar el lugar y que, a su vez, nos provee de recursos económicos para costear los programas.

Como ya señalé, dictamos clases y una de nuestras actividades más lucrativas son los campamentos de arte que ofrecemos durante el período de verano. Realizamos de ocho a diez exhibiciones al año, así es que tratamos de tener cursos o talleres que se centren en alguna exhibición en particular para que los estudiantes puedan tener algún tipo de acercamiento con las obras de arte. También dictamos clases para adultos, tenemos una cantidad de cursos destinados a ellos: cerámica, pintura y dibujo. Si hay una exhibición de pintura, dictamos un taller de pintura, por lo que de alguna forma hay relación entre nuestros programas. Las exhibiciones apoyan nuestros cursos y nuestros cursos apoyan las exhibiciones; no todo es así de interdependiente, pero tenemos colaboración con otras organizaciones. Pienso que el hecho de que tengamos la intención de colaborar con otras organizaciones de arte y cívicas, es un componente importante para el crecimiento en la diversificación y expansión de la comunidad artística.

Nosotros tratamos de extender nuestro alcance más allá del Centro de Artes; es decir, tenemos un gran edificio, muy hermoso, pero nuestros programas son diseñados para implementarse también puertas afuera y lograr mayor alcance con la comunidad.

Tenemos actividades especializadas que se realizan en japonés e inglés. En realidad, es un curso de cerámica en el que se habla japonés, pues alrededor de un 16% de la población de Dublín es de origen asiático y una gran parte de ella es japonesa. Por otro lado, hay una enorme planta de la empresa Honda cerca de Dublín, así es que las esposas de quienes la dirigen asisten al curso de cerámica.

Por otra parte, llevamos a cabo una exhibición estudiantil que permite a los estudiantes de la comunidad tener una experiencia profesional en el mundo de las artes. Ellos presentan su trabajo y pagan seis dólares para que sea puesto en la exhibición. Hay un jurado que evalúa el trabajo, los estudiantes asisten a una recepción y se dan a conocer como artistas frente a los demás. Algunos de ellos son muy talentosos y más adelante siguen trabajando como artistas profesionales. Para muchos de ellos, esta se transforma en la primera experiencia de exposición.

Contamos con una cierta cantidad de voluntarios fieles que nos ayudan en diferentes formas y grados, y creo que eso es muy importante, ya que ciertamente no tenemos el equipo de personas necesario para que funcione la organización. Nuestras relaciones se basan en la confianza, tanto de nuestros voluntarios como en la respuesta de la comunidad. Realizamos encuestas informales y otras un poco más formales a lo largo de la ciudad.

Ponemos atención cuando las personas nos llaman y nos dicen: "¡Hey!, me encantó el concierto de anoche". De inmediato tomamos nota de eso para que al año siguiente consigamos más de lo que les gustó. Podemos quizás traer al mismo grupo otra vez, la misma banda a la serie de conciertos, o algún artista similar, y de esa forma estar siempre complaciendo a la comunidad. Nuevamente les digo que no nos movemos solo en el ámbito local, pues también participamos del ámbito regional, nacional e internacional. Creo que es muy importante desafiar continuamente a la comunidad, especialmente si es eso lo que ellos esperan.

La razón principal por la que nos hemos dado a conocer exteriormente es por nuestro programa público de artes, que incluye una colección de obras muy valorada, entre las que se destaca *Campo de maíz con árboles de maclura pomífera* (*Field of Corn with Osage Orange Trees*). Hay un grupo de 109 mazorcas de concreto del porte de una persona que se alzan en un parque. Están ubicadas de tal forma que traen a la mente la imagen del Cementerio Arlington, la necrópolis militar ubicada en Washington D.C. que hace alusión a la muerte de la sociedad agraria, de la sociedad agricultora y el desarrollo de un uso residencial y empresarial de la tierra más avanzado y contemporáneo. Muchos de los campos de Dublín han desaparecido a favor de la construcción de comunidades y corporaciones, por lo que también es una especie de homenaje a lo que solía ser la ciudad, que ahora tiene ese toque industrial que le dan las construcciones de concreto. Este *campo de mazorcas* es muy popular entre los visitantes, incluso aparece en un libro taiwanés como un ejemplo del arte público en Estados Unidos. La pieza se ha convertido en un ícono de la ciudad donde la gente se toma fotografías, todo ello a pesar de que en un comienzo fue una decisión muy controversial por la cantidad de dinero que implicaba.

Durante este año vamos a presentar otra serie de nueve esculturas como una forma de darles tribuna a los artistas jóvenes. Esto es muy importante porque no hay muchos medios que sirvan de vitrina para ellos. Apoyar a los artistas jóvenes significa hacerlo con el arte en general y eso es fundamental para nosotros. El público nos dice que le gusta que le desafíen y eso es lo que hacemos. Estas esculturas no son piezas tan simples, sino más contemporáneas. Si visitan nuestro sitio web podrán ver esas piezas en particular. Lo que nosotros hicimos, que al final resultó ser algo sin precedentes, fue poner esculturas en forma de préstamo en uno de nuestros parques y después le pedimos al público que votara por las piezas que ellos deseaban que se quedaran de manera permanente. De esta forma le otorgamos poder a las personas para que decidieran sobre las obras de arte que querían tener en la

ciudad. Tratamos de darle la mayor cantidad de información, pero básicamente dependía de cada persona. Se demostró un gran interés por parte de ellos. Lo que hicimos después fue publicar papeletas de votación en el diario local, pegamos afiches a lo largo y ancho de la ciudad y le dijimos a los habitantes: "Tenemos estas cinco obras de arte, pero no podemos comprar todas, así es que escojan ustedes cuáles quieren que permanezcan en la ciudad". Fue una forma inusual de agrandar la colección de arte público. Nuevamente tuvimos una gran respuesta y compramos las dos obras por las que el público había tenido mayor inclinación y se las regalamos a la comunidad.

En una de las encuestas realizadas en la ciudad, las personas dijeron que querían aprender más acerca del río Scioto, a lo que respondimos: "Nosotros escuchamos lo que ustedes quieren y les entregaremos un lente estético a través del cual podrán observar el río". Lo creamos y le llamamos *Efecto dominó: impacto artístico del río Scioto*. Desde aquí, la gente podía de alguna forma observar el río desde una perspectiva artística y esperábamos que esas experiencias artísticas vividas repercutieran y despertaran el interés de la comunidad. Fue así como diseñamos un cierto número de proyectos y lanzamos *Efecto dominó* en el año 2006. De nuevo la comunidad se involucró como esperábamos. Ellos querían tener acceso al río y eso fue lo que les dimos. Les pedimos que lo fotografiasen y después hicimos una exhibición, también dictamos clases acerca de cómo fotografiar el agua, algo que resultó ser como una mirada estética del río.

Insisto, lo que queríamos lograr era crear interés en el público. En Estados Unidos se trabaja mucho en torno a la ecología. Cuidar la naturaleza es algo muy importante y nosotros nos dirigimos al río, precisamente, porque era donde obtendríamos la mayor cantidad de publicidad. No es que pensemos que no es bueno poner atención a la ecología, sino que sabíamos que lo que estábamos haciendo se pondría de moda y que obtendríamos publicidad, así es que fue parte de la estrategia para promocionar el programa.

También teníamos profesores, científicos, matemáticos, ecologistas e historiadores que se reunieron y conversaron acerca del río y nos enfocamos en una inclinación estética o artística.

En Estados Unidos existe un pasatiempo muy particular y sé que solo se da allá. Tenía la esperanza de que hubiese algún buzón en algún lugar de Santiago y que todos ustedes pudieran ir como si estuviesen buscando un tesoro, pero aparentemente esto solo ocurre en mi país. Le encargamos a seis artistas innovadores y sensibles con el tema medioambiental que crearan una especie de buzones llamados *riverboxes*, recipientes que contienen un timbre único diseñado por un artista, un diario e información para que los residentes y los visitantes de Dublín busquen y encuentren a lo largo de las orillas del río Scioto. El proyecto *Riverboxes* está inspirado en el pasatiempo de búsqueda de tesoros, donde los participantes combinan la lectura de mapas o el uso de receptores GPS con un pasatiempo artístico, en el cual se realizan búsquedas en lugares pintorescos. Nosotros les damos pistas a las personas, ellas van, hallan el buzón y timbran el diario del artista que lo diseñó y después hacen lo mismo con su diario, pero utilizando el timbre del artista. En caso de que no quieran utilizar pistas escritas, se pueden utilizar coordenadas GPS, sigla que se traduce al idioma de ustedes como sistema de posicionamiento global. Esto llama la atención de muchas maneras. Tiene un componente medioambiental, pues las personas están inmersas en la naturaleza buscando buzones, y tiene un componente histórico, pues el buzón puede encontrarse en lugares históricos, valga la redundancia. Eso fue lo que hicimos: realizamos una pequeña lista de artistas ligados a la conciencia ecológica para pedirles que crearan obras de arte dentro de las cuales se pudieran dejar mensajes. Nuevamente estuvimos al tanto de lo que la comunidad quería: querían tener más acceso al río y a la vez aprender más sobre él, y eso les dimos.

Así pues, básicamente, lo que hemos estado haciendo todo este tiempo es definir políticas culturales. Estamos observando las necesidades, los valores y las metas de la comunidad. Tratamos

de ser flexibles, porque yo no seré siempre el director y tampoco tendremos la misma administración en la ciudad toda la vida, así es que debemos mantenernos abiertos de tal manera que otras formas de arte, otros intereses y otras expresiones de creatividad puedan ser incorporadas a estas políticas. Lo sostenemos de manera orgánica y en forma global para que todas las formas de arte sean representadas y lo hagamos en un proceso creativo. Como administradores de artes, también somos una entidad creativa, y creo que ahí está la belleza de la labor que realizamos y, a la vez, el regalo que entregamos. Creo que cuando uno está apoyando a los artistas se debe ser creativo, y eso es lo que les dejo como reflexión.

Gestión de centros culturales: modelos privados y modelos municipales

David Guion¹

Una mujer miembro del Consejo de las Artes de Dublín, del que formo parte, mencionó que no tenía ninguna capacidad creativa. Entonces, frente a esa expresión, le pregunté: “¿Por qué escogiste ese collar hoy? ¿Por qué no te pusiste un suéter?”. Ella dijo: “Bueno, tú sabes... estaba en mi cómoda”. A lo que le respondí: “Bueno, tú sabes... hay una razón por la cual lo elegiste, hay una forma en la cual tú te expresas a ti misma como individuo, y esta es una expresión artística. Tanto la ropa como la joyería pueden haber sido fabricadas por otra persona, pero sirven de expresión de ti misma, pues son elecciones personales tuyas”.

Cultivando la creatividad

¿Cómo cultivar la creatividad? ¿Cómo le explicamos a alguien que lo que está pintando es realmente su marca individual y que es algo que dejará para la posteridad? Tenemos que recordar que esa es la idea de cultivar la creatividad: hacer vivir a alguien la experiencia de que la pintura realmente es un detalle, una idea que fue marcada sobre un lienzo. Y entonces, ¿cómo podemos fomentar el aprendizaje permanente?

En lo personal he trabajado siete años en un doctorado y la forma de percibir el aprendizaje permanente está en mi historia. Comencé mis estudios al final de mis 30 años. Para la edad que tenía era una decisión muy extraña. Mis amigos se espantaron al saber que gastaría siete años trabajando en un grado académico,

¹ Consejo de las Artes de Dublín, Ohio, Estados Unidos.

pero creí que era importante. Y lo fue para mí y mi carrera, fue caminar dentro de la arena académica, donde pude aportar con mi experiencia.

En cuanto a las organizaciones públicas de arte, hablamos sobre nuestra misión y cuán importante es para nuestra organización. Nosotros comprometemos a la comunidad, estamos cultivando creatividad y estamos fomentando el aprendizaje permanente. Ahora bien, con el fin de realizar esa misión, uno debe tener un equipo de personas, una junta de directores. En el caso de nuestra organización trabajan 18 personas. Todas ellas se han reunido para apoyar la visión de la comunidad en relación al arte y conocer cuán importante es para ellos. Entre ellos hay abogados, contadores, diseñadores, dueñas de casa y ejecutivos corporativos. Todos ellos se reúnen para establecer políticas basadas en el modelo mixto que tenemos en relación a los fondos (privados y públicos). Nuevamente es cuestión de relaciones. Tengo que entender al Consejo y no olvidar que este pertenece a la comunidad.

Es clave que se construya una relación con el Consejo. Yo hablo con sus miembros, tomamos café juntos, conversamos acerca de sus expectativas con y para la organización. La manera en cómo ellos, en forma individual, pueden apoyarlo. Por eso, el Consejo integra el plan estratégico, lo que es crucial para una organización. Lo que se debe hacer es asegurarse de que la organización sea un catalizador para la expresión, es decir, permitir a las personas expresarse por sí mismas.

Ciertamente, lo que queremos es una comunidad comprometida, y lo que veo como parte importante del compromiso comunitario es permitir acercarse a su propia identidad. ¿Cómo ellos se perciben a sí mismos, tanto en forma individual como colectiva? Creo que esto es realmente importante, ya que –como organización– es crucial que tengamos una visión de la identidad colectiva que abarque toda forma de arte y que nos permita expandirnos en relación a nuestra propia experiencia creativa. Luego, expandir

la capacidad y entender los componentes que nos rodean, las relaciones con quienes se está trabajando, saber qué desea la comunidad y que ella, a su vez, sepa que se preocupan por lo que desean expresar.

Ayer mencioné que se tiene que escuchar a la comunidad y preguntarle qué es lo que quiere ver, ¿quiere ver danza?, ¿quiere ver una exhibición? En Frutillar, casi fui reprendido por un señor que me dijo: “La comunidad siempre toma las decisiones y luego usted no puede presentar lo que quiere presentar”. Le dije que si a la comunidad no se le da algo que le interese, ellos no vendrán a mi centro cultural, y si ellos no vienen a mi centro cultural, entonces no le puedo proveer con algo que yo desarrollé o que mi personal ha desarrollado. Por lo tanto, esto es un primer paso para nosotros: queremos entender a nuestra comunidad, queremos darle algo que sea de su interés, tal vez involucrarla en algo que sea un poco más desafiante.

Las relaciones

Quienes dirigen centros culturales deben motivar de manera permanente a los individuos, al consejo o directorio, al personal administrativo y a todos quienes contribuyan a la organización. Es necesario escuchar a quienes están implicados. Esta es una palabra tan extraña... ¿Saben ustedes lo que es realmente la parte implicada? Es alguien que invierte, se compromete o se involucra en su organización.

Uno sabe que requiere una estructura para formalizar algo, pero no necesariamente precisa de una estructura para tener una relación con su junta directiva, con su personal e incluso con sus voluntarios. En mi caso particular, la parte interesante en nuestra organización está al momento de sentarse y preguntar: “Oye, ¿qué haremos en los próximos cinco años?, ¿en qué programas pensaremos?, ¿qué ideas entran en nuestras cabezas?”. De ahí en

adelante llueven las ideas, tanto con la junta directiva como con el personal. Me interesa saber cuáles son los pensamientos de ellos acerca de lo que el centro de arte en particular puede llegar a ser y no solo de lo que es hoy. Estos debates los tenemos cada cinco años aproximadamente, plazo que se corresponde con el del diseño de un plan estratégico de una organización. Las ideas comienzan en una conversación personal en la que todos participan con sus inquietudes y necesidades.

¿Se han puesto a pensar qué va a pasar con la percepción del arte en 10 años más? ¿Se expandirá totalmente la tecnología? Cuando se habla con los artistas, con los no artistas, uno se pregunta cómo será nuestro mundo, cómo serán los artistas en ese mundo, cómo participarán, cómo ellos contribuirán a este mundo emergente. Si se mira como una sociedad civil o si se ve como un tipo de progresión democrática; para mí, aquellas cosas se tornan impersonales. Es entonces cuando retrocedo hacia el individuo, a las personalidades y a los sueños de lo que será el mundo, y entonces me pregunto cómo podemos ser una parte de ello.

Creo que es trascendental que como centros culturales de arte pensemos de esa manera, como soñadores acerca de lo que el mundo puede ser, de lo que el arte será en el futuro. Bueno, esta es la parte que siempre odio en mi organización: ¿tenemos suficiente dinero para realizar lo que queremos hacer?, ¿le estamos pagando suficiente salario al personal?, ¿podemos hacer esos sueños realidad? Hay una ganancia que recibimos a través de los estudiantes que pagan las clases o campamentos de arte, el resto de nuestros eventos y programas son gratis para el público. Por lo tanto, solo con las clases que los estudiantes pagan se provee una compensación para los maestros.

Los servicios aportados y regalos en especies para nuestra organización son realmente importantes. Algunas cosas que los negocios y los individuos pueden proporcionar tienen relación con publicidad

gratis a través de los medios. Tenemos anuncios de servicio público que se producen de forma gratuita. Nosotros nunca podríamos producir estos anuncios como una organización, pues el costo es prohibitivo. También tenemos emisoras públicas de radio que anuncian nuestras actividades, lo que a la vez es una manera de que la comunidad se sienta conectada con la organización. Esto, pienso yo, se reduce al terreno del altruismo o la filantropía, donde uno entrega de su tiempo, de sus esfuerzos, de su experiencia, para ayudar al desarrollo de un centro.

Estoy en la junta de una organización llamada Ohio Dance. Esta es realmente una organización de militancia: abarcamos estudiantes y el desarrollo de compañías de danza. A ellos les entrego mis conocimientos y de esta forma puedo devolver sin tener que dar dinero. Esta junta tiene la responsabilidad y el compromiso no solo de recaudar fondos, sino también de contribuir a la organización con sus conocimientos. Tiene relación con lo que comenté acerca del plan de cinco o diez años. Les pregunto qué es lo que desean ver y qué imaginan que será el mundo cuando ellos entreguen sus contribuciones. Una vez pensado todo esto, se llega a la idea de cuál es el mejor aporte desde mi trabajo. Entonces, nuevamente, nos reunimos alrededor de una taza de café para hacer una lluvia de ideas acerca de los proyectos que podemos realizar, cuánto dinero tenemos, cuánto necesitamos. Vemos qué va a suceder si el programa es realizado o no. Preguntarse lo que *no* ocurrirá es un buen ejercicio para cualquier administrador de las artes.

Tenemos un modelo de financiamiento privado y uno público. Cerca del 63% de nuestros fondos proviene de la ciudad de Dublín; por lo tanto, tengo que recibir y conocer a todos los políticos que apoyan el Consejo de las Artes. Nuestro gobierno local se compone de siete miembros de nuestro Consejo. Uno de los miembros es el alcalde, el otro es el vicealcalde y el resto de los miembros representa a otros distritos de la ciudad. Una integrante del Consejo quedó impactada con la organización porque su hijo tomó, por primera

vez, una clase de pintura, y fue tal el entusiasmo del niño, que la mujer lo agradeció con la donación de alrededor de medio millón de dólares cada año.

Estamos trabajando para formalizar acuerdos, porque si le das a alguien cinco mil dólares, lamentablemente se tienen expectativas de la organización, y esto se pone un poco complicado para nosotros, porque preferimos que los políticos y funcionarios gubernamentales nos permitan el pleno desarrollo de la programación y ejecución. No queremos que el gobierno diga: “No, no vamos a financiar 109 espigas que son de seis pies de alto y hechas de hormigón”. Nosotros no queremos que el gobierno tenga influencia en las decisiones particulares de nuestros programas, no queremos que ellos digan *no*. Nosotros solo queremos una exhibición o un concierto seguro. Una vez más, creo que la gente debe ser desafiada, y creo que –como administradores– es nuestro deber promover el arte entre las personas. Este es probablemente uno de los aspectos del arte que llama la atención.

Conversamos ayer acerca de entender una comunidad y el modo en que una organización se sustenta. En función a esto, debemos entender la diversidad de la comunidad. En nuestra comunidad, en particular, aunque son relativamente acomodados, hay quienes no lo son. En las escuelas de Dublín se hablan más de 51 idiomas diferentes; por lo tanto, frente a esta diversidad, uno no puede realizar un discurso solo para las personas que hablan inglés. Si esta se compone de 51 idiomas distintos, entonces tengo mucho trabajo que hacer para poder llegar a los diferentes grupos culturales; en consecuencia, una manera de averiguarlo es conociendo a los niños, comprender quiénes son y por qué están allí.

Lo que realmente importa es el tipo de jerga que se usa en la universidad, la importancia de los certificadores y lo que eso significa. Realmente esas personas contribuyen y se preocupan por su organización, y lo que queremos hacer es colaborar con ellas, entenderlas, trabajar con ellas; entonces, una de las cosas que

hacemos es que trabajamos en las escuelas de la comunidad y tratamos de entender a sus estudiantes.

Nos preguntamos cuál es la forma de construir una audiencia para el futuro. Esto es, tener un sólido programa educacional donde los estudiantes aprenden a bailar, a pintar, donde aprendan música. Ellos serán quienes realmente nos apoyarán en un futuro.

También queremos entender los modos de participación, y creo que todos ustedes están encargados de rellenar una encuesta que se les ha solicitado llenar, y me animo a hacerlo porque es realmente una de las formas en que podemos mejorar nuestras organizaciones. Cada vez que voy a una presentación trato de llenar una encuesta. Quiero que la organización sepa si están haciendo un buen trabajo o no. Esta es una muy buena forma de aprender y crecer para una organización. También es importante tener un punto de referencia con otras organizaciones. No trabajamos en un vacío. Hay muchas organizaciones presentes en su comunidad.

Afortunadamente, somos una especie de complemento para la ciudad de Dublín, entendemos a nuestros electores y esto se realiza a través de una encuesta comunitaria. Otra manera óptima de reunir datos es incluir en su sitio web un formulario para mensajes. Nos aseguramos que entendemos a nuestra comunidad pidiéndoles que se comuniquen con nosotros, no importando si es un blog de un programa particular o un libro de visitas en donde las personas firman y dicen: "Oiga, pude ver este concierto y estuvo genial". O por el contrario: "Odié la música, nunca traiga esa banda de nuevo." Esta es otra forma en la cual usted puede proveer a su comunidad de una voz.

Ayer conversaba acerca de la gran importancia que tiene nuestro voto *vía online*. Esto insta a su comunidad a tomar decisiones acerca de lo que usted hace y preguntar qué obras de arte público quiere ver. Tenemos un montón de comentarios acerca de lo que a la gente le gusta, lo que le tocó y lo que no. También realizamos

votaciones en persona; por tanto, tenemos los comprobantes de votación. Algunas personas no se sienten gratas con la tecnología, ellas creen que no contaremos sus votos, por ello nos aseguramos que sean votos en papel lo que la gente use.

Algunas personas escriben sus propios diarios y los comparten con la comunidad y con el Consejo de las Artes, acerca de sus experiencias personales. Una pareja fue a visitar un box en particular, un buzón, un *riverbox*, que es como lo llamamos en la comunidad, e instamos a la misma a escribir algo de su experiencia personal, cómo el arte los mueve, qué es lo que ven alrededor de ellos, no solo las ilustraciones por sí mismas. Era la primera vez que habían llegado juntos y parte de la visita era ver una pieza de arte; ellos escribieron en el diario una experiencia muy personal acerca de cómo las artes les afectaban, cómo ellos querían que el arte fuera parte muy personal de su relación. Pensé: esto es fantástico. Llegué a la conclusión de que lo mejor de esto eran las historias personales. A ellos el arte les hizo compartir sus experiencias. Por lo que sé, nuevamente digo que el arte es una manera muy poderosa de afectar a la comunidad.

Este tema es algo que todos estamos abordando: subvenciones de donantes y también el patrocinio de las empresas. En cualquier taller, siempre enseñé que la recaudación de fondos es recaudación de amigos, que es algo peculiar, pero es realmente la forma como se construyen lazos de amistad para que aquellas personas apoyen el sueño. Les puedo dar un ejemplo: en Columbia, una compañía de cable es uno de nuestros mejores contribuyentes. La mujer que gerencia ese negocio ama la danza, entonces somos capaces de sentarnos como personas apasionadas por la danza y darle un sentido realmente importante a la conversación acerca de cómo el arte nos afecta. Luego, a través de esas conversaciones, nos hacemos amigos. Esta es la manera como hemos construido relaciones y, a su vez, no tiene que ser todo sobre el dinero.

Como ya he dicho, un anuncio de servicio público es algo que nunca podríamos pagar; es por eso que nos basamos en la radio y

la televisión, con quienes compartimos la carga de estar enfocados en el arte. Finalmente, esta idea de cultivar relaciones es la forma como los fondos nos llegan y como ocurre el patrocinio.

Gestión de centros culturales e iniciativas públicas

David Guion¹

Buenas tardes.

Hoy hablaremos sobre los centros de arte sostenibles por el Consejo de las Artes de Dublín como modelo de estudio. Nuestra estructura puede ser diferente, pero tenemos un gran financiamiento público por parte de entidades privadas exentas de impuestos. Si bien somos una organización no gubernamental, nuestra estructura está definida por la junta directiva y por el personal que compone la institución. Esta realmente no tiene una directiva del gobierno regional en términos de manejo de operaciones.

Entonces, ¿cuál es nuestra clave para construir centros de arte sostenibles? Creo que lo más importante, en realidad, es el personal de la organización: tratamos de entregarles mucha flexibilidad y oportunidades; nos aseguramos de que asistan a conferencias tal como esta para que conozcan más acerca de otras organizaciones; queremos que ellos reúnan las herramientas en términos del desarrollo de la creatividad, gestión y finanzas; alentamos a la junta a que se desarrolle y crezca, lo que es realmente importante en la construcción y relación de la misma, permitiendo crear interés en la organización. Como lo he dicho antes, es llegar a conocer a su junta, a su personal, entender quiénes son y qué los hace estar interesados en el arte.

Ofrezco una advertencia para las organizaciones sin fines de lucro y el rol que cumple la junta. Esta debería establecer políticas, liderar el cargo en términos de programación. Establecer las políticas es

¹ Consejo de las Artes de Dublín, Ohio, Estados Unidos.

lo que realmente importa, y ustedes deben influenciar en su junta para tomar las decisiones políticas favorables. Como lo mencioné anteriormente, ustedes siempre deben mantener a su comunidad informada acerca de lo que ellos quieren y lo que ellos esperan de la junta.

El gobierno, del cual haré mención más adelante, está más cerca de las relaciones. Considero que esto es muy importante: darse cuenta que los políticos (con los cuales trabajo) tienen sus plazos administrativos y entonces, como ustedes saben, tendrán en cuatro años un nuevo alcalde, vicealcalde y un nuevo grupo de miembros del Consejo que tendrá sus propios gustos que pueden estar alejados del arte. En definitiva, es un reto conocer a cada administración, porque realmente cambian.

Hago hincapié en nuestra organización y en la creatividad del personal. Les pedimos participar en los programas, pero claro, cada uno de ellos tiene sus tareas individuales. Hay un director de finanzas, un director de programas, tenemos a alguien que hace la publicidad, el marketing; pero cada uno de ellos levanta la voz dentro y fuera de su especialización en términos de lo que es la organización y cómo progresamos. Uno de los miembros del *staff* vive en Dublín, los otros viven fuera de la ciudad. Es importante para este funcionario que vive en Dublín tener voz, porque ellos están dentro de los miembros de la sala del Consejo; por tanto, es importante que ellos estén realmente comprometidos. De esta manera pueden influir en lo que los miembros del Consejo Municipal harán o no harán.

Una vez más creo que es muy importante que el director ejecutivo proporcione todo lo posible, aparte de la compensación monetaria. Permitir flexibilidad horaria y tiempo compensatorio, tener largas vacaciones y un real y cómodo ambiente de trabajo. Uno debe cuidar a su personal, tratarlos como personas.

Nuevamente realzo la creatividad. Creo que la junta de directores y su personal deben tener un espacio de exploración creativa y desarrollo de la organización. De esta manera podemos dar una voz para decir lo que es importante para un individuo, apoyar la música, la danza, la pintura o la escultura, lo que la organización significa para uno.

Particularmente en nuestra organización –donde todo es realizado como un grupo– nos juntamos los jueves. Usualmente, compramos el almuerzo y, a menudo, se motiva al personal; conversamos, por supuesto, de cosas específicas y de todas las tareas que tenemos que hacer. El director de finanzas habla acerca del presupuesto, si estamos apuntando a un objetivo. El personal de relaciones públicas habla sobre ciertos artículos que han escrito y vemos si el crítico o el reportero entendieron la exhibición o el concierto de música.

Tenemos tópicos específicos como ese, pero también –tal como lo dije en la última presentación– hablamos de un plan de cinco a diez años, hablamos de lo que hemos leído, de una película vista; cualquier cosa que pueda influir en lo que se programa puede incitarnos acerca de por qué estamos allí en términos de lo que hacen las artes por todos nosotros. Una lluvia de ideas es siempre importante. No lo hacemos todos los jueves, pero tratamos de hacerlo individualmente con cada miembro del personal y luego en forma colectiva. Es muy importante la forma como se mueve la organización.

En términos de amigos de la comunidad, el apoyo monetario es siempre amplio. Me gusta el desafío de ir con alguien a almorzar y pedirle cinco o diez mil dólares. En Nueva York le pedí a un auspiciador la cantidad de 500 mil dólares. Cuando tenemos un evento especial, una recaudación de fondos, tratamos de tener todo listo, la comida, el vino, la decoración; me refiero a todo. De esta forma, todas las ganancias vuelven a la organización. En Estados Unidos hay muchas empresas que están dispuestas a ofrecer productos y servicios. Es fácil para ellos proveer de productos y servicios en vez de hacer un cheque. Para nosotros, esto es tan importante

como recibir dinero. Entonces, la publicidad versus propaganda es algo que siempre tenemos en mente. La publicidad es cara, pero si usted puede conseguir publicidad para sus eventos y programas, si usted puede conseguir que la gente vaya a sus exposiciones, a sus conciertos y escribir al respecto, entonces no necesita necesariamente mucha publicidad.

Hacemos una comparación entre la publicidad y la propaganda, y esta es una manera importante de medir nuestra exposición. Tenemos una estación televisiva, y yo sé que un número de personas se nos han unido en Dublín y Columbia porque ven nuestra estación local de televisión, la cual es extremadamente generosa. Si hiciéramos publicidad en esta estación en particular, esto tendría un costo aproximado de 75.000 dólares para aquellos anuncios de servicio público, pero nos la dan gratis; entonces, ellos contribuyen actualmente con esa cantidad. Hacemos constar en nuestro presupuesto una especie de contribución. Las estaciones de radio públicas son buenas, porque son también organizaciones sin fines de lucro, y así conseguimos los mensajes radiales para nuestros eventos. Y nuevamente no estaríamos en condiciones de pagar las promociones de radio si fuese necesario pagar por ellas como anuncios. Es por eso que nosotros valoramos la diferencia entre publicidad y propaganda.

El voluntariado

Los voluntarios son muy importantes, ellos realizan tareas específicas en nuestra organización: colaboran con eventos especiales y en cosas administrativas de oficina, como pegar estampillas en los sobres o escribir las direcciones, lo que, por supuesto, puede ser bastante aburrido. También ayudan en nuestros festivales, aportan en las clases apoyando a los profesores y, asimismo, están para las recepciones de la galería. Creo que las tareas que realizan son fantásticas, pero ellos están ahí por algo más que pegar estampillas. Pienso que en realidad es un momento en el que ellos

pueden reunirse y tener algún tipo de interacción significativa que les ayude a conectarse con una organización importante. Entregan su tiempo y eso es decisivo.

Yo acudo como voluntario para carreras, maratones, donde las personas corren por todo tipo de razones. Fui voluntario para una carrera en particular que fue muy emotiva porque algunos corredores llevaban los nombres de personas que habían fallecido y por las cuales ellos estaban corriendo. Fue algo muy conmovedor: saber, como voluntario, que estás participando en algo que afecta a otro individuo de igual manera. Fue una experiencia muy emocionante e inspiradora. Trataría de estar en una próxima maratón, pero estoy lesionado de mi espalda así es que tengo una especie de disculpa.

El gobierno

El gobierno se ubica en una posición muy delicada en la que yo me veo inserto. Hago el papel de un político en términos de cómo introducir o representar a la organización, pero también trato con los individuos de la comunidad que afectan políticamente en cuanto a sus formas de percepción de las artes. Por ello esto es una misión constante: la de asegurar reunirme con los miembros del Consejo y decirles lo importante que son las artes para su comunidad. Lo principal es mi papel para alentar a los del Consejo y contactar a sus miembros para decirles cómo les influye el arte. Creo que es muy importante y el ejemplo que les mencioné la última vez acerca del miembro del Consejo cuya hija vino y tomó clases, define la forma en que nosotros podemos construir un apoyo para las artes en términos de relaciones personales, en términos de conexión personal con las artes.

En primer lugar, el gobierno crea la política y nos enfrentamos a la gran oportunidad para ayudar a facilitar y contribuir con ella que es un trabajo en conjunto. Esta es una de las cosas que realizo en relación a mi enseñanza y mis estudios universitarios. De esta

forma, las políticas son necesariamente establecidas con los artistas y las organizaciones artísticas involucradas.

Una parte de lo que el gobierno también nos proporciona en Dublín, que no sé si es algo que ocurre en otros lugares, es el mantenimiento del edificio en donde se encuentra nuestro centro de artes. Ellos arreglan el techo, se preocupan de la fontanería, tenemos unos seis acres de césped tipo pendiente hasta el río. La mantención de todo esto conllevaría una alta suma de dinero que nosotros no desembolsamos, sino que el gobierno. Lo que se nos está permitiendo es enfocarnos en nuestra programación, en lo que nosotros podemos hacer por la comunidad: desarrollar programas. Como dije, es realmente un sueño en lo que el arte puede convertirse, cómo se verá el arte en cinco o diez años más. Si tuviera que salir y cortar el césped o arreglar el techo, probablemente no sería capaz de pensar.

Lo que mencionaba antes es sobre el cambio de administración. Siempre hemos tenido en mente que aquellas ciudades en donde haya miembros del Consejo que no estén interesados en el arte, estos visiten o conozcan nuestro trabajo para que de esta manera puedan colaborar. Les comentaré lo que son los certificadores: tenemos organizaciones dentro de la comunidad, las que realmente influyen en lo que hacemos; estas son organizaciones cívicas y de arte. Trabajamos con Rotary, por ejemplo. Con esto hay más personas hablando sobre arte, lo que conlleva, por lo tanto, a que existan más personas hablando de nuestra organización.

Mi foco de estudio es la espiritualidad en el arte, que es un tema a considerar hablarlo en las iglesias y fuera de ellas. Estoy un poco predispuesto, porque considero que las artes debieran de tener un componente espiritual, y creo que esto necesita ser fomentado con algo de perspectiva personal. Esto es algo que trato de traer o brindar a la organización; es como mirar al arte más allá de su naturaleza plástica o física y mirar más sus implicaciones espirituales.

Existen otras organizaciones de artes con las que hacemos redes e interactuamos. Nosotros somos una organización subsidiada, tal como el Consejo de las Artes de Ohio, y financiamos cursos, teatro y organizaciones de artes visuales de nuestra comunidad. Esto es como un mandato desde el gobierno: en términos de artistas, como certificadores, tratamos de escucharlos, y no solo a aquellos que están estableciendo una ruta para mirar el arte, sino también a los artistas que nos desafían como administradores y programadores.

Tratamos de escucharlos a todos. El sistema educacional está orientado a formar al estudiante en el tema de las artes, lo que es realmente crucial porque ellos serán los futuros patrocinadores y quienes continuarán asistiendo a las artes, especialmente en comunidades como Dublín.

Apoyamos a organizaciones de la comunidad, trabajamos juntos como redes grupales, asociaciones de negocios, incluso como grupos sociales. Hace unos meses realicé una presentación donde la mayoría de la gente en la sala no sabía lo que nosotros hacíamos y hubo muchas personas que se acercaron después de la presentación a decirnos que estaban muy agradecidos de que haya ido hasta ese grupo, porque ellos nunca habrían visitado nuestra galería. Entonces, pensé que era muy bueno mostrarnos, incluso mostrar una diapositiva de algún trabajo en particular. Esto hace que la gente hable y que se percate de lo que estamos haciendo. De esta forma esperamos que ellos visiten la galería.

Estas organizaciones comunales tienen un gran recurso de voluntarios, por lo que hay una naturaleza inherente de voluntariado. Hay una sola forma de incrementar el número de voluntarios en sus organizaciones: los artistas.

Artistas

Los artistas son grandes autorizadores y certificadores. Nosotros buscamos artistas que nos ayuden a tomar decisiones acerca de lo que es y puede ser el arte. Trabajamos directamente con artistas emergentes, pues ellos son capaces de expresar su arte en una forma más ingenua, no muy desarrollada, y ese es el tipo de energía que buscamos, la de quienes serán grandes artistas en el futuro. Por otra parte, nosotros les permitimos incluir estas exhibiciones en su currículum vitae, lo que es importante tanto para ellos como para nosotros. Esta es una relación de ganador-ganador.

Nuestra organización ha decidido apoyar a los artistas, y para ello nosotros les pagamos las obras de manera parcial o total. No queremos que los artistas continúen entregando su talento gratuitamente. Es realmente importante que el creador de arte esté apoyado y que tanto él como su trabajo sean valorados. Nosotros tenemos claro que nuestra misión es apoyar a los artistas, realmente creo que es esencial porque el arte es de gran valor y es importante ayudar a los artistas en todos los niveles.

Los artistas fortalecen la organización, y aportan una manera de pensar diferente. Nos damos cuenta que ellos son un tipo de propulsores del arte, tal vez solo en la comunidad, pero esto es algo en lo que nosotros tratamos de poner atención. Incluso intentamos buscar artistas con el pulso estético local. Tratamos de escucharlos y de darles voz. El hacer esto (por cualquier medio) es una de las cosas más importantes para la organización.

Una de las últimas cosas que hablaremos es acerca de nuestra oferta educacional. Cada cuatrimestre tenemos clases de prekinder, lo que permite a los niños y a los más jóvenes venir a la galería, vivenciar una exhibición y darle un sentido a lo que aquí se está haciendo. Incluso, si nosotros mezclamos colores, creamos una escultura de arcilla o lo que sea, le entregamos el sentido de experiencia. También colaboramos con el grupo del jardín infantil hasta

el 12° grado. En Dublín tenemos un muy buen sistema educacional en cuanto a las clases de arte; nos gusta trabajar en conjunto en términos de entender lo que cada uno está haciendo. Trabajamos estrechamente con la universidad (soy un ejemplo de ello); el trabajo que ahora realizo y para el que fui convocado tiene relación con el tema que investigo y con la experiencia que poseo en la materia. Es importante obtener nuevas investigaciones en relación con las políticas culturales y con la administración del arte. Es hacerse parte de la organización colaborando con más ideas.

No creo que lo expuesto en mis presentaciones sea completamente radical, pero hace hincapié en la importancia del individuo, en el *staff*, en los artistas, en el Consejo y en la comunidad. Creo que estos son los nuevos modelos a desarrollar. Nosotros hemos trabajado con personas de la tercera edad y hemos instado a las generaciones más adultas a hacerse voluntarios.

A través de nuestra Liga del Arte apoyamos una programación de exhibiciones, las cuales se realizan en residencias asistidas para personas de la tercera edad que se encuentran en estado delicado de salud. Tenemos una cantidad de residentes que se dirigen hacia nosotros y nos comentan lo maravilloso que esto fue para los artistas: el hecho de hacerse de un nombre y ser capaces de exhibir sus habilidades en este tipo de espacios. Los residentes estaban extasiados con lo que vieron y se interesaron en el arte, cosa extraña si sabemos que entre los 70 y 80 años se va perdiendo ese interés.

Al terminar quisiera mencionar que nuestra institución está centrada en una misión: comprometer a la comunidad para cultivar la creatividad y fomentar un aprendizaje en el sentido de la experiencia. Eso es lo que hacemos a través de todos nuestros programas, por lo que siempre retornamos a la misión. Este año estamos celebrando nuestro 25° aniversario y estamos muy felices de estar vigentes y causar algún impacto. Gracias.

Función y forma en la infraestructura cultural

Jay Panzer¹

Especialista en infraestructura cultural puede que sea un título certero para el trabajo que realizo, pero me defino como traductor e intérprete. Mi labor consiste en coordinar los grupos que desarrollan proyectos de forma conjunta, estableciendo objetivos comunes. Representantes de la comunidad, del gobierno, arquitectos, consultores, ingenieros, contratistas, subcontratistas, proveedores, entre otros, contribuyen con su experticia y múltiples perspectivas a cada proyecto.

Cuando finaliza un proyecto, lo que cobra mayor importancia es saber si a los propietarios, usuarios y la comunidad les gustó el resultado. Si esto ocurre, para mí el proyecto resultó un éxito.

Lo que es importante para la comunidad

El primer paso en la mayoría de los proyectos de desarrollo de inmuebles culturales es atraer la atención del público. Esto se puede lograr a través de una serie de reuniones públicas y encuestas a la comunidad en forma discreta y privada. La ventaja de llamar la atención del público desde el principio del proceso, se traduce en que estos inmuebles no solo son construidos para la comunidad, sino que les pertenecen.

¹ Especialista en infraestructura cultural, Ohio, Estados Unidos.

Organizaciones culturales locales

Captar la atención de organizaciones culturales no solo permite evaluar a aquellos que serán nuestra competencia, sino también a los que serán nuestros colaboradores. No existen organizaciones culturales que sobrevivan aisladas y es crucial establecer buenas relaciones desde el principio. Asimismo es importante, en esta primera fase, identificar a los posibles inversionistas.

Inmuebles culturales existentes

Averiguar acerca de otros inmuebles culturales es clave para comprender cómo encajaremos en el entorno cultural de la comunidad. Identificar lo que pasa afuera; entrevistar a los directores de centros culturales, a los usuarios; descubrir lo que funciona y lo que no; pero principalmente, reconocer las necesidades más urgentes en esta materia y ver cómo satisfacerlas.

El inmueble

A pesar de que la secuencia puede variar entre proyecto y proyecto, hay cuatro grandes preguntas que siempre se deben considerar:

- ¿Qué se debería construir?
- ¿Quién debería diseñarlo?
- ¿Quién debería construirlo?
- ¿Dónde debería ser construido?

Primero les diré en pocas palabras lo que normalmente hago con un proyecto y cómo se pueden obtener beneficios.

El representante del propietario puede ser cualquier persona capaz de comprender perfectamente todas las facetas, tanto del proyecto como del proceso. Puede ser el administrador de algún centro cultural existente, un miembro del equipo del consejo

cultural o un consultor independiente como yo. Esta persona debe estar en contacto con todos los inversionistas de la organización o empresa. Debe conseguir una efectiva y fluida comunicación entre las partes.

¿Qué se debería construir?

Un programa de construcción es un proceso muy detallista. La creación de un programa de construcción normalmente involucra tanto a los inversionistas como a los expertos en algún tipo de inmueble en particular. Debo señalar que este es un proceso continuo durante todo el proyecto. Es un mapa de carretera que muestra tanto el destino como la ruta que se debe seguir para llegar al objetivo.

El programa de construcción preliminar es el primer paso del proceso y solo representa una descripción muy breve de los aspectos mayores del proyecto. Un ejemplo puede ser la construcción de una sala de conciertos propuesta para una ciudad europea muy importante, la cual posea:

- Un auditorio de 2.500 butacas, con más asientos en platea alta.
- Escenario para la orquesta y el coro
- Vestíbulo, restaurante y club
- Sala de ensayos
- Sala de vestuarios
- Sala de equipos
- Oficinas

A pesar de que este concepto presenta siete ítems o categorías, no es una norma. En el ejemplo que usaré mañana –por coincidencia– también se enlistarán siete ítems como base para el centro de artes de una comunidad que se abrió recientemente en el centro de Ohio. No obstante ser un proceso mucho más largo, que involucra

una amplia gama de aportes públicos y privados, la parte inicial del proceso es completamente transferible, sin importar cuán grande o cuán pequeño sea el proyecto.

El próximo paso es crear un programa de construcción esquemático. Esto es simplemente una continuación y expansión del concepto de los siete ítems. Nuestra breve lista se vuelve mucho más detallada, describiendo cada tipo de habitación del inmueble junto con su superficie aproximada. Este importante paso es el primero en la escala general del inmueble para ser evaluado.

La lista detallada de nuestro particular ejemplo arrojó como resultado un área de programa de unos 130.000 pies cuadrados (40.000 metros cuadrados, aproximadamente), lo que nos lleva a un concepto importante: la diferenciación entre área de programa o área útil de construcción y el tamaño real del inmueble o área bruta de construcción. Esto es, acomodar lugares como vestíbulos, cuartos de baño, cuartos de servicio, cuartos de equipos mecánicos y pasillos; además de la estructura real del inmueble.

Para pasar de uno al otro se debe establecer una relación neto/bruto. No es muy común utilizar para inmuebles de artes escénicas –como el de nuestro ejemplo– un multiplicador de alrededor de 1,7, esto significa que nuestro programa de 130.000 pies cuadrados, realmente resultará en una construcción de un tamaño aproximado de 220.000 pies cuadrados. En esta etapa es importante incluir un diseño de contingencia, porque las cosas siempre cambian a medida que avanza el proceso de desarrollo del plan.

El presupuesto para nuestro ejemplo fue fijado en 350 dólares por pie cuadrado, resultando el precio total de la construcción de ladrillos y morteros en 94 millones de dólares, aproximadamente. Sin embargo, el costo real de cualquier proyecto debe incluir el costo de ladrillos, morteros, honorarios de los arquitectos, de los ingenieros, encargados de construcción y cualquier otro

profesional que esté involucrado en el trabajo; así como los accesorios y equipos, la adquisición del terreno, permisos, costos de financiamiento, etc.

Todas estas cosas deben figurar en cualquier proyecto de construcción para mantener su balance. Cualquier proyecto desarrollado, sea en el lugar que sea, incorpora estos tres ítems: tamaño, calidad y costo. Es una mesa de tres patas, no es una decisión que se pueda tomar. Es un hecho. No podría contarles cuán a menudo les digo a mis clientes que solo pueden elegir dos de esos tres. No importa que deseen elegir los tres, simplemente no es así como funcionan las cosas. Si tenemos un presupuesto fijo y un área de programa, necesitamos ver si podemos lograr una calidad aceptable.

Los dos últimos tipos de programas en construcción son extremadamente detallados y este es un caso de aquellos. Donde se analizan las habitaciones una por una. Un programa de construcción pormenorizado –como es típico– ocupará una o dos páginas para cada una de las habitaciones del inmueble. Esta es la oportunidad para crear un documento preciso de instrucciones que incluya las características de cada una de las habitaciones. Aquí se detalla cualquier requerimiento especial para el piso, los muros, el cielo, la acústica, las ventanas, el aire acondicionado, la instalación de tuberías, la instalación de luz, la energía e incluso hasta la ubicación de los enchufes para el teléfono y los muebles que se instalarán por último, cuando todo lo demás esté listo. Finalmente, se establece un programa técnico.

En esta etapa, los ingenieros y los diferentes consultores que trabajan en un proyecto especifican todos los detalles del inmueble en construcción. Por ejemplo: requerimientos especiales para sistemas de tramoya del escenario, elevadores de escenario, necesidades eléctricas para el control de la iluminación, sistemas no convencionales de protección contra el fuego y de control de temperatura.

¿Quién debería diseñarlo?

Los procesos de selección de arquitectos son muchos y variados. Una de las primeras preguntas que debe ser planteada es: ¿se necesita un arquitecto general o un arquitecto especialista en el tipo de proyecto que tenemos? Dependiendo de la naturaleza y el campo temático del proyecto, elegiremos de antemano si utilizar el servicio de una firma nacional o internacional. Tomada esta decisión, hay dos formas básicas de seleccionar a un arquitecto. La primera es a través de concurso, donde se hace una invitación –abierta o selectiva a los arquitectos– a que estos revisen el programa de construcción y entreguen su visión, para saber si es compatible con la de los inversionistas. Normalmente, son estos últimos los que determinan la constitución del jurado para el concurso.

La segunda forma de selección es a través de la entrega de documentos relativos a títulos y antecedentes por parte de las firmas arquitectónicas interesadas. Estos documentos, posteriormente, son revisados por los accionistas y después se realiza una o más entrevistas.

Para la construcción de inmuebles culturales, frecuentemente se necesitan consultores especiales, como consultores acústicos, de iluminación arquitectónica o paisajistas. Los consultores especiales pueden trabajar juntos o en forma independiente al arquitecto, a pesar de que es altamente recomendable que se asegure la compatibilidad entre ambos trabajos.

¿Quién debería construirlo?

La selección del constructor es otro de los procesos que varía dependiendo del tipo de proyecto y del lugar donde nos encontremos. Los métodos son referidos a diversas formas, como sistemas de entrega de proyectos. Si se pone especial atención, involucra tempranamente a los constructores en el proceso de diseño, para que puedan trabajar mano a mano junto a los diseñadores y así

ayudarles a encontrar alternativas razonables para un proyecto en particular. El proceso de selección del constructor puede basarse en el costo o en los antecedentes. La selección de los constructores especializados se puede basar en los mismos criterios, a pesar de que en estos casos es más común la segunda opción.

¿Dónde debería ser construido?

La selección del lugar siempre es un debate interesante y a menudo depende de si el inmueble debe ser renovado, restaurado, adaptado para reutilización, o si debe ser nuevo. Las tres primeras opciones son las más interesantes en términos de sustentabilidad y disminución del impacto medioambiental de cualquier proyecto de construcción.

Estados Unidos ha implementado recientemente, a través del Consejo de Construcción Sustentable, una serie de iniciativas conocidas como *Liderazgo en diseño de energía y medio ambiente*. También se les llama construcciones verdes, estas se vuelven cada vez más importantes cuando buscamos la sustentabilidad de nuestra vida en el futuro.

La renovación tiene que ver con la reinversión de capitales que permitan el mejoramiento de inmuebles con deterioro.

La restauración es similar a la renovación, pero con frecuencia es algo que puede ser culturalmente importante por méritos propios. Tomar un bello e histórico edificio y devolverle la vida como parte del núcleo cultural de la ciudad, puede resultar muy estimulante para la sociedad e incluso para la misma ciudad.

La adaptación para reutilización es frecuentemente un proceso apasionante, implica tomar un inmueble y transformarlo en algo totalmente diferente. Mi ejemplo favorito es una gasolinera que fue transformada en galería de arte. Se trataba de bombas de gasolina de los años cincuenta, con un techo inclinado muy alto y con

grandes ventanas. Si se analiza, se verá que realmente tenía los ingredientes necesarios para ser una maravillosa galería de arte.

La renovación, restauración y adaptación de espacios se hace necesaria, es más barato que construir nuevos edificios.

Las construcciones nuevas solo son eso. A pesar de que los edificios culturales frecuentemente se emplazan en inmuebles existentes, es común que se instalen en construcciones nuevas, creadas especialmente para ello. Aquí es donde se sitúa el verdadero desafío de comprender qué es lo que se busca que el edificio sea.

Conciliando criterios: gestión, infraestructura y programación

Jay Panzer¹

Me gustaría comenzar por agradecer a los gobiernos de Chile y de Estados Unidos, al Instituto Chileno Norteamericano de Cultura y al Consejo de las Artes de Ohio el haberme invitado a compartir con ustedes en este seminario internacional sobre infraestructura cultural, y también a la Pontificia Universidad Católica de Chile, por ser anfitriona de este evento.

Cuando era un niño desarmé la cocina de mi tía. No pude volver a armarla, metiéndome en un pequeño lío. Años después volví a desarmarla, de nuevo me metí en problemas; sin embargo, esta vez pude idear cómo armarla de nuevo, así que no fue tan grave. Aún sigo haciendo eso, paso mucho tiempo pensando cómo se juntan las cosas, por qué se juntan de una cierta forma, las desarmo, cambio de lugar las piezas y trato de ponerlas en orden nuevamente. Creo que eso es ser parte de una comunidad de artes. Pasamos mucho tiempo tratando de descubrir cómo hacer las cosas, de tener nuevas perspectivas de cosas que se han hecho antes y esperando que tal vez surja algo nuevo.

La segunda historia que quisiera compartir con ustedes es acerca de cómo empecé a diferenciar entre la teoría de los intentos artísticos y su práctica. Estando en la universidad tomé un curso de literatura sobre Shakespeare. Estaba anonadado con el hecho de que el profesor se refiriera a las obras de este escritor como literatura. Fui criado con la visión de Shakespeare como parte de las artes escénicas y me enfraqué en una gran discusión con el

¹ Especialista en infraestructura cultural, Ohio, Estados Unidos.

profesor, lo que me tuvo a punto de ser expulsado de la clase. Yo sostenía que las obras de Shakespeare tenían que ser representadas para poder apreciarlas del todo. Esto fue en cierta forma una pequeña pista de cómo viviría mi vida, tratando de hacer reales los edificios culturales, que es también como pasaremos del *mapa de carreteras* netamente teórico a un ejemplo de la vida real.

Contrato y construcción

El Centro de Artes Jeanne B. McCoy está ubicado en Nueva Albania, un suburbio de Ohio. Ayer, cuando David Guion describió la ciudad de Dublín, dijo que esta está en la parte noroeste de Columbia. Nueva Albania está casi a la misma distancia del centro de la ciudad, pero hacia el lado noreste. Fue fundada hace más de 100 años como una comunidad agrícola y en los años recientes se ha expandido rápidamente. Esta expansión planeada se basó en la clara visión de que el núcleo de la comunidad estaría centrado en sus establecimientos educacionales. En breves minutos debatiremos acerca de cómo la geografía del área condujo al desarrollo del centro cultural. Como es común en el desarrollo de inmuebles culturales en Estados Unidos, el Centro McCoy fue resultado de una asociación público-privada, en este caso, teniendo su origen como un auditorio de 300 butacas de un establecimiento de secundaria de la comunidad. Durante los primeros debates acerca de este modesto edificio, una cantidad cada vez mayor de personas comenzó a entusiasmarse ante la posibilidad de tener un lugar para el desarrollo las artes escénicas y, en un sentido más amplio, un edificio cultural ubicado en el centro de esta pequeña villa. Muy pronto se sumó el gobierno local, luego el gobierno municipal y la fundación de la comunidad (que es una organización benéfica encargada de canalizar donaciones privadas en diferentes tipos de proyectos).

Esta última se identificó con una gran porción del proyecto. Finalmente, el terreno, que fue parte de la visión original para la comunidad, fue donado por una compañía privada de bienes raíces,

lo que nos lleva a una muy interesante discusión acerca de una forma progresista de interés personal. Fue esta compañía la que tuvo la percepción y se dio cuenta de que tener un centro de artes ubicado en el centro de la villa sería una influencia positiva para toda la comuna en términos de la gente que vive ahí.

La visión

Del grupo de inversionistas, que se había formado de las asociaciones públicas y privadas del proyecto, surgieron dos conceptos centrales para la visión que tenían del Centro McCoy:

- Proveer de oportunidades para que los estudiantes pudieran participar y gozar de una educación artística como un componente básico de la educación pública.
- Proveer de oportunidades a los miembros de la comunidad para que tuviesen acceso al programa educacional y cultural.

Estas afirmaciones hablan acerca de la importancia de las artes y la cultura en el sistema educacional y de la trascendencia de público culturalmente educado para el bienestar de la comunidad. Son el resultado de incontables debates sostenidos entre una amplia variedad de organizaciones: Consejo de las Artes de la comunidad –como el de David Guion, que está en Dublín–, la escuela local de ballet, una escuela multidisciplinaria de artes escénicas, una compañía de ballet profesional, orquestas sinfónicas y orquestas de jazz.

En total se realizaron más de 30 entrevistas individuales. Asimismo, durante un tiempo se entrevistó a directivos de centros de arte como el de Dublín, un centro de artes escénicas regional, en la escala de lo que se está considerando para Santiago; un centro de ballet, donde además se realizan otras presentaciones, y por último, un centro de artes universitario muy grande, que incluye bellas artes y artes escénicas. Este proceso condujo rápidamente al establecimiento de asociaciones estratégicas mucho antes que el Centro McCoy fuera construido.

Los inversionistas del Centro McCoy establecieron ideas acerca de la misión, propósito y valores para su administración, fijando públicamente un criterio con el que se mediría su éxito.

Misión: inspirar y enriquecer la vida de los residentes de Nueva Albania y las comunidades circundantes en Ohio central. El centro de excelencia artística fomentará una apreciación del arte y la cultura, proveyendo interminables oportunidades de aprendizaje a través de la educación, exposición y participación.

Propósito: enriquecer vidas, educar, fomentar la participación, aumentar el interés por el arte, promover el crecimiento.

Valores: integrador, accesible, diverso, enriquecedor, acogedor, intergeneracional, colaborador, educador.

El inmueble

Ayer estuvimos hablando un buen rato acerca de los programas de construcción y los distintos niveles de detalles requeridos durante el proceso de planificación. Es así como en el ejemplo de ayer, el Centro McCoy comenzó con una lista de siete elementos importantes del programa:

- Un auditorio de 750 butacas, con más asientos en platea alta.
- Almacén de tramoya
- Vestíbulo
- Taller para ensayos
- Taller para bailes
- Taller escenográfico
- Salas de clases

A diferencia de ese ejemplo, este programa de construcción preliminar fue el resultado de meses y meses de debates sostenidos previamente con muchas organizaciones. Como ocurre frecuentemente en el caso de los inmuebles públicos, la comunidad tenía

una larga lista de peticiones. Pero los inversionistas se dieron cuenta de que, debido a los recursos limitados con los que contaban, tendrían que tomar algunas decisiones difíciles. Recuerden la mesa de tres patas que les conversé ayer, que hablaba del balance que se debía lograr entre el tamaño, el costo y la calidad de la construcción. A pesar de que al principio se tenía la intención de que el edificio combinara las bellas artes y las artes escénicas, a la larga se decidió que, debido al componente educacional y a la asociación con el sistema escolar, las artes escénicas serían el núcleo central.

¿Quién debería construirlo?

El proceso de selección de los arquitectos e ingenieros fue lo que describí ayer, pero con una pequeña diferencia: la complejidad de la integración del proyecto en el campus de la escuela y el núcleo de la ciudad, hicieron deseable la idea de tener un arquitecto local altamente experimentado, mientras que los componentes de la disciplina de las bellas artes hacían necesaria la presencia de una compañía especializada. Lo que ocurrió es que hay una compañía local con vasta experiencia en las bellas artes, ubicada a solo 250 kilómetros de Columbia, siendo seleccionada por el grupo de inversionistas que se había establecido al inicio del proceso. Este proceso de selección se decidió a última hora en base a los antecedentes y tomando en cuenta el beneficio de la proximidad. Una de las ventajas que trajo esta compañía arquitectónica fue que tenía a la mayoría de consultores que se necesitaban en la misma empresa. Los otros consultores que recomendó la compañía fueron invitados a unirse al equipo de trabajo por los mismos inversionistas.

¿Quién debería diseñarlo?

Debido a la naturaleza de la asociación público-privada, se determinó que el mejor método de entrega del proyecto sería a través de un

contrato Construction Manager at Risk. Es un sistema que permite a las entidades contratar a un diseñador y un constructor para ejecutar un proyecto sin exceder el costo máximo acordado. Esto permitió lograr un buen acuerdo de flexibilidad en la contratación de subcontratistas, además de contar con el beneficio de tener un costo máximo garantizado. Así, el proceso de selección se basó en los antecedentes, pero el acuerdo fue asociado a un precio fijo. Los contratistas especializados que se necesitaban para trabajar en el inmueble de bellas artes fueron contratados por el encargado de construcción y con la concurrencia de los inversionistas.

¿Dónde debería ser construido?

A pesar de que fue establecida como una comunidad agrícola, la villa de Nueva Albania se ha expandido rápidamente durante los últimos 20 años, de una manera controlada y planeada. Esto se ha debido especialmente al interés personal y progresista de entidades privadas que controlan grandes extensiones de bienes raíces en el área.

La mayor parte del terreno colindante con el centro de la villa fue destinada al campus de la escuela. Este campus alberga a todos los cursos, desde el preescolar hasta la secundaria. La parte de este terreno más cercana al centro de la villa se destinó al Centro McCoy. Con poco acceso al transporte público, especialmente en comunidades rurales como Nueva Albania, un factor muy importante desde el principio fue establecer un radio, básicamente una caminata de cinco minutos, donde se pueden estacionar los autos. Esto aseguró que hubiese suficientes estacionamientos.

Una de las cosas que mencionó David ayer es la inaccesibilidad. Esta trae a la palestra el debate acerca de cómo lograr que el edificio sea accesible para la mayor cantidad de gente posible. Años atrás, la competencia para captar audiencias se desarrollaba entre los edificios de artes. Hoy, se trata de lograr que las personas salgan

de sus casas, con sus maravillosos equipos de música, sus televisores, su cable o señal satelital. Quedarse sentado tranquilamente esperando que la entretención llegue a nosotros se ha vuelto algo muy fácil. Sin embargo, eso es muy diferente a la experiencia de presenciar las artes escénicas en un ambiente grupal u observar grandiosas obras de arte en persona.

Otro factor mucho más pragmático, en la tarea de seleccionar un lugar para instalar cualquier inmueble, es la disponibilidad de servicios públicos. Electricidad, agua y tuberías de alcantarillado son importantes, porque tienen impacto medioambiental, como lo vimos ayer. En el caso del Centro McCoy, ¿qué hacer con las aguas lluvias? Fue un asunto de mucha preocupación debido a la proximidad que tiene con un riachuelo llamado Rose Run, que corre por el lugar, gran parte del cual había sido cubierto. Una de las iniciativas que la comunidad situó en los primeros lugares de la lista, era restablecer el riachuelo y abrirlo hacia donde se juntaba con el arroyo principal, justo hacia el sur de la ciudad. A pesar de que años atrás poca importancia se le daba a la alteración del medio ambiente, hoy sabemos que los cambios tienen un impacto negativo ambientalmente, lo que recién ahora se está tomando en cuenta.

El proceso de diseño

En esta etapa, el programa está hecho, el lugar está seleccionado, los arquitectos y consultores han sido contratados, así como los encargados de construcción. Todo lo que resta es diseñar y construir el inmueble. La programación del mismo, el diseño y la construcción son procesos de múltiples etapas que se vuelven más detalladas en cada paso.

El diseño esquemático tradicionalmente comienza con la evaluación de una serie de conceptos, así también los variados elementos del programa se deben relacionar entre ellos y con el sitio. Debido a que el Centro McCoy fue una de las últimas piezas del campus

diseñadas, se pasó una gran parte del tiempo examinando cómo el edificio podía estar en dirección al campus y al centro de la villa. Como suele pasar en estos casos, la construcción a escala de un pequeño modelo del inmueble y del sitio sirvió de mucha ayuda para que los inversionistas convinieran en el diseño. No hay duda que encontrar el sitio y la orientación apropiada para un inmueble puede influir bastante en el éxito que pueda tener.

Después de llegar a Columbia para comenzar a trabajar en la restauración de un teatro de 100 años (que había estado cerrado durante dos décadas), me encontraba discutiendo el proyecto con una persona que había vivido toda su vida en la comunidad. A este residente se le hacía imposible entender la ubicación de ese proyecto, aun cuando se encontraba emplazado a unas pocas cuadras del centro de la ciudad. Dicha conversación me condujo a una larga y pesada discusión acerca de cómo describir la ubicación de ese gran edificio. Increíblemente, la mejor forma que encontré para describir su ubicación fue explicando que está al cruzar la calle frente al parque de estacionamiento.

Esa fue la forma de captar la atención del público, pero luego lo notaron y se volvió accesible para ellos. Se transformó en un tema de “vamos al mall durante una hora o dos antes del *show*”, “compraremos un par de cosas, después cruzaremos la calle e iremos al *show*”. Sabían dónde estacionar sus autos, dónde estaban los restaurantes y qué hacer antes y después del *show*. La lección aquí es que debemos trabajar duro para introducirnos en la cabeza de las personas y hacerles todo lo suficientemente cómodo para que asistan a nuestros edificios y compartan la experiencia de observar las artes escénicas en vivo.

El diseño esquemático también es donde la exploración de lo interno y externo comienza de verdad. El exterior del Centro McCoy enfrentaba el desafío de tener que lucir el estilo arquitectónico georgiano prevaeciente en la ciudad, así como también su entorno pastoril. A lo largo de esta etapa de desarrollo se utilizan modelos

e imágenes renderizadas para convenir en el diseño y explorar varias alternativas para el interior y el exterior del inmueble. Estas herramientas también se utilizan como parte del continuo proceso de atracción del público. De esta manera se va construyendo el entusiasmo y las expectativas de las personas.

Una advertencia útil para esta etapa es asegurarse de no mostrar imágenes al público masivo hasta que los inversionistas estén seguros de que el equipo diseñador ha logrado un resultado apropiado. Publicar este tipo de información prematuramente es arriesgarse a que el público se desanime en vez de entusiasmarse y sentirse atraído. En el caso del Centro McCoy se creó una imagen renderizada, la que probó ser virtualmente indistinguible de la construcción final. Por supuesto, se utilizaron innumerables bosquejos de fotos y modelos para explorar varias facetas del proyecto.

La experiencia de ir a un edificio de artes escénicas es muy interesante y tiene mucho que ver con la escala humana. Conducir hacia un edificio que se ve como una enorme masa a la distancia y después caminar hacia el teatro y una vez más sentirse comprimido a través de una entrada angosta o pasillo, ceñido junto a una gran masa antes de expandirse hacia la enormidad del espacio del auditorio; todo esto, es hecho intencionalmente y diseñado para hacer que las personas se relacionen con el espacio de la audiencia en sus términos y escalas. Es sorprendente saber cuántos lugares de actuación fallan debido a la falta de la escala apropiada.

Desarrollo del diseño

Durante la fase del desarrollo de diseño, el programa de construcción esquemático de dos páginas utilizado para organizar los espacios y crear el inmueble ha dado paso al programa de construcción detallado de más de 200 páginas y que contiene información referente a todos los detalles del complejo.

Este es el momento en que los ingenieros y consultores utilizan el programa técnico para abarcar sus asuntos especiales. Se modelan las estructuras del inmueble, así como también los sistemas de control de temperatura y sistemas teatrales especiales, entre otros.

Al término de esta fase se elabora un documento que describe algunos detalles del inmueble y sus sistemas. A pesar de que aún no es tarde para realizar aportes en los detalles del proyecto, el tiempo para realizar modificaciones más grandes en este punto se va acercando al cierre.

Documentos de construcción

En esta etapa la realización del inmueble está casi lista, al menos en los papeles. Lo que queda es tomar toda la información que se generó durante las fases previas y extraer cientos de páginas, con bosquejos y volúmenes de especificaciones requeridas, para proveer un conjunto de instrucciones concisas para los contratistas. Aunque en esta etapa queden preguntas por responder, el diseño del inmueble debería estar convenido. Muchos proyectos se vuelven confusos debido a que se han hecho demasiadas modificaciones al diseño del inmueble durante esta fase.

Construcción

Antes de que se pueda comenzar la construcción, los inversionistas deben estar de acuerdo en que los diseños y el presupuesto del proyecto presentan un balance apropiado en la mesa de tres patas: costo, calidad y tamaño.

Todo proyecto de desarrollo requiere de comunicación a lo largo de su construcción. En esta fase los inmuebles culturales se sobrecargan con un mayor número de trabajadores, ya que no solo están los arquitectos, los ingenieros y los consultores requeridos para comunicarse con el administrador de construcción, contratistas y

subcontratistas, sino que se necesita que este grupo se comunique e interactúe con los inversionistas a través del representante del propietario. Durante esta fase es conveniente que el equipo a cargo del manejo de las operaciones finales del inmueble sea puesto en el lugar y se vuelva parte del círculo comunicativo.

Cambios

Como dijo Robert Burns en 1785, “los mejores planes de ratones y hombres a menudo fracasan.” Como ocurre en la vida, el cambio es una parte inevitable de todos los proyectos de construcción. Una vez tuve un cliente que dijo al equipo de diseño y construcción que su meta sería no tener órdenes de cambio en el proyecto. Los profesionales de diseño y construcción que estaban en la habitación no pudieron evitar esbozar una sonrisa y creo que algunos incluso se rieron. Es poco probable que exista algún proyecto que no haya tenido cambios en su construcción. Se parece mucho a nuestra mesa de tres patas. Ustedes podrán discutir si es algo bueno o no, pero al finalizar el día será una realidad de la situación y estarán mucho mejor teniendo los procesos en su lugar, que estar esperando a que las cosas pasen.

El Centro McCoy tuvo más de 100 órdenes de modificaciones mientras estaba siendo construido, la mayoría alteraciones menores del plan. Lo importante fue manejar el proceso para que al final del día solo una persona fuera responsable de aprobar el cambio. Por supuesto, esta persona debía entender todas las ramificaciones del cambio y saber cuándo se debía consultar a otras personas.

Hay tres razones básicas por las que ocurren cambios en los proyectos de construcción. Una de ellas tiene que ver con las condiciones del terreno, que no podrían ser razonablemente anticipadas por los equipos de diseño y construcción. Por ejemplo, un riachuelo subterráneo o los cimientos de un edificio que nadie sabía que estaban ahí. Las alteraciones a inmuebles existentes también son

extremadamente susceptibles a este tipo de cambios, debido a la frecuente inhabilidad de evaluar su condición.

Los errores y omisiones desembocan en instrucciones erróneas dadas por el equipo de diseño a los contratistas. Una forma de mitigar el impacto del costo de estos percances para el dueño es despedirse del equipo de construcción cuando tengan los documentos completos y precisos, antes de que finalice el contrato. Otra manera de mitigar su exposición es cerciorarse de que los diseñadores están asegurados apropiadamente.

Los cambios realizados por el dueño también son comunes. Frecuentemente, este encuentra recursos adicionales durante el curso de la construcción y quiere agregar cosas que debieron hacerse antes. Tampoco es inusual que observen algunos detalles mientras caminan por la construcción y que quieran realizar cambios. Puede ser algo tan simple como el color de la pintura u otros más grandes. A pesar de que todos estos cambios distraen el proceso de construcción y deberían mitigarse lo más posible, son hechos que ocurren en todos los proyectos, debiéndose lidiar con ellos, tratando de no poner en riesgo la siguiente fase del proceso.

Manejar las expectativas a través de la construcción puede resultar una tarea difícil, pero se facilita teniendo en mente dos cosas desde el principio del proyecto:

- Diseñar lo que sea necesario para cumplir la misión.
- Construir lo que sea necesario para cumplir la misión.

Como me estoy acercando al final de nuestro debate, debo confesar que ayer mentí un poco cuando dije que al final de la travesía no me importa cómo luzca el inmueble. Que no me importa cómo evolucione el proyecto mientras el cliente y los usuarios estén felices. La realidad es que, por supuesto, uno se preocupa por cualquier cosa en la que haya invertido mucho tiempo. A veces ganas, a veces pierdes. En el caso particular del Centro McCoy,

creo que la comunidad, los inversionistas y todos quienes participaron en el proyecto se sintieron muy complacidos con el tipo de inmueble que se construyó. Ciertamente, yo también. Recordando el transcurso de este proyecto y pensando en el resultado final, creo que podemos ver que el equipo de diseño y construcción, trabajando con una maravillosa asociación público-privada, cumplió la misión de crear un inmueble del que la comunidad estará muy orgullosa.

4. Reflexiones y proyección de la infraestructura cultural nacional

Ernesto Ottone R.

Léo Orellana

Alberto Sato

Juan Pablo Guzmán C.

Nuevos centros culturales como centros de producción de arte

Ernesto Ottone R.¹

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. En ese sentido, es fundamental entender que no se pueden aplicar modelos en gestión cultural y menos aplicar modelos de institucionalidad intercambiables 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 replicables sin adaptaciones, interpretaciones que tendrán que ver necesariamente 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.

¿Qué 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

¹ Director ejecutivo de Matucana 100.

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 editorial².

Partiendo de la base de que los centros culturales tienen por naturaleza una constitución híbrida, podemos tratar de entender cuál es la función de estos en la sociedad y qué los define como tal. Me parece que el efecto de la moda se ha apoderado de todos los espacios y estos 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, pasillos o vitrina para 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 encaminan. Finalmente, fijar políticas, es decir, definiciones con respecto a su programación, a sus fuentes de financiamiento, a su ubicación geográfica, al público objetivo y potencial y su interés en el desarrollo de ciertas temáticas o movimientos culturales.

¿Qué define un centro cultural en particular? Simplemente su línea editorial-curatorial que tiene relación con sus contenidos, que a su vez establecen una relación directa con las propuestas de sus creadores y las necesidades por parte de sus audiencias. 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 eso: imprimir un sello que

² Este párrafo corresponde a la introducción del texto “Una fábrica abierta al diálogo” escrito por el investigador Friedhelm Schmidt-Welle, miembro del Instituto Prusiano Iberoamericano de Berlín.

logre acercar audiencias específicas a determinados contenidos culturales.

¿Quién determina cuáles son estos contenidos? Los equipos de trabajo compuestos por profesionales de distintos ámbitos que se desarrollan en dichas instituciones y que son los mediadores entre los oferentes y los demandantes.

Un centro cultural parte de la base de que es un espacio que no conserva obras, por lo tanto no requiere las implementaciones físicas y tecnológicas que deben tener necesariamente los museos. No posee colecciones, por lo que se centra en la producción y difusión del arte. Un centro cultural debe tener una visión de integración de disciplinas. Es un espacio que se dedica a lo largo de todo el año al quehacer cultural y no por períodos. 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.

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 generada 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 de la sociedad y ser infraestructuras al servicio del desarrollo de marcas, en el ámbito privado, o ser brazos ideológicos de políticas públicas. Deben tener autonomía y discursos propios, pero sin perder nunca de vista que, por mucho que sean modelos mixtos, privados o públicos, tienen misiones y vocaciones de servicio público. En ese sentido, deben responder a demandas y 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 construidos como tal. Ahí hay una equivocación de parte, generalmente, 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 den cuenta de que hace falta un espacio para la danza. En ese caso corresponde hacer los estudios con especialistas para ver cómo se transforma el espacio, pero ello no equivale a decir pintemos de negro, pongamos graderías y con eso queda listo.

Entrando en ese debate, creo que hoy día no hay ningún gestor cultural, con estudios en gestión, que pueda plantear que no importa el orden de los elementos en el diseño de un espacio cultural, previo a saber la propuesta editorial que se le dará a ese espacio. Lo difícil ha sido traspasar esta aseveración a quienes toman decisiones, sean estas personas de instituciones privadas o públicas. Es fundamental saber qué uso le dará el habitante del espacio, es decir, el usuario –creadores, gestores y público–, para definir la infraestructura que se requiere.

Otro punto que me parece importante señalar es que en el debate de los últimos años he escuchado hasta la saciedad que los directores o gerentes de instituciones culturales nos hablan como representantes de la sociedad civil. Creo que hay un error conceptual porque, hasta donde yo sé, ningún jefe de estas instituciones ha sido elegido por las bases o por votación, sino que ha sido nombrado por un directorio o un *board* en los países anglosajones –lo que sí tiene legitimidad por ser ellos los fundadores de dicha institución–, o ha sido designado por alcaldes, presidentes, dueños o gerentes de empresas. Por lo tanto, es necesario tener mucho

cuidado cuando uno se presenta como representante de otros. Creo humildemente que uno es simplemente un mediador, es decir, un puente entre los creadores y sus audiencias.

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

El factor presupuestario por supuesto que interviene en los elementos que definirán si la gestión de una institución cultural es exitosa o no, y aunque no necesariamente será el parámetro único que definirá aquello, es sorprendente ver 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 estar en reuniones 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". Si eso se estuviera dando 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 solo con su programación, sino también con su solvencia económica. Si no es así, ¿cómo podríamos insertarnos en el mercado como una actividad rentable y sustentable? Lo anterior no significa que tendré que buscar actividades masivas o *event-media* para subsistir. Lo que se debe hacer es buscar un equilibrio en el sentido de hacer todos los esfuerzos para poder cerrar un presupuesto, sabiendo cuánto se necesitará y cuánto se es capaz de generar. A lo que voy con el tema financiero es que, tal como lo señalé con anterioridad, sin desmerecer su importancia en el desarrollo de nuestras instituciones, no puede seguir siendo el chivo expiatorio de nuestras falencias.

A continuación vamos a revisar ocho puntos relacionados con lo que nosotros, como equipo de trabajo, creemos que pueden constituir los pilares de un centro cultural.

1. Centros de producción de arte

Nosotros consideramos que los centros culturales tienen que ser centros de producción de arte. Lugares donde no solo lleguen 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, y donde el rol de mediador que tenemos tenga un componente creador. Construyamos un puzzle que, se supone, somos expertos en armar.

2. Misión de difundir

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 para estudiantes en 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 el teatro universitario desde sus comienzos y luego ampliada por las compañías independientes de teatro y de danza. Esta experiencia ha sido muy exitosa no solo desde la perspectiva financiera para estas agrupaciones, muchas de las cuales viven de esto, sino desde la creación de audiencias y más importante aún, por 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 profesores y educadores para motivar a sus alumnos a través de una participación más lúdica e interactiva. Y en eso estoy de acuerdo: la cultura debe también ser entretenida.

Los días populares nacieron en Matucana 100 con la intención de crear nuevas audiencias, entregando a un segmento de la población sin mayores ingresos los mismos productos y servicios culturales, en las mismas condiciones, pero a un costo menor. No está el concepto de gratuidad, sino de un pago proporcional a los ingresos; es decir, un modo más democrático de acceso a esos productos.

Con respecto a las visitas guiadas de exposiciones, estas no solo están dirigidas a los estudiantes, sino que 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 de la puesta en valor de sus espacios.

Por otra parte, desde este año instauramos un programa educativo por medio de visitas guiadas al 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. Por lo tanto, cada visita es única. 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. Misión de formar

Las instituciones culturales tienen la misión de formar, no en el sentido clásico de la palabra, sino en el sentido de proporcionar 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*, otro dirigido 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, sin dobles intenciones más que entregar conocimientos.

4. Salvaguardar el patrimonio

Los centros culturales deben preocuparse de su patrimonio tangible e intangible, y aquí 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 solo 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 estas de aprobación, admiración o incluso de rechazo.

A este respecto, los observatorios de público o escuelas de audiencias que se están creando en Chile son herramientas que deben ser implementadas. Es la única forma de detectar los cambios que se van produciendo en nuestros espectadores y visitantes. El observatorio no es una herramienta simbólica, sino un instrumento eficaz para registrar la memoria desde la perspectiva de saber quiénes son, qué es lo que desean y qué es lo que piensan las personas por las cuales trabajamos.

5. Centros de participación

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 solo 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 a 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, al igual que hospitales y escuelas, entre otros.

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 estos recintos 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 estos espacios 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 solo sirven para el consumo de una elite económica es absurdo.

Entonces, ¿cómo se insertan los nuevos espacios culturales que están naciendo dentro del *mall*? Nacen por la necesidad de darle valor agregado a esta idea del paseo, además de llenar un vacío; dada la deficiente infraestructura cultural existente aún, los dueños empezaron a destinar algunas áreas dentro de su edificación a estos servicios. Ahí se produce una gran diferencia con los espacios culturales que nacen como lugares públicos, donde la gente es convocada 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 mexicano 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 este el mercado, el Estado o la comunidad autogestionada³.

Es por ello que creo necesaria la puesta en práctica de elementos a largo plazo con respecto a la creación de nuevas audiencias, no solo como consumidores culturales, sino también como participantes activos del desarrollo sustentable de nuestras identidades culturales.

6. Trabajo en redes

Los centros culturales deben trabajar en redes, coordinadamente. Esto no quiere decir que todos los centros vayan a hacer lo mismo; todo lo contrario, deben apoyarse en las fortalezas de cada una de las instituciones. No me refiero solo 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 diferentes 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. Eso es lo que se sostiene. 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

³ N. García Canclini, *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Grijalbo, México, 1990.

difusión, diversificación, extensión de los campos de investigación y producción, a partir de alianzas, residencias, etc.

7. Ejes con temáticas sociales

Los centros culturales deben tener ejes con temáticas 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 consolidados, 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, sino 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 eslogan de prácticas de arte contemporáneo.

Se pueden cometer aquí muchos errores, básicamente uno: confundir el rol de las prácticas culturales como prácticas de ONGs. Yo no creo que la función del arte consista en auxiliar procesos de cohesión, porque 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 justamente para abrir el diálogo. Por lo tanto, creo que es fundamental que las temáticas sociales no queden fuera de los contenidos programáticos de los centros culturales.

8. Centros culturales dinámicos

Los centros culturales deben ser dinámicos. No pueden tener miedo a los cambios. Los centros culturales deben convertirse en esponjas de nuestra sociedad y estar en todo momento disponibles a las transformaciones, reorganización y reactualización. No son entes fijos, sino que 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 las ocho anteriormente mencionadas desde los espacios culturales, permite no solo 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, ya sean de arte, de extensión cultural, de producción de arte u otros, serán los museos, teatros y bibliotecas del futuro.

Ciudadanía, cultura y patrimonio. La acción a través de la experiencia

Léo Orellana¹

Estudiar arquitectura en mi país natal, Chile, especializarme en Urbanismo y Dirección de Proyectos en Francia, aplicar estos conocimientos en África y tener la fortuna de participar en la dirección del proyecto para la realización y ejecución del Parque La Villette en París, constituyeron y significaron grandes experiencias en mi vida profesional, las cuales me han permitido, a lo largo de estos años, dedicarme a recuperar y revitalizar espacios urbanos patrimoniales para el disfrute de los ciudadanos.

¿Qué es el Parque La Villette? Es un *parque urbano* del siglo XXI y a la vez un *jardín en la ciudad*, un lugar de cultura, de encuentro y de interacción con múltiples facetas, un crisol social y también una ventana abierta a la ciudad y al mundo. Se debe considerar que este proceso de transformación contempló un territorio de 53 hectáreas en París y un complejo de construcciones industriales del siglo XIX que albergaba los mataderos. Para comprender este proceso expondré algunos hitos. El 15 de marzo de 1974 se mató al último vacuno, sin embargo, los poderes públicos habían lanzado la reflexión e iniciado los debates desde 1970 para cerrar el matadero. Durante los años sesenta una serie de estudios, concursos y opciones fueron desarrollados, hasta que en agosto de 1978, M. Paul Delouvrier salió del Palais de l'Élysée con la misión de *ejecutar* La Villette, además de concebir y presidir la estructura administrativa que tendría la responsabilidad de financiar los proyectos culturales en el sitio de La Villette.

¹ Arquitecto, director general del programa *Sirchal II*, Revitalización de centros históricos para América Latina y El Caribe, Ministerio de Cultura de Francia.

En 1980 se realizó el concurso para el Museo Nacional de Ciencias e Industria, el cual se transforma durante su ejecución en la Ciudad de Ciencias e Industria. En noviembre de 1981, François Barre inicia la definición del programa para lanzar el concurso internacional del Parque La Villette y se decide realizar un parque urbano del siglo XXI (“heterogéneo y evolutivo, ligado a la vida urbana...”). Entre 1982 y 1983, al cabo de una segunda ronda no prevista originalmente, el proyecto de Bernard Tschumi es el ganador entre los 24 que participaron.

De este proceso lo importante fue, por una parte, la voluntad política para realizar una inversión tan importante en una zona popular y deprimida, y la continuidad del proceso a pesar de los cambios de presidentes de la República, ministros e incluso durante un período de cohabitación.

Por todo ello, La Villette se ha convertido en un laboratorio de democratización cultural y una instancia de diálogo entre el arte y la sociedad, un sitio de referencia obligada que combina el patrimonio y la gestión cultural en su diversidad, y que con el paso de los años ha ido generando respuestas a públicos de diferentes culturas y generaciones.

Al término de esta experiencia de trece años y medio surge una nueva iniciativa en la cual tuve la oportunidad de combinar las lecciones aprendidas con las vivencias recorridas y las reflexiones desde una perspectiva más madura, en el marco de una vinculación con América Latina y El Caribe, en la dimensión del patrimonio urbano latinoamericano. Se trata del programa *Sirchal* (Revitalización de centros históricos para América Latina y El Caribe), que, luego de diez años de acción continua, es reconocido internacionalmente.

La *cultura* al igual que el *patrimonio* son eslabones fundamentales en la construcción de la ciudadanía. Los espacios culturales, que muchas veces coinciden con ser sectores de valor histórico, se convierten en lugares de encuentro y semillero de valores de identidad.

¿Qué ha sido lo más importante en este recorrido de más de 25 años impulsando ejercicios de concertación y laboratorios de gestión cultural y urbana?

Ante la diversidad cultural y las múltiples vías aplicadas en cada experiencia registrada por el programa *Sirchal*, no existen recetas ni modelos que extrapolar. Solo existen referencias por interpretar que son la esencia primordial que aporta este programa.

La gestión de los centros históricos hoy en día se sitúa al centro de niveles políticos, culturales y sociales fundamentales. La concertación de los protagonistas locales en torno al patrimonio contribuye al refuerzo de la democracia local y acompaña la investigación de alternativas económicas y sociales duraderas. El *cómo hacerlo* constituye un conjunto de retos para los equipos locales, que cotidianamente enfrentan estos temas.

El programa *Sirchal*, a lo largo de diez años, ha apoyado y fortalecido el desarrollo local en el campo del patrimonio cultural y ha realizado en más de 36 ciudades de América Latina talleres para la implementación en torno a la revitalización de los centros históricos. Esta experiencia ha permitido constituir una red entre ciudadanos civiles comprometidos de diversas disciplinas –políticos, técnicos, financieros y comerciales, entre tantos otros– para consolidar conocimientos y prácticas en el ámbito de nuestro programa. Los temas abordados en los talleres reflejan la evolución general del concepto de patrimonio, su ampliación y la diversidad de los protagonistas interesados. La gestión de estos centros aparece hoy como uno de los principales elementos que deben estar presentes en la acción local de toda ciudad.

¿Cómo reconciliar, entonces, la evolución del patrimonio cultural con las otras dimensiones del desarrollo?

La práctica y los resultados de cada taller han permitido delimitar paulatinamente y atender una nueva demanda, ante la necesidad

de capacitar y brindar herramientas para la acción en la gestión de los centros históricos. En efecto, el proceso de descentralización y la transferencia de competencias y recursos que se ha dado en América Latina en los últimos tiempos han generado necesidades que significan la formación de equipos profesionales locales y la adecuada formulación de los proyectos de acuerdo a las necesidades y requerimientos locales.

Por ello, el programa *Sirchal* se ha mantenido en acción constante, evoluciona año a año, y diez años después de su lanzamiento responde a las necesidades formuladas por los actores locales. Su legitimidad es producto de los resultados concretos obtenidos.

Hoy, los objetivos principales de este programa son:

- Facilitar la elaboración de un plan/programa concertado para la gestión de un centro histórico.
- Contribuir a la mejora de los proyectos con intervenciones específicas (estudios de caso, financiaciones nacionales e internacionales).
- *Mutualizar* las experiencias entre protagonistas locales de América Latina y Francia.

Cumplir estos objetivos a lo largo de estos diez años de vida no ha sido fácil. Sin embargo, la compilación de cada experiencia y la particularidad de cada caso permiten mostrar algunas lecciones aprendidas, tales como:

- La imposibilidad de imponer un modelo único de rehabilitación.
- La necesidad de definir ejes de proyecto a partir de la especificidad de cada ciudad.
- La creación y/o promoción de nuevas modalidades para implicar a los actores locales, incluso a nivel financiero y en el seguimiento de las operaciones.

- La necesidad de ejecutar talleres pragmáticos, pues de la vivencia pocas veces registrada y sistematizada surgen múltiples soluciones. Los talleres *Sirchal* han permitido identificar e implicar nuevos actores, sobre todo dentro de la sociedad civil, como representantes de las asociaciones, de los habitantes, de los profesionales y de los usuarios.
- La importante participación de los actores locales desde las fases preparatorias garantiza una continuidad y viabilidad. La asociación con los actores institucionales permite instaurar de antemano las instancias de concertación, definir criterios de evaluación y modalidades de seguimiento de las operaciones.
- La instalación de la red *Sirchal*, conformada en su mayoría por responsables de proyectos, se propone hacer progresar los criterios operativos y reglamentarios de intervención para la revitalización de barrios y centros históricos, tomando en cuenta tanto el rico patrimonio monumental heredado del pasado como el tejido urbano y el conjunto constituido por el hábitat, el comercio y el equipamiento urbano.

Las conclusiones de esta etapa de enriquecimiento recíproco y profundo, producto de los seminarios-talleres, han reorientado la reflexión hacia una identificación de acciones concretas y operativas. En tal sentido, los profesionales vinculados a la cultura y al patrimonio, así como los responsables políticos y poco a poco los usuarios, serán conscientes de la importancia de valorizar el patrimonio, ya que este contribuye a reforzar la identidad, la cultura y el ser ciudadano de cada comunidad.

Las calles, los edificios, las plazas, los objetos que permiten la evocación y la afirmación del pasado constituyen la memoria histórica de una ciudad. Los espacios públicos, cuya vocación primera es la práctica social del conjunto de sus habitantes, también deben ser recuperados para el uso continuo de los residentes del centro histórico, pues el capital social de la comunidad permite el desarrollo de actividades socioculturales más propicias al encuentro y a mejorar la calidad de vida.

La experiencia del programa *Sirchal* brinda resultados ciertos y concretos, y hoy podemos reflexionar sobre cuatro principios fundamentales:

- La voluntad y el compromiso político
- La participación y la concertación
- La inversión y/o los financiamientos locales
- La continuidad y la apropiación

A partir de estos cuatro principios se podría interpretar la actual voluntad del gobierno de Chile para generar y expandir los espacios para la cultura. Espacios que, sin duda, deberían ir más allá de la propia infraestructura física, para garantizar y promover realmente, a través de diversos ejercicios de gestión, las iniciativas públicas y privadas que estimulan la participación activa de la ciudadanía.

Estos principios no deben interpretarse como simples teoremas o recetas. Ellos requieren del impulso de una gestión con visión integral, capaz de entrelazar y coordinar diferentes actores, momentos y estrategias, inclusive a través de la institucionalidad que hoy consolida el gobierno de Chile. En mayo de 1999, en uno de los primeros *Sirchal* realizados en Santiago y Valparaíso, se expresaba que “nuestro tema difícil de resolver ha sido el de la institucionalidad, tanto para lo que es la cosa urbana como para la cosa cultural”. En esta frase se entiende tácitamente la necesidad de coordinar las diferentes voluntades de los actores clave involucrados en los procesos culturales, incluyendo la sociedad civil organizada.

Podemos tomar estos principios como marco de la reflexión e indicar los impactos que estos generan en un ejercicio de gestión como:

Principio 1. La voluntad política de las autoridades: al tratarse de la aplicación de políticas públicas, tanto en el ámbito cultural como patrimonial, es necesaria la participación constante y permanente

de quienes están facultados para la toma de decisiones. Esta acción se traduce en la confirmación de las declaraciones de principio, lo conceptual del patrimonio cultural, el *hay que* de los programas de la mayoría de los candidatos, por no decir de todos. La ciudad, su desarrollo urbano y lo social son palabras clave. Estas funcionan, son sensibles para los ciudadanos, seducen porque responden a lo esperado por los electores. Sin embargo, es necesario definir cómo impulsar y cómo transformar estos anuncios y compromisos políticos en una realidad prioritaria de los planes operativos anuales de las municipalidades y de los ministerios.

No se puede dudar que la voluntad política de las autoridades existe, pero uno de sus principales "enemigos es el tiempo y el marcar una gestión determinada con nuevos proyectos, obviando los procesos ya iniciados. La duración del mandato de las autoridades municipales en América Latina presenta plazos demasiado limitados para intervenir racionalmente en la ciudad. Por lo tanto, deben existir acciones que traten de neutralizar esta situación. El político debe comprender que los proyectos necesitan un tiempo de maduración y un proceso de gestación (estudios, estimación de costos, adecuación de los costos con la programación; es decir, su contenido real y sustentable, su ejecución y, obviamente, la inauguración tan esperada). Es cierto que existen muchos proyectos archivados y, tal vez, ¡los mismos han sido concebidos para una misma ciudad en la cual los ciudadanos siguen siendo los mismos!

Principio 2. La concertación como mecanismo de participación:

la diversidad cultural de cualquier área o región responde a priori a un afán de autenticidad, identidad o identidades y de diálogo entre culturas. Por lo tanto, en los proyectos de patrimonio cultural, la concertación entre el conjunto de los actores es clave, no es necesario coincidir con ideas preconcebidas, los proyectos pueden responder con equilibrio a una concertación de intereses.

La participación y la concertación enriquecen un proyecto. Ciertamente se necesita tiempo, pero se puede llevar a cabo. La

experiencia nos demuestra que es una de las inversiones más rentables a corto, mediano y largo plazo. Es complicado hacerlo, porque además de tiempo hace falta trabajo y voluntad, y saber cómo implementar una concertación cuando los equipos técnicos municipales son reducidos y están ocupados en resolver lo cotidiano. La experiencia nos indica que la participación ciudadana es una opción viable, tal vez urgente. Es determinante que se den esos espacios de participación y concertación desde el mismo momento en que se concibe un proyecto, donde el manejo de estrategias comunicacionales es vital para promover el compromiso colectivo por el objetivo común entre los actores involucrados y hacerlo propio (transformarlo en apropiación).

Por ello, toda acción cultural, sea política o estratégica, no puede estar dissociada de su comunidad de origen. Es necesario que el conjunto de los actores locales participe en los proyectos y que estén representados los profesionales del patrimonio, los distintos gremios y los vecinos, tanto del sector público como del privado.

Principio 3. Crear las condiciones para la inversión local: la concertación como mecanismo de participación de los actores debe servir también para desbloquear la inversión y los financiamientos locales. Es una garantía para la inversión. Las reglas del juego pueden responder tanto a los intereses de los propietarios del bien patrimonial como a los del ciudadano. Es indispensable encontrar el compromiso entre ambos intereses.

Es tan difícil lograr la inversión local como convencer a otros de que la revaloración de la cultura y el patrimonio puede constituir una inversión, un negocio rentable y perdurable. El patrimonio cultural no es solo los monumentos, sino la ciudad en su conjunto, su identidad, en cuanto ciudad viva y con capacidad de autorregeneración de su esencia y de su espíritu. Es por ello que esa inversión local construye desarrollo sustentable. La inversión en el patrimonio cultural es la inversión en nuestra identidad del mañana.

Principio 4. La continuidad y la apropiación: ¿Cómo garantizar las condiciones para mantener una continuidad de las acciones ya emprendidas? Esta es la pregunta que desde hace más de diez años me hago a diario. En efecto, más de un tercio de los proyectos ha sido totalmente *abandonado* por falta de continuidad. Cada vez que se abandonan proyectos no solo ha sido una derrota, sino que también una pérdida económica y humana considerable. ¿Por qué se abandonan los proyectos una y otra vez en América Latina y El Caribe?

La participación del conjunto de los actores en un proceso de concertación reduce significativamente los riesgos y puede generar la apropiación, y si esta apropiación es real y ha sido concertada, las autoridades políticas lo pensarán dos veces, evaluarán el costo potencial de cambiar los objetivos, analizarán las tomas de decisiones anteriores y posiblemente mantengan esas decisiones y les darán continuidad a los proyectos ya emprendidos. No dudo que ciertas adecuaciones sean posibles y quizás hasta sean positivas y enriquecedoras. Es posible construir aprovechando los cimientos ya existentes. La ciudad es un proceso constante de recreación y también de la regeneración de nuestro acervo cultural.

A lo largo de estos años y comprendiendo la diversidad cultural presente en cada ciudad abordada por los talleres *Sirchal*, donde confluyeron los saberes científico y académico mezclados con el pragmatismo de los técnicos, la voluntad de los políticos y el compromiso de la sociedad civil, comprendemos la indudable vinculación entre la gestión cultural y la de los centros históricos. Esto más aún en Chile, cuando se percibe la maduración de un proceso de construcción continuo y sustentable de acciones en procura de valorar lo propio a través de nuevas políticas culturales en implementación.

Como la intención es presentar aspectos clave y comunes en esta reflexión, no se puede obviar la existencia de situaciones similares al caso de los espacios culturales de Chile en contextos

diferentes. Por ejemplo, a pesar de muchas diferencias, encontramos puntos en común con el caso del Parque La Villette y el programa de *Capitales Europeas de la Cultura*, promovido hace más de 20 años por Melina Mercouri, durante el primer período de Jack Lang como Ministro de la Cultura y de la Comunicación de Francia (1981-1986).

De igual manera, me parece interesante citar un artículo publicado en revista *Pausa*², donde María Inés Silva, directora del proyecto de Laboratorio Cultural en Chile y consultora programa *Sirchal II*®, expresa:

Lille Capital Europea 2004 constituye una manera de integrar y posicionar la cultura como motor de transformación de un territorio, como potencial económico y turístico. Es también el inicio de un proceso a largo plazo que persigue capitalizar las inversiones realizadas, mantener la dinámica impulsada y ser capaz de autorregenerarla. Por último, se trata de un programa con múltiples aristas que podría ser reinterpretado y recreado en realidades y territorios diferentes.

Tanto en La Villette como en Lille, la ciudad se convierte en el gran espacio para la cultura, donde la mayoría de las actividades son manejadas directamente por el colectivo que se involucró en el proceso de transformación. Allí se promovió un compromiso público concertado que garantizó la viabilidad de las acciones públicas. Había voluntad política, concertación para la participación, promoción de las inversiones locales públicas y privadas y la necesidad de dar continuidad. En el caso de Lille, y después de cuatro años, el proyecto continúa. Tal vez no con los mismos impulsos de seducción del inicio, pero sí con la certeza de una posible continuidad reflejada en el apoyo de la autoridad local que cree, apoya y estimula este proceso, tal como lo reseña María Inés Silva.

² Editada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2005.

Otro caso refiere a la construcción del Centro Nacional de Arte y Cultura Georges Pompidou (Beaubourg), cuyo nacimiento dio origen a una nueva concepción del equipamiento cultural. Este se convirtió en un centro de vida, como lo muestra la atmósfera de la Biblioteca Pública de Información (BPI) y del conjunto de los espacios y funciones de Beaubourg. Es un lugar que tiene en sí mismo una vitalidad natural, siempre en movimiento. Se inscribe en un planteamiento dinámico donde la vida se regenera, en una ciudad que se revitaliza.

Estas breves referencias permiten mostrar que existe una lógica no cartesiana en las ciudades latinoamericanas, donde se pueden identificar aspectos similares y diferentes, todos ellos clave.

Es necesario mantener una actitud constructiva frente a los cambios tanto en Europa como en América Latina. La rehabilitación de los centros históricos es un reto y el programa *Sirchal* ha demostrado que la *mutualización* de experiencias permite elaborar proyectos, compartir destrezas y aportar opciones concretas para los problemas identificados previamente por los actores locales de una ciudad.

Es hora de enriquecer la reflexión/acción sobre nuevos conceptos de proyectos urbanos que correspondan a las realidades socio-culturales de cada ciudad y tengan en cuenta la indispensable participación de todos los actores locales, basándose en este nuevo tipo de cooperación y en la colaboración entre la sociedad civil, el sector privado y los organismos internacionales. Ya el programa *Sirchal* ha ampliado su contenido a otras disciplinas culturales y extenderá sus actividades a otras latitudes.

La experiencia de los talleres y laboratorios de gestión bajo la óptica de dicho programa me permiten reconfirmar, para el caso de la implantación de las nuevas políticas culturales, que lo único válido son las referencias y que los actores locales deben definir, iniciar y desarrollar proyectos sostenibles, financiados localmente

tanto por el sector público como por el privado. Asimismo, se deben crear los espacios de diálogo para facilitar la posibilidad de confrontar, analizar y compartir experiencias y consolidar el ejercicio de la corresponsabilidad ciudadana.

Retomando el origen de este planteamiento, cabe recordar las palabras clave que dieron impulso al programa *Sirchal*, pronunciadas por François Barré, director de Arquitectura y Patrimonio del Ministerio de la Cultura y Comunicación de Francia (1996-2000), quien inauguró el primer programa expresando: “El desarrollo urbano debe apoyarse en los cimientos de la memoria para poder construir el futuro”, pues “aunque tengamos la experiencia, no poseemos el monopolio de la reflexión”.

Espacios para la cultura. Centros culturales

Alberto Sato¹

Ante el término *cultura*, muchos razonamientos y argumentaciones guardan respetuoso silencio: *argumentum ad verecundiam*, no solo por el aval de una figura célebre, sino por todas las celebridades que pertenecen al campo cultural o al menos son nombradas por la cultura. En algunas coordenadas geográficas e históricas, estas celebridades son en buena medida militares, delatando un estadio de proceso social libertario incipiente, pero en sociedades avanzadas prevalece la figura del campo cultural y son nombradas apelando a la falacia antes señalada. Molière, Dante, Leonardo, Newton o Cervantes son indiscutibles. Entonces, nadie cuestiona a la *cultura* si se la nombra, salvo por adjetivos: cultura burguesa, cultura populista, cultura decadente, cultura banal, cultura de la violencia y muchas más.

La cultura tiene figuras y productos, tales como libros, cuadros, partituras, edificios que también ocupan un espacio relativo. Así, este encadenamiento –quizás escolar– propone analizar una relación y no definir cartesianamente cada uno de los elementos que componen el sistema de la cultura, sino arribar a algunos significados del espacio relativo que ocupan las figuras y productos culturales. De este modo, la vida práctica, o *vita activa* de acuerdo con Hannah Arendt, determina que el único aspecto accesible y participativo de cultura es el espacio relativo, cuyo significado y relevancia es fundamental porque es donde se puede intervenir no solo como facilitador, sino como usuario. En definitiva, las figuras y las obras ya *son*, en el sentido que están reconocidas y legitimadas como

¹ Arquitecto. Decano de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Nacional Andrés Bello, Santiago de Chile.

parte de la cultura. En cambio, los espacios relativos (espacios de coexistencia, en el sentido originario de Leibniz) están supeditadas a nuestra acción, y sus consecuencias dependerán de cómo se piensa y qué propósitos se persiguen con la configuración de estos espacios relativos que actualmente pueden llamarse genéricamente centros culturales.

Así, se propone la aproximación de dos aspectos que, desde una perspectiva más bien conceptual, quizás contribuyan a orientar los destinos de los centros culturales para evitar los riesgos de un deslizamiento inadvertido de mitos y utopías.

1. Centros culturales para las comunidades

Deberán vencerse algunos escollos para enfrentar ciertos aspectos de la cultura y los ámbitos especializados que los albergan, denominados centros culturales, debido a la relación práctica existente entre la actividad y el ámbito físico donde se despliegan. Así, ante declaraciones como las de Eduard Delgado, "el debate mundial sobre diversidad y pluralismo cultural ha ocupado el espacio intelectual central de este cambio de siglo. Sus posicionamientos globales se inspiran en documentos de la Unesco", debe indicarse que en realidad se trata de los anhelos y aspiraciones de un determinado grupo de actores como inspiradores de los documentos que institucionaliza la Unesco y no al revés, y que por cierto son abundantes: el Acuerdo de Florencia de 1950 sobre responsabilidades culturales, la Convención Universal sobre Derechos de Autor de 1952, la Declaración de Principios sobre Cooperación Cultural Internacional de 1966, la Convención contra el Tráfico Ilícito de Bienes Culturales de 1970, la Convención para la Protección del Patrimonio Cultural y Natural de 1972, el Protocolo de Nairobi 1976, la Declaración de Unesco sobre Prejuicios Raciales de 1978, la Recomendación relativa a la condición del artista de 1980, las conclusiones de Mondiacult México en 1982, la Recomendación sobre Cultura Tradicional y Popular de 1989, la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989, las conclusiones de la Década Mundial

del Desarrollo Cultural publicadas en 1997, las conclusiones de la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo de Estocolmo 1998 y la Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural de 2001. El artículo 4 de esta Declaración establece que:

La defensa de la diversidad cultural es un imperativo ético, inseparable del respeto a la dignidad de la persona humana. Implica el compromiso de respetar los derechos humanos y las libertades fundamentales, en particular los derechos de las personas que pertenecen a minorías y los de los pueblos autóctonos. Nadie puede invocar la diversidad cultural para vulnerar los derechos humanos garantizados por el derecho internacional, ni para limitar su alcance.

Y el artículo 5:

Los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos, que son universales, indisolubles e interdependientes. El desarrollo de una diversidad creativa exige la plena realización de los derechos culturales, tal como los define el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y los artículos 13 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Toda persona debe, así, poder expresarse, crear y difundir sus obras en la lengua que desee y en particular en su lengua materna; toda persona tiene derecho a una educación y una formación de calidad que respete plenamente su identidad cultural; toda persona debe poder participar en la vida cultural que elija y ejercer sus propias prácticas culturales, dentro de los límites que impone el respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales².

² E. Delgado, "Hacia una nueva articulación de los espacios lingüísticos y culturales," *Revista de Cultura Unesco* 6, mayo-agosto 2004.

Pocos se atreverían a rechazar el piadoso igualitarismo de las declaraciones de las instituciones suprarregionales cuando la cultura se fundamenta en los derechos humanos en forma y contenido como los expresados en los documentos citados. Pero si no se resuelve la naturaleza humana de distinguir, de no ser idéntico, sino peculiar, ¿cuál es el sistema social que en su práctica puede dar lugar a aquellos propósitos? Por todo esto, una rápida respuesta política de la democracia es que en efecto deben ser públicos, pero si bien en general están abiertos al público, el problema no es tanto el usufructo sino el dominio. En efecto, dentro de la oferta de bienes culturales, la territorialidad de los grupos se manifiesta con *ocupaciones* y constituye una propiedad relacional³. Los espacios de las clases sociales, respecto del espacio de las prácticas establecen una *relación de homología a un conjunto de actividades*; sin embargo, se deberán distinguir desde una política de Estado las singularidades que necesariamente debe albergar. El *habitus*, principio generador de prácticas objetivamente enclasables, y el sistema de enclasamiento de esas prácticas, se manifiesta en las prácticas de los actores que poseen el saber dentro de la cultura⁴.

Ante semejante tipo de generalidades, cabe una pregunta inicial: ¿existe alguna relación entre *espacio público* y *espacio cultural*? Porque el despliegue de las actividades señaladas en las declaraciones citadas ha aludido históricamente y por su amplitud al espacio público. En este intento de distinción entre espacio público y espacio cultural es muy apropiado considerar la noción política de espacio público hecha por Adrián Gorelik. Tal espacio “es una dimensión que media entre la sociedad y el Estado, en la que se hacen públicas múltiples expresiones políticas de la ciudadanía en múltiples formas de asociación y conflicto frente al Estado”⁵.

³ P. Bourdieu, *Razones prácticas*, Anagrama, Barcelona, 1997, p. 16.

⁴ P. Bourdieu, *La distinción*, Taurus, Madrid, 1998, p. 169.

⁵ A. Gorelik, *La grilla y el parque*, Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, 1998, p. 20.

El espacio público constituye entonces el ámbito de la multitud y de la expresión de la sociedad, y a los efectos nuestros, el lugar donde el colectivo expresa su cultura. “El término *público* significa el propio mundo, en cuanto es común a todos nosotros y diferenciado de nuestro lugar poseído privadamente en él... ese mundo... más bien está relacionado con los objetos fabricados por la mano del hombre, así como con los asuntos de quienes habitan juntos en el mundo hecho por el hombre”⁶. El *contramundo*, al decir de Arendt, de comunidades y sociedades es el punto de inflexión donde la esfera pública queda encerrada. Sin embargo, Arendt hace notar que ese espacio público está vinculado con la cultura, o más bien tiene sentido cuando hace coexistir productos culturales en un espacio.

Si quisiéramos establecer una relación con los espacios culturales, esta debería referir a un nivel de especialización del espacio público, como pueden ser, salvando distancias, los baños públicos, las plazas, los mercados públicos, etc. Entonces, si la especialización del espacio es la *cultura*, debería definirse qué actividades comprende: tradicionalmente aquellas posibles de realizar en el tiempo libre. Esta distinción es relevante porque oficios y artesanías, dispositivos y cosas pueden pertenecer –y de hecho pertenecen– a agentes y objetos que se ubican dentro del campo de las actividades productivas y no del tiempo libre.

De hecho, y despejando la ecuación, el centro cultural sí es el lugar de celebración del tiempo libre, donde el productor y/o su producto se coloca –o es colocado– no como sujeto, sino como objeto de fruición y mercancía. Considerando esta particular restricción, es lógico suponer que son espacios determinados por el dominio de quienes conocen el o los temas. Siendo entonces públicos –de uso y dominio–, el poder territorial se manifiesta en el control y reglamentación de su uso. Deberá aclararse que la

⁶ H. Arendt, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1998, p. 61-62.

cultura no alberga a cualquier actividad de interés comunitario, porque de otro modo un centro cultural se podría convertir en un club social. “Si bien la cultura es una consumación del hombre, en modo alguno cualquier consumación suya es ya cultura”, escribía Simmel en 1908, y en el desarrollo cada vez más elevado y específico, la creación de objetos *cultivados* interesan más en cuanto *cultivan* y a su vez perfeccionan y elevan a esos *cultivos*, los cuales no necesariamente alcanzan a perfeccionar el alma del colectivo⁷. Por lo tanto, la función general de la cultura es de superación más que de satisfacción.

Así, en sociedades democráticas se puede no poseer capital monetario, pero poseyendo capital cultural solo es necesario ocupar un lugar en las estructuras del Estado o en general de la sociedad civil para ejercer el poder, que atribuyéndose el papel de agente a disposición de toda la comunidad, transmite su *habitus* con plena legalidad. Por ejemplo, el director de un centro cultural impone normas y protocolos de uso de un espacio que no es suyo, sino del Estado o de un grupo económico, y legisla desde este la condición de una *cultura* que se presume inicialmente de carácter público. Este es el dilema que enfrenta el Estado en tanto se impone albergar inclusivamente cualquier singularidad, pero en la mayoría de los casos cede ante la hegemonía del poseedor del saber cultural.

En este contexto tiene relevancia la aproximación de centro cultural realizada por personalidades relevantes del quehacer cultural en Chile:

Espacio abierto a la comunidad, que tiene por objeto representar y promover valores e intereses artístico-culturales dentro del territorio de una comuna o agrupación de comunas. Tiene un carácter multidisciplinario y en él se desarrollan servicios culturales y actividades

⁷ G. Simmel, *Sobre la individualidad y las formas sociales*, Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, 2002, p. 295.

de creación, formación y divulgación en diferentes ámbitos de la cultura, así como apoyo a diferentes organizaciones culturales. Da lugar a los creadores y a las demandas locales de arte⁸.

De allí, buena parte de la actividad cultural, aquella actividad dinámica que congrega a la comunidad, le permite su manifestación y genera por este hecho cultura, que en esta definición corresponde a las actividades artístico-culturales. El riesgo es que la comunidad, participando como entidad social, pueda tener roles pasivos ante el espectáculo que ofrecen los que dominan el territorio, porque sus *habitus* pueden no ser reconocidos como parte de la cultura y, haciendo la salvedad que los dispositivos y propuestas *interactivas* no son sino un simulacro fallido de participación, se puede establecer una dramática distancia entre los productores de acciones culturales y su posible audiencia.

Los centros culturales, por efecto de las distinciones, corren el riesgo de caer en lo que Bauman denomina “forma refinada de la estrategia émica como la separación social... el acceso selectivo a espacios y la prohibición selectiva de ocuparlos”. Por otra parte, en las grandes aglomeraciones se produce el efecto que los eventos culturales no generan interacción social, sino que instan a la acción del individuo entre la multitud⁹. De este modo, los centros culturales interesan más cuando es posible la interacción social, por cuanto, más que un espectáculo de fruición individual, es un diálogo interpersonal.

El desafío actual no es tanto la búsqueda de respuestas a los riesgos de escala, sino el conocimiento de cuáles son los bordes

⁸ Panel de expertos (28 de marzo de 2007) compuesto por Catalina Gatica, Arturo Navarro, Ernesto Ottone y Ramón López.

⁹ Z. Bauman, *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, México, 2008, p. 109. Bauman se refiere a la noción de *antropoemia* empleada por Lévy-Strauss en *Tristes trópicos* para designar al tipo de sociedad que expulsa del cuerpo social a las fuerzas negativas y temibles y las mantiene aisladas; por el contrario, la *antropofagia* las absorbe.

sobre los cuales está montado el problema. En efecto, hoy el tratamiento de estos asuntos tiene sentido si se coloca en sus fronteras, en una dimensión arriesgada que en instantes puede salir y proyectarse hacia otra dimensión, hacia otro campo, como también hacia otros principios y posiciones ideológicas.

Para dar especificidad al asunto, espacio cultural es coexistencia de una actividad y de un *habitus* que la hegemoniza. Así, un centro dedicado a exposiciones, conciertos de cámara, conferencias donde, como decía Mary Douglas, se tose con discreción¹⁰, es distinto a un espacio donde se reúnen muchachos para practicar Kung-fu y bailar danzas populares, porque las prácticas y los productos devienen, según Bordieu, en *signos distintivos*¹¹. Si se considera entonces cumplida la tarea cultural entregando y dando acceso a las comunidades de las expresiones artístico-culturales que los especialistas y el buen sentido estatal consideran como tales, hay poco que debatir; pero si, en cambio, se propone un ámbito físico genérico que permita la expresión, la simple expresión espontánea de la comunidad, hay mucho que debatir.

Sin duda trabajamos bajo la premisa de reconocer la existencia de grupos y clases en el campo de la producción y acción cultural, pero reconociendo la heterogeneidad social... ¿quién ocupa el espacio público de la cultura? ¿A quién está destinada la cultura? ¿Podrá torcerse la mano a las determinaciones del imaginario colectivo y proponer actividades artístico-culturales? Especialmente en comunidades pequeñas, donde casi todo el mundo se conoce, ¿la comunidad tiene otra posibilidad de construir su propio corpus cultural? Si bien la conciliación social debe dar cuenta de distintos tipos de espacios culturales, puede ocurrir que algunos centros culturales ocupen lugares centrales en la ciudad, y otros sean periféricos o marginales, y por lo tanto la diversidad de oferta en áreas

¹⁰ M. Douglas, *Pureza y peligro*, Siglo XXI, Madrid, 1973.

¹¹ P. Bourdieu, *La distinción...*, p. 170.

centrales es distinta a las de comunidades pequeñas, y estas, sin elección, parecen quedar sujetas a la hegemonía y monopolio de lo que ese único centro cultural pueda ofrecer. Tener en cuenta mayores elementos para su implementación y desarrollo es una verdadera responsabilidad política. Es conocida la imagen idílica de las pequeñas comunidades, pero también es conocido que son intolerables infiernos de riñas de poderes que pueden echar a perder cualquier propósito colectivo. En este sentido, Mary Douglas pone en entredicho que las comunidades pequeñas respondan a la ley racional de cooperación voluntaria en la producción del bien común que es el orden social. "El registro antropológico actual [...] nos muestra que estas sociedades de dimensiones reducidas no son ni estáticas ni autoestabilizadoras, sino que se van construyendo paulatinamente mediante un proceso de regateos y negociaciones racionales"¹². O sea, se deberá tener presente que ese territorio es más complejo que el metropolitano.

Trasladando el concepto de *campo* de Bordieu es evidente que debe distinguirse la dimensión y localización del grupo social que propone la actividad cultural¹³. En efecto, en la sociedad metropolitana el interés por la cultura se vincula de manera inversa a la que opera en las pequeñas ciudades o poblados rurales. En las primeras, la lucha de poderes se libra en un *campo* donde intervienen las grandes instituciones del Estado y los grandes capitales; en los segundos, la lucha se entabla entre los miembros de la comunidad, mucho más heterogénea que las instituciones. No cabe duda que es una invitación a pensar las complejidades en el trabajo con las comunidades para cualquier otro fin que la cultura,

¹² M. Douglas, *Cómo piensan las instituciones*, Alianza Universidad, Madrid, 1996, p. 48-52.

¹³ "El espacio de las relaciones de fuerza entre los diferentes tipos de capital o, con mayor precisión, entre los agentes que están suficientemente provistos de uno de los diferentes tipos de capital para estar en disposición de dominar el campo correspondiente y cuyas luchas se intensifican todas las veces que se pone en tela de juicio el valor relativo de los diferentes tipos de capital". P. Bourdieu, *Razones prácticas...*, p. 50.

como es el problema de la vivienda, de los asentamientos, de los servicios urbanos, etc.

Resumidamente, los centros culturales están sujetos a una negociación entre actores, que se hace más compleja cuanto más reducida es la comunidad, pero también cuanto más especializada sea su oferta.

2. Centros culturales dentro de la cultura

Afirmaba Foucault que en el siglo XVIII la política descubrió a la arquitectura. Consciente del papel público que desempeña la arquitectura, el poder político la incorporó y, en tanto se cumpla este presupuesto, es difícil pensar a la arquitectura o a los edificios solo como un instrumento funcionalista, democrático e igualitario. El tema, caro a los arquitectos, es observar cómo la *voluntad política* reconoce la relevancia o urgencia que propone la arquitectura, y que una posible ausencia de esa *voluntad* debe ser comprendida no como desidia o ignorancia, sino como la puesta en acción del sentido originario de gestión de la polis, que desde Platón se sabe no es una especialidad.

Pero en este trabajo se trata solamente de un aspecto de esta proposición. Es el culto a la cultura que busca la apropiación o adjudicación de un bien cuyo valor *cultural* no se cuestiona, más bien la representa, como sucede con un edificio patrimonial. Cuando se propone su restauración, rescatándolo del abandono, la desidia y el deterioro no se encuentra mejor justificación que la de destinarlo a centro cultural y de este modo evitar usos espurios, como los que habitualmente se aplican en los países avanzados para sus programas turísticos, que solo enriquecen a sus países, que los desarrollan en particular sus regiones, que los colocan en agendas culturales, que fortalecen su identidad, pero en el pensar latinoamericano, somos más exigentes y ortodoxos, como sucede en nuestro continente con el uso de la lengua castellana. Estas son variables negativas de una ecuación que quiere mantener

en determinadas condiciones de no-contaminación los espacios recuperados que no encuentran otro destino que el programa de centros culturales, bibliotecas o museos para un edificio patrimonial sujeto a restauración y rehabilitación. Así, converge en el imaginario la idea de que el destino más adecuado para un viejo edificio recuperado es un centro cultural. El riesgo es evidente: a mayor patrimonio cultural recuperado en las ciudades, mayores los ámbitos culturales, al extremo que habrá que inventar cultura, como de hecho ocurre.

Con escasos argumentos, aquí se aplica la política francesa de Malraux de 1962 de los *sectores protegidos*, pero afortunadamente en 1976 la Unesco adopta una *Recomendación relativa a la protección de los conjuntos históricos y tradicionales y a su papel en la vida contemporánea*, documento que hasta 1992 continuaba siendo la más compleja exposición de motivos y la mejor defensa a favor de un tratamiento no-museal de los tejidos urbanos antiguos. El documento de referencia “es también el más lúcido sobre los peligros inherentes a las políticas de protección”¹⁴.

Respecto de edificios más que de sitios y áreas urbanas –finalmente ámbitos que albergan a los centros culturales–, la operación más inmediata es convertir o aprovechar el aura histórico-cultural de antiguas (o viejas) edificaciones que se restauran a los fines *culturales* de construir estos centros. La primera dificultad es que no estando destinados originariamente a la cultura, las operaciones de restauración deben cumplir la doble finalidad de la restauración histórica propiamente dicha y la adaptación a los nuevos programas culturales, la mayoría de ellos con una previsión de público que pone en crisis la escala y dimensión física de los recintos. La posible contradicción resulta de la adecuación de un bien patrimonial que se presume mantenido en buen estado de conservación y, a la vez, la propuesta de un uso dinámico y activo

¹⁴ F. Choay, *L'allégorie du patrimoine*, Éditions du Seuil, Paris, 1992, p. 173-174.

de un centro cultural, mucho más cuando su sustentabilidad está determinada por un estudio de audiencia (o sea, mucha audiencia). Decía Françoise Choay:

[...] el monumento queda libre de los riesgos de estar en desuso aunque queda expuesto al desgaste y a las usurpaciones del uso: atribuir un nuevo destino es una operación difícil y compleja, que no debe fundarse solo en la homología con el destino original. Operación que debe tener en cuenta ante todo el estado material del edificio que ahora pide ser apreciado tomando en cuenta el flujo de sus potenciales usuarios¹⁵.

El mundo virtual de los bits¹⁶ ofrece, según William Mitchell, la solución que tanto preocupa a los conservadores y restauradores de bienes patrimoniales, como es el deterioro progresivo de los edificios, sitios y objetos por tan siquiera la respiración del público visitante. Pero el rechazo es frontal: todos desean el *original*, aunque este sea un producto de la "era de la reproductividad técnica" o sea industrializado y fabricado en serie. Se deberá comprender que la democracia exige el acceso de todos a todas las cosas, sea cualquiera su importancia y fragilidad, y por lo tanto, las cuevas de Lascaux, por ejemplo, pueden conservarse si se expone una réplica a escasos metros del original o en versiones digitales.

En Chile, al contrario de Francia¹⁷, las clases superiores consumen más que las inferiores: "Es importante notar que tanto el consumo aparente de calorías como el de proteínas y lípidos aumenta a medida que mejora el nivel de ingresos"¹⁸. Si bien Chile está cambiando progresivamente sus prácticas alimenticias, todavía la abundancia, vinculada a la prosperidad y la salud, se expresa

¹⁵ F. Choay, *L'allégorie...*, p. 200.

¹⁶ W. J. Mitchell, *City of Bits*, MIT Press, Cambridge, 1996.

¹⁷ P. Bourdieu, *La distinción...* p. 176 y ss.

¹⁸ C. Mendoza et al., "Evolución de la situación alimentaria en Chile", *Revista Chilena de Nutrición* 34.1, marzo 2007, p. 62-70.

en sobrealimentación. Este aspecto del *habitus* es un indicio que puede proyectar las maneras de expresar el mundo de la *necesidad*. En este nivel la cultura como actividad del tiempo libre no forma parte de la agenda cotidiana porque exige ritualidades no demandadas por otras actividades que pueden caer dentro de esta clasificación: el fútbol es distinto a un concierto no solo por la naturaleza y grado de sublimación de la actividad, sino porque se asiste sin ningún prejuicio, o sea, sin preparación consciente, o al menos con una ritualidad que parece un negativo del concierto, como acto deliberado de negación de aquello que se instituyó como *cultura*¹⁹.

El proceso de desarrollo de infraestructuras culturales en Chile está en franco aumento a lo largo de todo el territorio y actualmente estimulado por la celebración del Bicentenario. No tiene mucho sentido hacer una comparación periodística respecto del Centenario de 1910, pero sí tomar conciencia que la tarea, antes que esporádica, debe ser continua y sostenida en el tiempo.

Al respecto, un centro cultural podría instalarse como un nuevo hito o referencia urbana. O sea, este sería la construcción de un edificio moderno y abierto que emblematicase la presencia del Estado a través de la cultura, evitando los desgastantes esfuerzos comunitarios por transformar una edificación existente, en general inapropiada para los programas culturales y para el uso intensivo de la comunidad y que termina confundiendo los fines con los medios. En efecto, los fines (los programas) corresponden a la comunidad, es su propuesta, pero no debería ser el medio (los edificios), que estaría en manos de especialistas y el Estado.

En síntesis, los centros culturales son espacios públicos especializados donde la comunidad despliega su creatividad y se cultiva, y no son de dominio del experto. A su vez, el centro cultural, por

¹⁹ G. Simmel, *Sobre la individualidad...*, p. 296.

su papel rector en la ciudad, debe constituirse en referente institucional que brinda acogida y hospitalidad a cualquier habitante para fortalecer su condición de ciudadano.

Obras citadas

- Arendt, Hannah, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1998.
- Bauman, Zygmunt, *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, México, 2008.
- Bourdieu, Pierre, *La distinción*, Taurus, Madrid, 1998.
- , *Razones prácticas*, Anagrama, Barcelona, 1997.
- Choay, Françoise, *L'allégorie du patrimoine*, Éditions du Seuil, Paris, 1992.
- Delgado, Eduard, "Hacia una nueva articulación de los espacios lingüísticos y culturales"; *Revista de Cultura Unesco* 6, mayo-agosto 2004.
- Douglas, Mary, *Cómo piensan las instituciones*, Alianza Universidad, Madrid, 1996, p. 48-52.
- , *Pureza y peligro*, Siglo XXI, Madrid, 1973.
- Gorelik, Adrián, *La grilla y el parque*, Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, 1998.
- Mitchell, William J., *City of Bits*, MIT Press, Cambridge, 1996.
- Mendoza, Carolina et al., "Evolución de la situación alimentaria en Chile"; *Revista Chilena de Nutrición* 34.1, marzo 2007, p. 62-70.
- Simmel, Georg, *Sobre la individualidad y las formas sociales*, Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, 2002.

Reflexiones sobre cultura, infraestructura y gestión

Juan Pablo Guzmán C.¹

Sin duda que plantearse escribir sobre el universo de la *cultura* en el contexto nacional no es nada fácil. El concepto en sí resulta bastante complejo, pues reúne un amplio bagaje de temas, actores y perspectivas. En general, este sector puede evocar a grupos de un nivel intelectual altamente sofisticado y si se piensa en la cultura del común de la gente, las conclusiones pueden llegar a ser muy poco alentadoras.

Habitamos un país donde la(s) identidad(es) cultural(es) está(n) en serio riesgo de transformarse en una masa imberbe donde la opinión pública y el inconsciente colectivo están seriamente controlados por los medios de comunicación, que en función de acaparar *rating* nos venden entretención barata y nos imponen la brutalidad como base de nuestro conocimiento, además de un modelo de consumo que poco aporta en el sentido de potenciar y consolidar una base cultural sobre la cual los chilenos debiéramos sentirnos identificados.

Observamos un modelo cultural que se centra más en el olvido que en el rescate de los orígenes, donde el afán modernista y lucrativo destruye nuestro patrimonio y nuestra cultura sin ningún control. Y nótese que los responsables de lo que nos sucede finalmente somos todos los chilenos, porque todos nos hemos acomodado en ese olvido y nadie quiere volver a vivir el trance de alzarse contra la injusticia, entonces lo más fácil es vivir sin cuestionarse y dejarse llevar por una masa sometida y tristemente guiada por la costumbre.

¹ Arquitecto.

Por otro lado, y ya no tan dramático, quizás habría que considerar que el proceso cultural actual es solamente un acomodo a un nuevo orden, distinto del que había y no por eso peor. Y es que hoy en día el proceso de reconformación del orden cultural que se produce a nuestro alrededor se ve increíblemente afectado por la aceleración que generan el uso de las nuevas tecnologías y el acceso plural a la comunicación de masas. Entonces, si bien podemos decir que el nuevo chileno que se vislumbra en el horizonte es un ser mucho más conectado con su entorno y el mundo, me da la sensación que es al mismo tiempo más individualista y poco comunicativo hacia el resto de la sociedad. Es decir, de poco sirve progresar aisladamente si no aprendemos a enfrentar el futuro como sociedad. En ese sentido considero que las dinámicas culturales de hoy son sumamente fugaces y que el proceso que ya se ha iniciado en la sociedad chilena va cambiando el escenario de forma muy radical y sin vuelta atrás. Es por esto que tenemos que preocuparnos de que la dirección que tome este proceso sea la mejor posible, que logre educar a una sociedad sana, feliz y que trabaje de manera asociativa, fines últimos de las políticas públicas.

Y ya que hablamos del tema que nos tiene acá reunidos, es decir, de políticas públicas aplicadas a la cultura, y en este caso al tema de la infraestructura y la gestión cultural, quisiera enfrentar el desarrollo de este artículo a través de distintas dimensiones –política, social, económica, cívica y de gestión– que se superponen y que a mi juicio afectarían al momento de poner en marcha un programa de centros culturales a lo largo del país.

Para comenzar me parece tremendamente afortunado para el país que el gobierno haya tenido la iniciativa de implementar un programa de infraestructura y gestión cultural a nivel nacional. Creo que la educación y la cultura en general son los grandes temas que pueden otorgar de manera definitiva y sustentable el desarrollo socioeconómico de Chile.

Está claro que a nivel de política cultural, el gobierno ha desarrollado desde hace ya algunos años un trabajo decidido de apoyo, desarrollo y gestión de la cultura en el país, política que se consolidó con la formación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en 2003. Otras iniciativas como el Fondart ya estaban establecidas dentro del medio y habían logrado reanimar la escena nacional, que se encontraba bastante decaída luego del gobierno militar. Entonces este nuevo plan de infraestructura cultural, relativo a construir centros culturales a lo largo del territorio nacional, surge como una excelente iniciativa en cuanto medio de promoción y difusión de las artes y la cultura en general. Estos espacios al día de hoy casi no existen salvo algunos desarrollados por ciertas municipalidades que lamentablemente funcionan de manera independiente y no responden a un programa específico e integrado.

Entonces, ya que nos enfrentamos a la titánica tarea de construir y poner en funcionamiento todo un sistema en red de centros culturales a lo largo del país, pensemos bien el sentido y utilidad que podrían tener estos centros. Aprovechemos de sacarle todo el partido posible y transformarlos en un verdadero elemento de desarrollo social. Que se logre ver, a través de su funcionamiento e influencia, el aporte positivo que pueden ser para la sociedad con el objeto de que se empiece a considerar este tipo de inversiones como una necesidad creciente del Chile que se construye a partir de su Bicentenario.

En este punto habría que considerar que, además de la infraestructura existente y por existir, la verdadera infraestructura cultural que tiene este país somos todos los chilenos, quienes contenemos la cultura, por lo que más allá de que existan los espacios donde desarrollar la cultura, si no están las personas detrás, estos no sirven de nada. En ese sentido pienso que una política cultural para el país debe comenzar con la formación de las personas, con concientizar a la población respecto de su responsabilidad ante la sociedad con el objetivo de hacer ver el papel fundamental que juegan en la cultura común que nos une. Y digo esto porque me

parece que la cultura pasa principalmente por sentirse perteneciente a un sistema social, independiente e irreplicable, por sentirse orgulloso de eso y participar activamente de él. Por lo tanto, la cultura no es estática, sino más bien algo dinámico que se reinventa día a día, pero que necesita de una base sólida para que sus alcances trasciendan en el tiempo.

Por esto mismo y siguiendo esta línea de pensamiento, me parece fundamental que una política cultural de impacto nacional involucre desde su gestión a los diversos actores e instituciones públicas y privadas, en un trabajo conjunto que integre dentro de la formación de las personas el uso de la infraestructura que se pretende implementar. Es decir, aunque ambicioso, parecería interesante que las distintas entidades tengan una cuota de responsabilidad directa en un proyecto de esa envergadura y que, por ejemplo, en el ámbito de la educación básica, media o superior, mallas curriculares de distintos establecimientos incorporaran una asistencia coordinada y obligatoria de los alumnos a los distintos posibles usos, talleres y espectáculos que se desarrollen dentro de estos centros culturales, ya no solo como actividades extraprogramáticas, sino también como parte de su formación. Así no solo se asegura un público permanente (con lo cual se maximizan los beneficios ante la inversión), sino que además se logra generar audiencia e insertar dentro del inconsciente colectivo el uso de estos espacios.

Ahora, considerando que las comunas donde se implementará el programa son distintas entre sí, me parece importante que estos centros culturales nazcan desde las necesidades locales de cada comunidad y den respuesta a los problemas/oportunidades desde una perspectiva panorámica, donde las múltiples visiones sociales puedan ser rescatadas y aplicadas al proyecto; es decir, un centro cultural que no solo haga referencia a las artes, sino que se diseñe como un proyecto mucho más global, como canal del desarrollo comunitario en ámbitos tan diversos como el artístico o el económico, el ambiental, etc. Porque cultura es un concepto muy amplio que se relaciona con las distintas formas y

expresiones de la sociedad, por tanto con sus costumbres y formas de comportamiento, en general con todo su sistema de creencias, conocimientos y patrimonio. Y si queremos trabajar y desarrollar la cultura en un proyecto país, tenemos que saber incorporar a las distintas comunidades de una manera global, considerando todas las aristas posibles.

Bajo estos parámetros es sumamente difícil tratar de sintetizar las dinámicas culturales en un recinto espacial. Frente a la complejidad del problema, me parece que diseñar un centro cultural es un trabajo que tiene que ir mucho más allá de un simple edificio, que tiene que ver más que nada con un problema de gestión, de cómo el trabajo que se desarrolle en el centro trascienda sus fronteras y logre influir en las dinámicas culturales de la comuna donde está inserto. Es importante que el concepto de cultura no se trabaje dentro de cuatro paredes, porque eso lo transforma en algo elitista y, por tanto, poco atractivo para la comunidad en general. Es fundamental que la cultura crezca y se manifieste sobre todo en el espacio público (siendo un centro cultural también un espacio público por excelencia), porque es ahí donde uno como individuo tiende a generar lazos sociales.

En general me preocupa que el programa base diseñado por el CNCA para la creación de centros culturales establezca espacios referidos principalmente al desarrollo, promoción y difusión de espectáculos artísticos, porque eso es insuficiente. Es importante que estos centros culturales vayan más allá y logren conectarse con la comunidad en los diversos ámbitos que también hacen referencia a la cultura y no específicamente a las artes. Por lo tanto, una buena implementación de estos centros culturales va a pasar por que la gestión de los mismos logre interceptar los intereses comunales y los desarrolle, centrándose en los conceptos de generación de identidad y arraigo. Es decir, se debe trabajar en potenciar la asociatividad y en otorgar un espacio para que la comunidad pueda desarrollar su labor con una cierta infraestructura en los ámbitos más diversos.

También me parece pertinente recalcar que si se pretende que estos centros se transformen en una herramienta de desarrollo sociocultural, estos deben potenciar el emprendimiento económico de los actores del sector, convirtiendo a estos espacios en una suerte de incubadoras de empresas culturales a quienes se les brinda la infraestructura y el apoyo necesarios para consolidarse, empresas que a futuro podrán transformarse en socias activas de los centros de acuerdo a su giro y disciplina.

Por otro lado, si se piensa en este proyecto como la oportunidad de establecer un organismo que funcione como fundamento de las dinámicas culturales de la comunidad, este debe enfocarse, según mi opinión, prioritariamente en la promoción de lo que se denomina *cultura cívica*. Entendiendo el civismo como las pautas de comportamiento social que nos permiten convivir en una misma colectividad, es decir, el respeto hacia el prójimo y el entorno natural. Es interesante este punto porque sale a relucir un concepto que perfectamente podría aplicarse al programa CNCA, que sería la idea de que estos centros culturales podrían ser también entendidos como *centros cívicos*, tal como la red que opera actualmente en Cataluña, España. Si comparamos las dos tipologías tendríamos que su funcionamiento es básicamente muy parecido, los dos son espacios abiertos a la comunidad que contienen programas enfocados a promover el desarrollo integral de las personas que asisten a ellos. Sin embargo, me da la sensación de que los centros cívicos catalanes son espacios que están concebidos de forma más flexible en términos programáticos. Es decir, tú puedes encontrar en ellos desde salas de exposiciones, bibliotecas, salas de reuniones o de clases, oficinas de administración, salas para distintos tipos de eventos, etc. Y, por ende, las actividades a las que puedes acceder suelen abarcar un campo más amplio que el arte propiamente tal. En este sentido, espacios como esos motivan reuniones vecinales y de asociaciones de barrio, distintos tipos de ferias o iniciativas sociales y solidarias voluntarias, actividades medioambientales y en función al entorno natural de la comuna y su autosustentabilidad, etc. Además de eso, puedes acceder a

una gran cantidad de talleres diversos que se dictan en los centros de los distintos barrios de la red, los cuales se especifican en las diferentes áreas (idiomas, computación, matemáticas, etc.). Es impresionante la gama de posibles cursos que puedes encontrar en ellos, de buena calidad y por sumas bastante reducidas. Y la verdad es que son muy apetecidos por la comunidad porque los cupos para acceder a ellos se suelen acabar bastante rápido. Pero hay más, en estos centros cívicos encontramos también múltiples actividades relativas a distintas iniciativas sociales, donde tú puedes acercarte para recibir apoyo y asesorías en diversas áreas. Existen planes diferenciados para la tercera edad, para los jóvenes y para los niños, lo que otorga un gran dinamismo a las relaciones que esos centros suscitan.

Para sintetizar este punto quisiera decir que hay que tener cuidado al momento de escoger el modelo que se utilizará para el desarrollo de este proyecto de infraestructura cultural, ya que, tal como mencioné, es importante que los centros sean un lugar inclusivo y no exclusivo de la comunidad, y que si dado el caso específico de que la comunidad donde están insertos requiere un trabajo más orientado hacia el área social y educacional que el artístico propiamente tal, los centros deben percibir esa necesidad y orientarse hacia esa área sin perjuicio de lo otro.

Para cerrar me gustaría referirme a un tema que creo es el fundamental dentro de este proyecto y que involucra a todos los puntos anteriores: debemos entender este programa desde el ámbito de la gestión y el territorio; es decir, que el proyecto se la juega en la buena gestión acorde a su contexto. Tengo entendido que pese a que los centros forman parte de una red a nivel nacional, que están promocionados desde un organismo gubernamental que los construye y administraría en una primera etapa, estos estarían directamente vinculados a la administración de las municipalidades correspondientes. Entonces debieran ser estas las que tienen que enfrentar el desarrollo cultural de su comuna como un proyecto integrado a las diversas actividades culturales que se manifiestan

en su territorio y el efecto que estas puedan tener con los territorios circundantes. O sea, tener la disponibilidad de un espacio destinado a producir y difundir la cultura es una cosa, pero es la *gestión* de este espacio, y no solo de él sino que de toda la comuna, lo que puede generar frutos de este proyecto.

Ahora bien, si planteamos estos centros culturales como los organismos a cargo de la gestión cultural de una comuna, estos debieran trabajar coordinadamente con la municipalidad en planes integrados para atraer a toda la comunidad a participar de ellos (y entender que la gestión pasa por hacerse cargo de coordinar a todos los actores culturales que actúan sobre la comuna). Por otro lado, me parece que es bueno que esta gestión cultural se haga desde un organismo medianamente autónomo y que no dependa exclusivamente de la municipalidad. Que pueda trabajar independientemente del gobierno de turno, con planes a largo plazo y políticas culturales predefinidas. Probablemente, este organismo debiera tener un directorio que incorpore a distintos actores del sector y dicte las pautas de trabajo, y al mismo tiempo, un sistema administrativo que lleve a cabo el trabajo específico.

Entonces, esta gestión cultural debiera estar orientada a organizar, coordinar y promocionar todas las actividades culturales de la comuna tomando en cuenta a la totalidad de actores y organizaciones, ya sean colegios, centro de madres, escuelas, teatros, universidades, museos, etc. Me parece que si existe la idea de centralizar la gestión de este tema, se tienen mayores posibilidades de generar sinergias entre los diversos actores y también mejor uso de la infraestructura disponible (que puede ser mucho más amplia que el simple centro cultural). Además que la tarea de difusión de las distintas actividades y la generación de audiencias de las mismas, me imagino, se logra mejor dentro de un sistema interrelacionado.

Finalmente, me gustaría comentar que hacerse cargo de un tema como la cultura de un país y hacer un plan para desarrollarla, en

sentido de desarrollo humano, es algo complejo. Probablemente no salga a la primera y habrá que estar atento a los posibles cambios que haya que hacerle al programa en la medida que este se implemente. Sin embargo, yo me saco el sombrero, tal como se dice, porque un comienzo ya es algo y ese algo puede ser el primer paso y, por tanto, más importante para lograr desarrollar en Chile una sociedad libre de complejos, donde cada uno sienta libertad de expresarse en un ambiente de respeto mutuo y de buena convivencia. Estoy convencido de que si estos centros culturales funcionan, se transformarán en una herramienta eficaz para la promoción, desarrollo y difusión de la cultura en nuestra comunidad.

Anexo

II Seminario de políticas culturales comparadas *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*

27 y 28 de mayo de 2008

Aula Magna, Centro de Extensión UC, Alameda 390, Santiago

Organizan:

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Instituto Chileno Norteamericano de Cultura
- Pontificia Universidad Católica de Chile

Auspician:

- Ohio Art Council
- Embajada de Estados Unidos

Martes 27 de mayo

14:30

Acreditación

15:00-15:30

Inauguración del seminario

Discurso de bienvenida autoridades

- **Laurie Weitzenkorn** / Consejera de Prensa y Cultura de la Embajada de los Estados Unidos
- **Rafael Guilisasti** / Presidente del Instituto Chileno Norteamericano de Cultura (ICHN)
- **Pedro Rosso** / Rector Pontificia Universidad Católica de Chile
- **Paulina Urrutia Fernández** / Ministra Presidenta del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)

15:30-17:30

Tema 1: Centros culturales hoy: enfoques y perspectivas

- Ponencia norteamericana / **David Guion**, Dublin Arts Council, Ohio
- Ponencia chilena / **Ernesto Ottone**, Matucana 100
- **Panel de especialistas: Ulrich Bader-Schiess**, Teatro del Lago, Frutillar y **Felipe Mella**, Balmaceda 1215. Modera: **Daniela Rosenfeld**, Pontificia Universidad Católica de Chile
- Preguntas del público

17:30-17:45 / Café

17:45-18:30

Tema 2: Función y forma en la infraestructura cultural

- Ponencia norteamericana / **Jay Panzer**, especialista en infraestructura cultural
- Preguntas del público

18:30-19:15

Tema 3: Función y forma de la infraestructura cultural: modelo del nuevo Centro Cultural Gabriela Mistral

- Ponencia chilena / **Arturo Navarro**, Centro Cultural Gabriela Mistral (CCGM)
- Preguntas del público

Miércoles 28 de mayo

9:00

Acreditación

09:30-11:00

Tema 4: Conciliando criterios: gestión, infraestructura y programación

- Ponencia norteamericana / **Jay Panzer**, especialista en infraestructura cultural

- Ponencia chilena / **Brenda Sandoval**, Centro Cultural de Curicó (CCO)
Modera: Constanza Güell, ICHN
- Preguntas del público

11:00-11:30 / Café

11:30-13:30

Tema 5: Gestión de centros culturales: modelos privados y modelos municipales

- Ponencia norteamericana / **David Guion**, Dublin Arts Council, Ohio
- Ponencia chilena, **Drina Rendic**, vicepresidenta de COBA e integrante de los directorios del CNCA y del ICHN
- **Panel de especialistas: Roser Fort**, Centro Cultural Alameda, y **Catalina Gatica**, Centro Cultural de Casablanca.
Modera: **Jorge Moreno**, CNCA
- Preguntas del público

Intermedio

15:00-16:30

Tema 6: Gestión de centros culturales e iniciativas públicas

- Ponencia norteamericana / **David Guion**, Dublin Arts Council, Ohio
- Ponencia chilena, **Macarena Frutos**, arquitecta, jefa de Unidad de Infraestructura y Gestión CNCA / **Jorge Moreno**, asesor Unidad de Infraestructura y Gestión CNCA. Ponencia: "Principios y orientaciones que animan los proyectos financiados por el CNCA. Elementos en debate".
- Preguntas del público

16:30-16:45 / Café

16:45-18:00

Debate: Dónde debe poner énfasis la inversión pública en infraestructura cultural: ¿en la creación de nuevos centros culturales o en el fortalecimiento de los ya existentes?

Participan: **Javier Ibacache**, periodista y consultor, y **Alejandra Serrano**, Centro Cultural Palacio La Moneda (CCPLM)

19:00-20:00

Lanzamiento del libro *Ciudadanía, participación y Cultura* (CNCA / Lom Ediciones). Este libro recoge las ponencias de los expositores del I Seminario sobre Políticas Culturales Comparadas, *Acceso a la cultura en Chile y Estados Unidos* (2007) y del seminario *Ciudadanía, participación y cultura* (2006).

20:00 / Vino de honor