



# CULTURA E CONCELLOS:

AS ESTRATEXIAS DA PROMOCIÓN  
CULTURAL NO ÁMBITO LOCAL

Xan Bouzada Fernández  
Coordinador

# CULTURA E CONCELLOS:

## AS ESTRATEXIAS DA PROMOCIÓN CULTURAL NO ÁMBITO LOCAL

Actas dos I Encontros Cultura e Concellos  
celebrados en Santiago de Compostela  
o 27 e 28 de novembro de 1998

Xan Bouzada Fernández  
Coordinador



Consello da Cultura Galega  
Santiago de Compostela, 2000

Encontros Cultura e Concellos (I. 1998. Santiago de Compostela)  
Cultura e Concellos : as estratexias da promoción cultural no ámbito local : actas dos I Encontros Cultura e Concellos  
celebrados en Santiago de Compostela o 27 e 28 de novembro de 1998 / Xan Bouzada Fernández, coordinador. —  
Santiago de Compostela : Consello da Cultura Galega, 2000. — 150 p.; 24 cm  
D.L. . — ISBN 84-95415-16-X  
1. Animación cultural-Galicia-Congresos e asembleas. I. Bouzada, Xan, coord.II. Consello da Cultura Galega. III. Título  
379.8.014.5 (460.11) (063)

**EDITA:**

© Consello da Cultura Galega

Pazo de Raxoi, 2ª planta

Praza do Obradoiro

15705 Santiago de Compostela

Teléf.: 981 569 020

Fax: 981 588 699

e-mail: consello.cultura.galega@xunta.es

**Realización:**

Táktika Comunicación

Fotografía portada:

Obradoiro Imaxe. Vigo

ISBN 84-95415-16-X

D. L.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

Xan Bouzada Fernández ..... 7

## ACCIÓN CULTURAL NOS CONCELLOS

Víctor J. Ventosa Pérez..... 13

## LAS NUEVAS RELACIONES ENTRE ASOCIACIONES Y MUNICIPIO PARA LA CULTURA DE LA CIUDADANÍA.

O CÓMO PLANTEARSE LA GESTIÓN RELACIONAL DE LA CULTURA EN EL MILENIO

Toni Puig ..... 21

## A CULTURA COMO FACTOR DE DESENVOLVEMENTO: ALGUNHAS REFLEXIÓNS SOBRE O CASO GALEGO

Xan Bouzada ..... 35

## LA POLÍTICA CULTURAL MUNICIPAL EN EL PAÍS VASCO

Iñiqui López de Aguleta ..... 47

## A POLÍTICA CULTURAL NO CONCELLO DA CORUÑA

José Luis Méndez ..... 83

## O CONCELLO DE ALLARIZ:

ÁREA DE EDUCACIÓN, CULTURA E DEPORTES

Antonio Blanco Rodríguez ..... 89

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA Y EVALUACIÓN PERMANENTE

Xavier Marcé Carol ..... 97

## DIEZ PROCESOS CREATIVOS PARA LA ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL

David de Prado Díez ..... 129



## INTRODUCCIÓN

Desde o ano 1985 o Consello da Cultura Galega está a traballar pola cultura do país en diversos ámbitos tales como o patrimonio histórico, a lingua, a comunicación, as artes, a etnografía, as artes escénicas ou a música. Esta liña continuada de traballo levou ó convencemento de que era mester abordar tamén desde a institución novas liñas de asesoramento e apoio a aquelas entidades públicas e privadas, servicios municipais e doutros ámbitos da administración, asociacións e entidades culturais que están a traballar no eido da acción e da promoción cultural. Neste sentido, a análise dos novos desafíos que lles está a provoca-lo cambio social e cultural ás políticas culturais municipais constituía unha esixencia que ata o momento non tivera unha resposta específica por parte da institución.

Os concellos son o último elo dunhas políticas culturais que no noso país están articuladas en virtude dun repartimento competencial que implicou á Administración Central, ás Comunidades Autónomas e á Administración Local, a cal pode contar tamén eventualmente coa axuda das Deputacións Provinciais en labores de apoio e coordinación das súas iniciativas neste eido. Cómpre dicir, non obstante, que a Administración Local é a maior investidora en cultura das tres e a que ten unhas competencias menos pre-

cisas e máis amplas. Tamén haberá que lembrar que case tódalas súas competencias son voluntarias e poden ser asumidas ou non polos concellos (preservación do patrimonio, desenvolvemento de programas culturais, promoción de equipamentos e servicios culturais, etc.). Soamente unha é imperativa: a esixencia de que tódalas poboacións con máis de cinco mil habitantes dispoñan, alomenos, dunha biblioteca pública. E cómpre aclarar que nin sequera este requisito básico é en tódolos casos realizado de xeito satisfactorio.

No diagnóstico realizado hai arredor dez anos polo Mapa Cultural de Galicia, promovido e editado pola Dirección Xeral de Cultura da Xunta de Galicia (os datos aquí reflectidos proceden do primeiro tomo A situación sociocultural dos concellos galegos), recollíanse datos tales como que só un 40% dos concellos galegos dispoñían dunha delegación de cultura específica, e de entre eles soamente un 9% contaba con persoal dedicado especificamente a labores técnicos ou administrativos nesa área. A nivel de investimentos existía daquela un 15% de concellos que afirmaba que non investía nin unha soa peseta en cultura; un amplo 71% recoñecía dedicar a cultura menos do 3% do seu presuposto total e só un 14% afirmaba dedicarlle a esta tarefa unha porcentaxe superior ó 3%. Entre as actividades habitualmente desenvolvidas polos concellos atopamos que a atención á "cultura galega" nun sentido amplo era o centro de atención para un 20%, a cultura tradicional era o eixe para un 15%, un 13% dábanlle prioridade ás subvencións a actividades socioculturais, mentres un 11% se interesa pola música, un 9,4% polo cine e o teatro e só un 2,4 polo mantemento de equipamentos culturais.

Respecto do volume de investimentos en cultura a nivel do estado por parte dos concellos, os datos máis recentes (Ministerio de Cultura, La cultura en cifras, 1996) infórmanos que a porcentaxe de participación que teñen nos investimentos que se realizan no estado por este concepto sitúanse arredor do cincuenta por cento do total, situándose por diante das outras dúas administracións. Non obstante cómpre que a palla non nos impida ve-lo gran e nese sentido é mester ter claro o feito de que a vocación cultural dos concellos está afectada de tres andazos que actúan entropicamente impedindo as sinerxias e os fluxos de cooperación; referímonos ós problemas de heteroxeneidade, desequilibrio e oscilación das liñas de intervención municipais no eido da cultura. A heteroxeneidade dos enfoques provocou a diversidade de estilos e de apostas culturais establecidas segundo os distintos concellos.

Neste sentido os máis diversos modelos, ou, se se prefire, a máis diversa ausencia de modelos marcou o devir dos primeiros anos da democracia, que, cómpre dicilo e malia todo, para algúns concellos constituíu no seu momento unha auténtica Alba de Gloria. O desequilibrio nas apostas pola cultura provocou que na actualidade as porcentaxes do presuposto municipal investidas en cultura presenten perfís extraordinariamente irregulares, o cal non fai senón provocar diferencias comparativas nos niveis de vertebración cultural e identitaria do país. A condición oscilante duns compromisos municipais coa cultura que frecuentemente son asumidos ó longo de dous ou tres anos para despois ser arrombados xera unha decepción recorrente nas mulleres e homes da cultura ó mesmo tempo que desorienta totalmente á sociedade civil, a cal pode acabar por crer que a cultura é unha cousa subsidiaria pola que algúns se interesan de cando en vez.

Os propios trazos definidores da situación do sector convérteno en particularmente sensible. Na nosa recente tradición de intervención municipal no eido da cultura déuselle prioridade ás liñas de acción centradas na difusión cultural, directamente ou subvencionando aquelas entidades que se encargaban diso, as actividades de tipo sociocultural e lúdico-festivas, ó mesmo tempo que ás actividades de carácter pedagóxico-cultural. Non obstante, este sedimento de prácticas e actividades experimenta decote unha revisión e unha reorientación a medida que os efectos culturais e educativos do cambio social se van facendo evidentes. Hoxe emerxen novos públicos consumidores de cultura que redefinen as lóxicas profundas das súas expectativas culturais dando lugar a que nas actividades socioculturais o festivo reduza o seu peso como mera práctica rutineira de socialidade para asumir unha nova e activa función de carácter identitario. As demandas e as prácticas culturais tenden a ir perdendo a súa compoñente arcaizante para reflectir cada vez de xeito máis nítido novas expectativas e intereses culturais. Ó mesmo tempo aparece unha nova clase de cidadáns cada vez máis cultivados e sensibles cara ás manifestacións da cultura. A este nivel o literario, a imaxe, a música, ou, na Galicia menos urbanizada, a etnografía, constitúen a miúdo as súas puntas de lanza. Pero sobre todo no momento actual o que está a acontecer é que o sector está experimentando unha transformación de efectos rápidos e intensos que resitúa en moitos aspectos algunhas das claves que rexen a produción social das prácticas culturais; referímonos á resubstanciación que afecta pola vía das industrias culturais e as novas tecnoloxías ó sentido mesmo da produción, a práctica e o consumo cultural.



No mesmo sentido o reequilibrio afecta tamén ós xeitos posibles de entendérmo-la relación existente entre cultura, emprego e desenvolvemento así como o novo tipo de sociedade do coñecemento, da información ou, se se prefire, da cultura á que nos encamiñamos de xeito tan áxil como irreversible.

Hai uns anos cando xurdiron voces sobre a conveniencia de estruturar de xeito planificado as estratexias de intervención cultural, irados adais do libre mercado ergueron as súas verbas contra semellantes formas de intervención irreverentes coa liberdade do individuo. Hoxe xa, felizmente, algúns anos despois, existe todo un amplo colectivo no que figuran partidarios dese mesmo libre mercado que reclama un maior rigor e eficiencia na asignación dos gastos sociais e culturais e en virtude diso a conveniencia de establecer procesos de planeamento dos procesos e dos recursos. Resultaba obvio que un sector que tiña vocación de estabilizarse e que para iso requiría institucións, servizos e recursos culturais e humanos de todo tipo esixía, en todo caso, un rigor lóxico no gasto e unha previsión anticipada e gradual dos seus compromisos de investimento e funcionamento.

Hoxe en día somos cada vez máis conscientes da utilidade daquelas ferramentas que nos achegan un coñecemento actualizado do contorno en que se pretende traballar; do imprescindible que resulta definir uns obxectivos coa maior claridade posible; así como da utilidade estratéxica de deseñar un proxecto que permita, facendo predicible o proceso, gañar en eficiencia cara ó logro deses mesmos obxectivos. E, por suposto, a afirmación duns obxectivos de partida implica en congruencia con eles a esixencia de seleccionar e asumir uns determinados modelos de intervención.

En todo caso non podemos aquí obviar dun xeito simplista a multiplicidade de dificultades que se agochan neste proceso e que atinxen a unha múltiple diversidade de aspectos e variables entre os cales se inclúen factores complexos e de difícil resolución que afectan á mesma tipoloxía dos concellos a nivel territorial ou sociodemográfico. Hai concellos cun só núcleo ou con varios, concellos illados ou inseridos en áreas de influencia urbana. Concellos grandes e pequenos, costeiros e de interior, economicamente saneados ou con fortes débedas, ben ou mal xestionados, e un longo etcétera. En todo caso, e malia esta drástica diversidade aparentemente disuasoria, cómpre afirmar que alí é onde as políticas municipais en cultura deron o paso da

latencia á afirmación dunha liña coherente de intervención; esa vontade sempre suscitou esperanzas, abriu horizontes e deu resultados.

Sen dúbida os obxectivos que guiaron a realización destes encontros non aspiran a poder dar conta dun desafío tan complexo coma o que temos por diante, simplemente a nosa arela é a de contentarnos con achegar orientacións, propostas, modelos de referencia, en fin, contidos coma os que se inclúen neste libro para que os nosos responsables políticos e culturais, os nosos técnicos e a nosa sociedade civil no seu conxunto dispoñan de referentes e perspectivas máis amplas para mellor pensar e actuar no eido municipal da cultura.

Xan Bouzada Fernández  
Coordinador

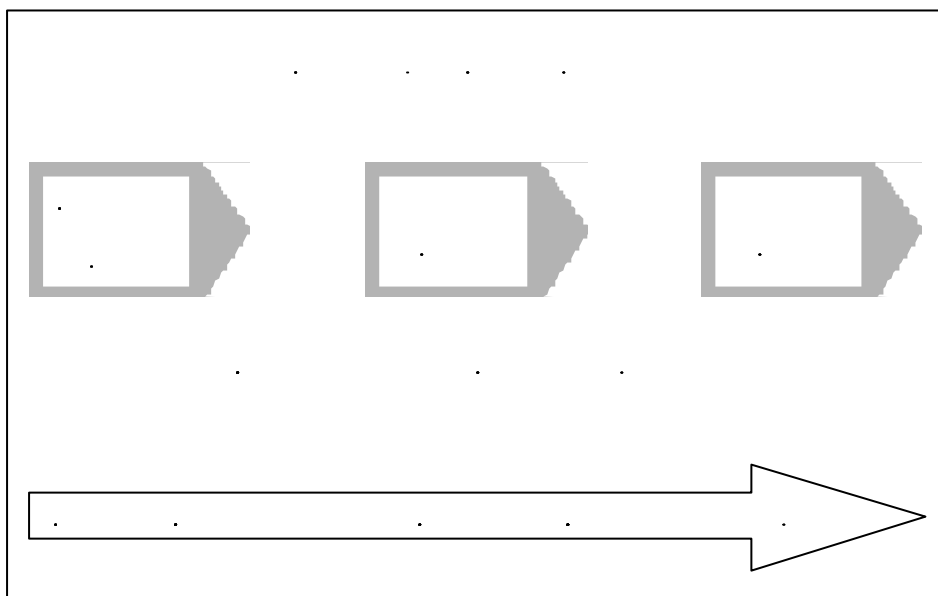


# ACCIÓN CULTURAL NOS CONCELLOS

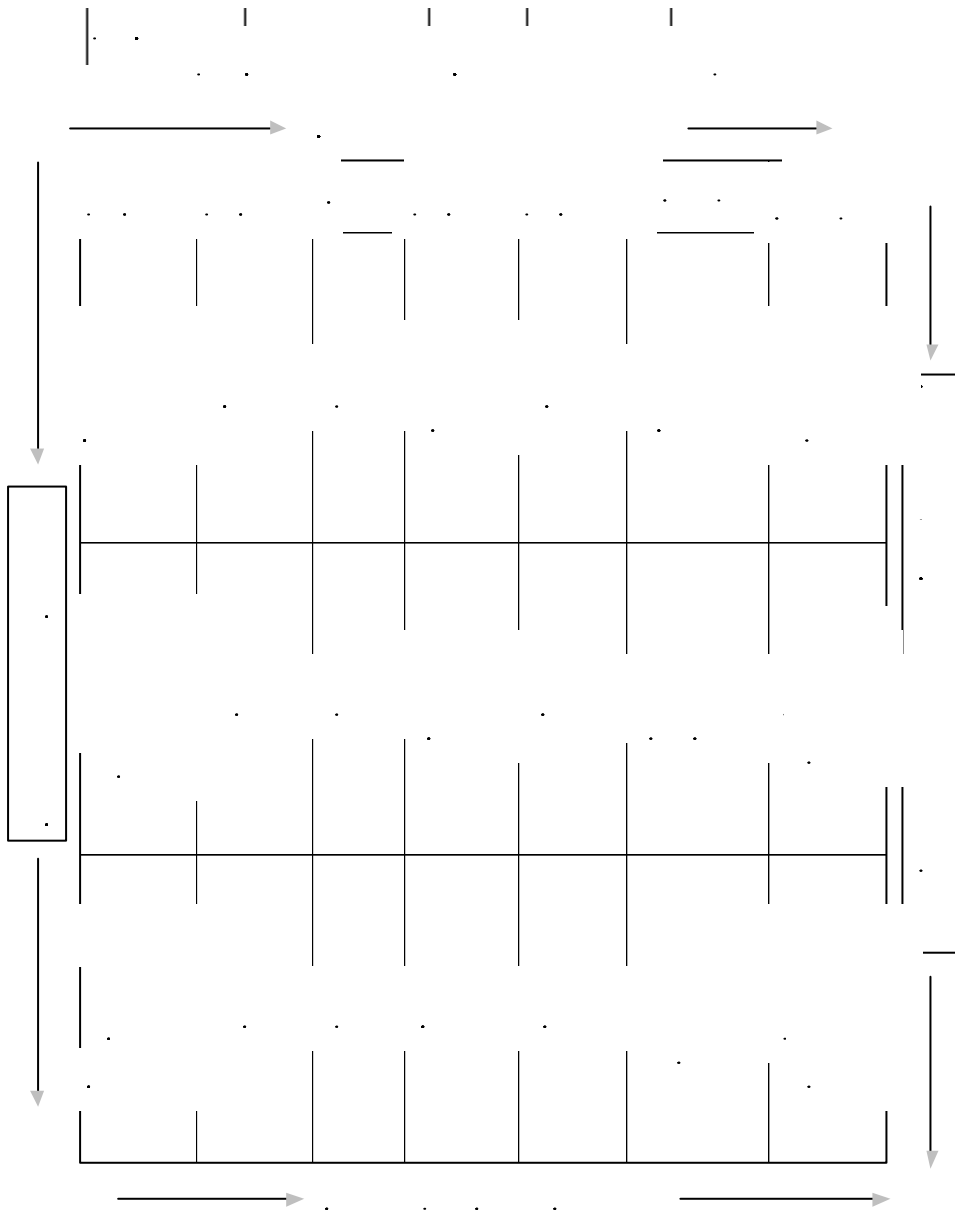
Víctor J. Ventosa Pérez  
Universidad P. de Salamanca

El propósito de mi intervención pretende sintonizar con el carácter inaugural e introductorio de esta conferencia respecto de las Jornadas sobre "Cultura e Concellos" en las que se incardina. Por eso, voy a tratar de ofrecer un marco de referencia general desde el cual poder situar tanto el tema central de este Encuentro –la Cultura en los concellos– como el resto de las exposiciones y debates posteriores. Esto lo vamos a hacer a través de un rápido y condensado recorrido histórico. Un periplo mediante el cual comprobaremos cómo la acción cultural en los municipios y su decisiva importancia dentro del desarrollo y la mejora de la calidad de vida de una comunidad no surge de inmediato ni de la nada. Por el contrario, supone una conquista social conseguida a través de una progresiva evolución histórica, gracias al empuje del también creciente desarrollo democrático de la sociedad y de sus gobiernos. Un proceso en el que las diferentes acciones culturales van surgiendo para dar respuesta a los objetivos de sucesivas Políticas Culturales emergentes, generadas a su vez a partir de determinadas Concepciones Culturales. Todo ello con una direccionalidad descendente y deductiva que va de lo más general a lo más concreto. Movimiento que también se aprecia con relación a los niveles institucionales y geográficos donde se van generando las diversas Políticas Culturales: desde sus primeras manifestaciones en el ámbito internacional (especialmente gracias a la labor de

la UNESCO y del Consejo de Europa a partir de los años 50) hasta llegar a foros como éste en donde la acción cultural se plantea desde las posibilidades y responsabilidades de una Política local. Esto es una clara muestra de lo que llamaremos doble proceso de desarrollo y descentralización por el que ha evolucionado la cultura europea a lo largo de la segunda mitad del siglo XX:



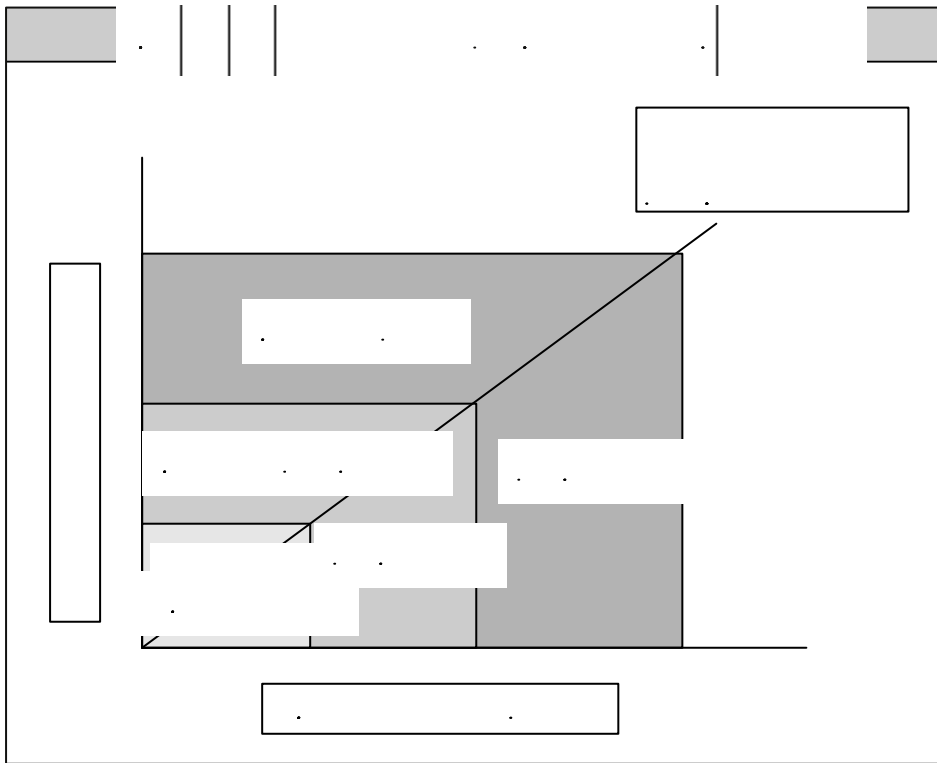
Todo este recorrido lo podemos esquematizar mediante el siguiente cuadro sinótico:



(VENTOSA, V. J., 1993)

A partir de aquí podemos extraer una serie de consecuencias e implicaciones útiles e iluminadoras para todos los responsables locales de la gestión cultural.

1. Las coordenadas espacio-temporales que marcan la flecha de la evolución de la cultura europea nos muestran cómo el punto de inflexión donde se cruzan el máximo desarrollo de la cultura con su mayor grado de descentralización es el que corresponde a la acción cultural en el municipio. Dicha inflexión, por tanto, surge de la intersección entre una determinada acción cultural –la Animación Sociocultural– y un determinado territorio –el Municipio. Concebido como espacio más cercano al ciudadano, terminal de concertación y confluencia entre política, instituciones y población en torno a un proyecto común de desarrollo en donde la cultura es factor determinante.



(VENTOSA, V. J., 1998)





3. El proceso histórico de las Concepciones y Políticas Culturales europeas nos muestra cómo éstas han ido evolucionando conforme se iba profundizando en el desarrollo de la democracia y la identidad Europea. No en vano, el organismo desde el cual se ha venido gestando y difundiendo toda esta trayectoria ha sido el Consejo de Europa, a través de su Consejo de la Cooperación Cultural<sup>1</sup>. Este trayecto recorrido es en realidad el camino de la progresiva emancipación del ser humano como ciudadano, en el que la noción de participación va ampliando sus horizontes al compás del desarrollo de la identidad y conciencia democrática de la sociedad europea. A través de esta ilustrativa andadura llegamos a comprobar cómo la participación en la cultura no es posible sin el previo despliegue de una cultura de la participación. Lo cual nos lleva también a afirmar que el desarrollo cultural de un pueblo depende de que éste adquiera antes una cultura para el desarrollo. De esta manera, el proceso diacrónico de esta filogénesis cultural que apretadamente he intentado describir, hemos de invertirlo si queremos aplicarlo correctamente y de manera sincrónica en un determinado municipio. Dicho de otra manera, el acontecer histórico que ha dado origen a lo que podríamos llamar filogénesis cultural europea (perspectiva diacrónica) representa exactamente el proceso inverso por el que ha de transcurrir la ontogénesis cultural de una población determinada (perspectiva sincrónica). El conocer la Historia, una vez más, nos enseña a no reproducir en el futuro errores pasados, así como también nos ayuda a servirnos de sus conquistas para actuar en el presente. De entre todas esas lecciones, la que creo más importante para tener en cuenta en una acción cultural municipal es la que afirma que no puede haber una implicación de una determinada población en la cultura si no está previamente motivada por ella. Para ello, ya hemos visto cómo la estrategia de intervención manifiestamente más idónea para fomentar una cultura de la participación y del desarrollo en una comunidad no es otra que la Animación Sociocultural. Sólo a través de ella se puede motivar y movilizar a una población determinada a partir de sus intereses, demandas, necesidades y recursos, para incorporarla como agente activo al proyecto de su propio desarrollo. Es entonces y sólo a partir de ahí cuando se podrán abordar las restantes acciones culturales

---

<sup>1</sup> Ventosa, V. J., 1993.

(difusión y creación cultural, conservación y mejora del Patrimonio...) con la garantía de que la comunidad destinataria se implique e identifique plenamente con dicha empresa. La Historia nos ha enseñado que, si bien las Políticas de Difusión y Oferta Cultural surgieron primero, todas ellas están abocadas al fracaso si a la hora de intervenir no vienen precedidas de las correspondientes acciones de Promoción y potenciación de la Demanda. La Animación Sociocultural, antes de intentar difundir la cultura a toda la población, contacta primero con ella mediante el encuentro y la consulta, identifica sus intereses, calcula sus posibilidades, hace inventario de sus recursos y posibilita –como respuesta a todo ello– la autoorganización mediante la creación de grupos centrados en la realización de actividades socioculturales gratificantes, creativas y generadoras de tejido social, base de cualquier acción cultural posterior.

En definitiva, cualquier proyecto de desarrollo cultural con vocación integradora ha de saber combinar las tres grandes Políticas Culturales aquí descritas, desde las acciones de conservación e incremento del Patrimonio Histórico, Cultural y Natural del entorno, hasta las de difusión y promoción de los recursos culturales existentes y potenciales, pasando por la mediación entre creación y consumo cultural. Pero ninguna de ellas será eficaz sin una auténtica Animación Sociocultural capaz de motivar inicialmente a la población destinataria para incorporarla desde el primer momento al proyecto mediante la conexión del mismo con los intereses y necesidades de aquellos. Sólo así podremos hacer que la comunidad se apropie e identifique con un proyecto que coincide tanto en sus fines como en sus métodos con lo que la Animación Sociocultural promueve: el desarrollo de estructuras autoorganizativas en la población en el ámbito individual y colectivo a partir de sus propios intereses, necesidades y recursos, en aras de una mejora de su calidad de vida individual y social.

## BIBLIOGRAFÍA

COMMBS, P. H. (1971): La Crisis Mundial de la Educación. Barcelona, Península.

FAURE, E. (1974): Aprender a ser. Alianza-UNESCO.

VENTOSA, V. J. (1993): Fuentes de la Animación Sociocultural en Europa. Madrid, Popular.

VENTOSA, V. J. (1997): Intervención Socioeducativa. Madrid, CCS.

VENTOSA, V. J. (1997): "Perspectiva comparada de la Animación Sociocultural". En TRILLA, J. (coord.): Animación Sociocultural. Barcelona, Ariel.

VENTOSA, V. J. (coord.) (1997): Modelos de formación de animadores socioculturales en el marco de la Europa Comunitaria. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca-Junta de Castilla y León.

# LAS NUEVAS RELACIONES ENTRE ASOCIACIONES Y MUNICIPIO PARA LA CULTURA DE LA CIUDADANÍA. O CÓMO PLANTEARSE LA GESTIÓN RELACIONAL DE LA CULTURA EN EL MILENIO

Toni Puig  
Técnico cultural  
Concello de Barcelona

Las ciudades, los pueblos, los países y el mundo son de calidad de vida, vivibles, altamente humanos, porque los ciudadanos somos gente de cultura: creamos, inyectamos y mantenemos sentidos en lo que hacemos y nos proponemos. Cuando este sentido –los porqués de las relaciones y las cosas: los valores, en definitiva– decrece o se desprecia, se opta por lo opaco, por el atolondramiento y la vulgaridad, nos instalamos en la barbarie. O, hoy es casi lo mismo, en el sólo consumo: nuestra meta es el supermercado generalizado. Y estupidizante: el individualismo zombi. Lo sé por experiencia propia. Se nota, con demasiada fuerza, en nuestro mundo donde los Grandes Valores son los financieros. Si optamos por el sentido, por la cultura de los valores y las acciones, la ciudad crece. Es espléndida. Porque es ciudad de ciudadanos. Cuando optemos por lo hiperindividual y el hiperconsumo, la ciudad languidece. Se vuelve hostil: es un campamento de hiperconsumidores. De pasivos. De vacíos.

Por todo esto me interesa la cultura. Porque es construcción de ciudad. No porque es interesante. Brillante. Mona. Odio el glamour en la cultura. Amo, extraordinariamente, la creatividad que facilita: personal y común. Me irrita la cultura como espectáculo. Como producto ornamental. La amo, tremendamente, porque es construcción de humanidad renovada: reinventada para el hoy y su futuro.

## 1. DE LOS OCHENTA AL MILENIO, EN CULTURA

Las administraciones públicas de las ciudades y las asociaciones culturales del voluntariado ciudadano han –desde siempre las asociaciones y desde la democracia los municipios– intentado aportar sentido/cultura entre la ciudadanía. Con algunas empresas, especialmente pequeñas, del entorno ciudadano.

### 1.1. Los ochenta fueron, así, los años dorados de la cultura desde las administraciones municipales

Con infraestructuras arquitectónicas de firma, políticas culturales con demasiada palabrería de importación y abstractizantes, crípticas. El enamoramiento casi sexual –y absolutamente económico, de regalo de amantes– con los artistas, si jóvenes y raros, mejor. Y la opción, casi pornográfica, por los espectáculos: circo con decorados relucientes y apabullamiento del personal: más y más grande, siempre. Exagero. Lo sé.

Contemplados con el tamiz de los años, los ochenta culturales administrativos permiten subrayar, con trazo gordo, los errores. Los quiero, además, por dos motivos: para no repetirlos, por favor. Y por algo básico: se aprende, enormemente, de los errores. Si se les aplica inteligencia e innovación: cambio. Los ochenta culturales/municipales fueron los años del logotipo cultural: en todo debía aparecer, omnisciente, la marca del municipio, nuevo señor feudal, ahora en el ámbito de la cultura.

Todavía hoy, años después, las escaramuzas del logotipo –del protagonismo único o en primera línea– marcan muchas de las propuestas culturales del municipio: es más importante quién lo hace que qué se hace y para

quiénes. Tristísimo. Porque estamos en lo público: lo común. Compartido. Lo modesto en protagonismo y excelente en resultados para la vida cultural de los ciudadanos.

### 1.2. Los noventa han sido los años del boom cultural de los productos de las empresas de la industria cultural

Con la irrupción del audiovisual todopoderoso, pasivo, que invade la casa y todo el tiempo desocupado: las teles, en especial, con sus programas para bobos y todo el arsenal de compact disc, informática e Internet, vídeo... El advenimiento de los parques temáticos como gran fiesta de celebración en vacaciones. Los libros de escaparate en los que lo importante es el autor/promocionado. La moda como cultura, seguida de la gastronomía creativa. La invasión de cine americano, a cual peli peor. Y más colonizadora/dependiente...

Estamos viviendo en un supermercado. Y, en especial, en el supermercado cultural: compre productos culturales y úselos en casa. ¡En privado!, por favor. Con algunos de los suyos, tal vez. Al Logotipo Cultural Municipal le ha seguido el Supermercado Cultural de los Objetos de Consumo Rápido. La cultura klinex, de usar poco y tirar más.

### 1.3 El milenio -eso espero- va a ser el tiempo de la cultura de las asociaciones: la cultura de los valores éticos, la cultura con los ciudadanos para una ciudad de civilidad singular

La cultura, pues, de la inteligencia compartida y de la presencia de las artes con interrogantes que piden respuestas, la cultura de la solidaridad como convivencia y de la apertura a la innovación. La cultura de la memoria siempre actualizada y la creatividad en la vida cotidiana. La cultura, en definitiva. A palo seco.

No es que crea -ya no tengo edad- que lo de las asociaciones sea siempre magníficamente humano, paradisiaco, inocente. Que la cultura desde las asociaciones ciudadanas es la solución. No creo en soluciones fáciles. Ni, menos, unívocas. No creo en las asociaciones como nueva solución cultural. No. Soy comprador de cultura producida por empresas. La hay excelente. Producida, casi siempre, por pequeñas y medianas empresas

ciudadanas: editoriales que no se quieren comer el mundo, casas discográficas con un catálogo muy cuidado, productores de cine que opten por la película y no por los presupuestos, teatro hecho desde empresas con nivel rotundo... Y valoro las aportaciones de los municipios: sin ellas, muchas de nuestras ciudades y pueblos serían un desierto cultural.

Pero. Hay un pero clave. La cultura no es productos. Ni exposiciones. Ni servicios. Ni espectáculos. La cultura es –hoy de nuevo, finalmente– el sentido cómo vivimos nuestra vida íntima y la de la ciudad común. La cultura ha vuelto, felizmente, a apostar por lo intangible. Por el inmaterial: por los valores. Y los usos que les siguen. Por las ideas. Por el pensamiento. Por las relaciones. Por la esperanza. Quien, en nuestras ciudades, como organizaciones aportan, crean, dan la lata... en valores, esperanzas..., son las asociaciones: las asociaciones culturales del voluntariado ecológico, saludable, comunicativo, solidario, antimilitarista... Y cultural. O las que se preocupan que a través de las artes plásticas, la danza, la música, el teatro, la literatura..., la ciudadanía descubra y valore la presencia del otro, comprenda la vida en el amor y el conflicto, la pasión y la muerte o la soledad y la convivencia.

Sobre el Logotipo Municipal y el Supermercado de los Objetos Culturales sopla, en el cambio de siglo, el viento múltiple de las Ideas y los Valores, para una ciudad y un mundo mejores: para una ciudadanía de cultura centrada en una vida íntima y común de calidad, espléndida. Este viento, plural, en diálogo con las administraciones y las empresas, ha de convertirse en huracán fértil que limpie la atmósfera contaminada de lo cultural para volverlo a situar en su raíz: que ahonde en los deseos y las necesidades y los problemas reales de la ciudadanía para crear horizontes compartidos y fundados en alta humanidad. Me gusta llamarlos cívicos. Porque se centran en lo común. En la ciudadanía plural. En la vida. En lo nuclear.

## 2. LAS ASOCIACIONES CULTURALES HOY SE PLANTEAN QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE LA CULTURA EN LAS CIUDADES Y PUEBLOS

No todas las asociaciones culturales están, por desgracia, aquí. Demasiadas sólo sobreviven: esperan una triste –o sustanciosa– subvención anual de las administraciones, hacen algunas cositas, mantienen una coral lánguida, un grupo de danza sin muchachos, montan alguna obra de teatro,

publican una revista sin periodicidad... Menos es nada. Pero esto, hoy, no es suficiente. Éstas, si quieren perpetuarse en la mediocridad de lo monótono, deberían plantearse una muerte digna. Porque hacen cosas opacas, repetitivas, sin iniciativa. Sin futuro. Dependiendo, sólo y escandalosamente, de la limosna pública. Son asociaciones culturales arcaicas. Fósiles. Supervivientes. Marchitas. Hay demasiadas. Y lloran. Gimen. De impotencia. No voy a hablar de ellas. Sólo deseo su reconversión rápida. O su extinción más rápida. Tienen, seguro, el tiempo contado: la ciudadanía las está olvidando.

## 2.1. Repensar la cultura

Las buenas asociaciones culturales –micro, pequeñas, medianas y alguna grande, que las hay– hoy se plantean, en buena hora y finalmente, cosas tan sencillas y básicas como éstas.

### 2.1.1. Para qué sirve la cultura

Su respuesta acostumbra a ser la misma: para la calidad de vida personal y común. La cultura, pues, deja de ser un adorno, un florero, lo prescindible. Y pasa a ser tan importante como la salud. La cultura facilita entenderse y convivir en un horizonte de humanidad. Te lo permite a ti. Seas quien seas. Estés donde estés. Desesperado o lanzado. Analfabeto o con el último ordenador. Y lo facilita al barrio. A la ciudad. Al mundo. Porque es, siempre, sentido: iluminación, pregunta, propuesta, invitación.

### 2.1.2. Dónde y cómo usarla

En grupo, mejor. Usarla y crearla. En grupos de discusión, de pintura, de música, de teatro, de lectura... Y, mejor, usarla en organizaciones y servicios de la ciudad y el pueblo. En la calle, pues, mejor que en casa.

### 2.1.3. Qué podemos hacer hoy para la cultura

Una asociación, cada cuatro años, debe quitarse el polvo de lo monótono, del ir haciendo. Y con la vista puesta en la ciudad y sus plurales ciudadanos preguntarse: ¿Lo que pensamos y hacemos es útil? ¿Qué no pensamos y hacemos y deberíamos pensar y hacer? Aquí empieza la vitalidad cultural de una asociación: en el pensamiento y la acción cultural sin lloros. Y lo hace.



## 2.2. Diferenciación creciente entre cultura y diversión

Las asociaciones tienen, además, cada día más claro que en el milenio la diferenciación entre cultura y diversión se ensancha hasta convertirlas en dos campos de servicios. Cultura, ya queda planteada. Diversión: en el creciente tiempo desocupado, los ciudadanos deseamos servicios y productos de entretenimiento. Para pasar el rato. Que nos distraigan. Pero, servicios y productos de calidad. No de basura. Inteligentes. No zombis.

En esta diferenciación las asociaciones culturales tienen claro que lo propio, lo suyo, son los servicios para la cultura y desde la cultura. Servicios para los ciudadanos. Para la ciudad. Por tanto, públicos. Tan públicos como los municipales, que no tienen la patente de corso de lo público.

Los municipios, aquí, todavía están, en cultura, en la etapa de los espectáculos: del mostrar. Del difundir. No del implicar a la ciudadanía, que es otra manera de pensar y actuar en cultura. A saber, es fantástica una programación de música en primavera en los parques. Pero es más fantástico el facilitar que todos los ciudadanos que quieran tocar instrumentos puedan hacerlo para que la música –y la música en grupo– sea cotidiana. No quiero –no estoy loco– contraponer el mostrar y el implicar. Para implicar hay que mostrar. Pero para la ciudad de cultura, para la ciudadanía de cultura viva que necesitamos, mostrar no es suficiente. No es suficiente mostrar la devastación del sur a través de un festival de solidaridad. Hay que implicar a la ciudadanía en otro modelo de consumo. En otro filón de comprensiones y relaciones. Hay que comprometerse en la ayuda. Otro ejemplo. Como todos, sólo indicativo. Es maravilloso presentar un libro. Y hacerlo con grandeza. Porque siempre es un acontecimiento. Pero, junto a esto, es necesario impulsar la lectura. Cotidiana. En las bibliotecas. En casa. Como hábito.

Creo que el municipio debe mostrar. Pero debe mostrar cultura de pensamiento. De reto. Y debe implicar. Implicar, siempre, a través de servicios y proyectos con las asociaciones culturales de la ciudad. Volveré a ello.

Las asociaciones culturales, finalmente, tienen claro aquí que quienes facilitan servicios y productos para la diversión son las empresas: las industrias culturales. Especialmente las medianas y las multinacionales. Éstas se

decantan, con facilidad, hacia la basura homogeneizante.

### 2.3. La situación organizativa de las asociaciones culturales

Organizativamente, las asociaciones culturales –como todo el sector– se hallan en un interesante y esperanzador proceso de reinención desde el post92. Que seguirá en los primeros años del milenio. Así como en los 60/70 se reconvirtió el sector empresarial y en los 80 el administrativo, ahora son tiempos de reconversión asociativa. Un sector con una mala salud de hierro. Que contempla el hundimiento de asociaciones culturales de toda la vida porque han sido incapaces de navegar en la modernidad, la creación de asociaciones culturales nuevas...

Hoy, las asociaciones culturales que se están reconvirtiendo, que tienen el soporte de la ciudadanía, son asociaciones que organizativamente:

- Son micro o pequeñas.
- Tienen juntas de gobierno emprendedoras, nada enquistadas y fósiles, muy flexibles y lanzadas.
- Disponen cada día de más voluntariado activo en servicios de calidad y llenos de ciudadanos.
- No forman, como sector, un conjunto resplandeciente y conocido como el de la cooperación internacional.
- Hay muchas fundaciones: demasiadas encorsetadas y funcionando desde el solo logotipo, presidente o decantación partidaria.
- Son políticas: construyen la cultura de la ciudad y la sostienen. No son partidarias.
- Sus servicios, actos, propuestas, están ligados a las necesidades y retos de grupos de la ciudadanía y están presentados con gran atracción.
- Escuchan más y mejor a la ciudadanía desde los tiempos: desde el hoy. Una ciudadanía que saben plural: multicultural.
- Son todavía dependientes: dependen de las subvenciones, pero las hay que trabajan desde un plan diferenciado de financiación.
- Se rigen, menos en Catalunya y País Vasco, por una ley franquista, lo cual demuestra el interés de nuestros parlamentarios por el sector y su poca fuerza como tal: cada una va a lo suyo. Son individualistas.
- Trabajar en red es la excepción.
- Tienen sed de cambio.
- Se sienten servicio de ciudad, público.
- Decrecen los lloros y el victimismo: se opta por la gestión para con-

seguir resultados culturales.

- Hay un grupo, cada día más grande en algunas ciudades, que están trabajando entre ellas, cooperan con la administración municipal y establecen relaciones de complicidad con las empresas.
- Siempre nacen de nuevas.
- Algunas son de museo.
- Bastantes incorporan a artistas y profesionales de la cultura a sus programaciones.
- Bastantes colaboran con empresas.

### 3. EL INTERÉS CIUDADANO CRECIENTE POR LAS ASOCIACIONES CULTURALES

Esta es la cuestión nuclear: las asociaciones culturales son, hoy, tan importantes, claves en la cultura de la ciudad, porque los ciudadanos quieren ser protagonistas de su cultura personal y de la cultura común. Quieren, pues, sentirse y experimentar creatividad. No la quieren, sólo, dejar depositada en manos de un reducido grupo, al que hemos llamado artistas, escritores, músicos... para que creen para ellos. O áreas de cultura municipales y empresas de la industria cultural. No quieren estar siempre pasivos.

Estos ciudadanos se agrupan –se asocian– según les interese o les apasione la música, la pintura, la poesía, la danza, la historia, los libros o la cultura popular. Las ideas o la ciencia. El presente o el futuro. La arquitectura, el cine o la fotografía. El abanico es inmenso. Se asocian para practicar estas cosas que son fundamentales en su vida. Cosas que no les aportan dinero: les acrecienta sensibilidades, comunicación, horizonte... Que, después, quieren compartir con otros ciudadanos, con la ciudad. Desde lo que programan en su asociación. Con otras asociaciones. Con el municipio. Con una empresa...

Es, esta, la cultura que no tiene precio: es la cultura desde la propia ciudadanía, la que transforma la ciudad en emergente, emprendedora. Es la cultura desde cada calle de la ciudad: la cultura que vertebra la ciudad.

Estos ciudadanos, claro, valoran y les encantan las aportaciones culturales con sentido de impacto: aprecian el arte y la música, el pensamiento

y las propuestas de rotunda creatividad servidas por artistas y grupos especializados. Sus aportaciones, entonces, alimentan su vida, la de las asociaciones y toda la ciudad.

Estamos, en cultura también, en tiempo de abajo a arriba: del ciudadano y la calle al artista/grupo de calidad absoluta y los museos llenos de energías. Pasaron, felizmente, los tiempos de la difusión cultural: estamos en los de la fabricación de la cultura con los ciudadanos, especialmente desde sus asociaciones que son fábricas de cultura para una ciudad y un mundo mejores. Con sentido.

#### 4. ¿QUÉ PIDEN ESTAS ASOCIACIONES CULTURALES AL MUNICIPIO?

No dinero. ¡Que vulgaridad! Saben –lo he apuntado– que deben disponer de un plan de financiación diversificado que contemple, claro, las aportaciones de la administración municipal. Una aportación que debe ser generosa y distribuida con transparencia, para dar soporte a servicios y proyectos concretos. Actuales. En funcionamiento.

¿Que piden, pues? Lo resume una palabra: ¡relaciones! A saber: cooperación, diálogo, colaboración, pactos, cogestión, comunicación directa, complicidad, coplanificación... Para concretarlo en algunas cosas.

- Relaciones o presencia activa en el Consejo de Cultura de la ciudad. Y si no lo hay, crearlo: quienes proponen y deciden.
- Relaciones o presencia activa en el Plan Estratégico de Cultura, si se hace: qué cultura queremos para nuestra ciudad, cómo vamos a construirla y con quienes.
- Relaciones o presencia activa en el Consenso de Políticas Culturales para la ciudad: un político y un gerente cultural hoy no pueden, en su despacho, trazar la polis cultural que quieren. Por más votado el político que sea. Y por más profesional que sea el gerente. Esto es narcisismo. Más: caciquismo cultural.
- Relaciones o presencia activa en la Cogestión de Servicios: Centros Cívicos, Casas de Cultura, festivales, bibliotecas, teatros, auditorios, patrimonio... Vamos a sumar, pues, ideas y recursos para mejores

resultados ciudadanos.

- Relaciones o presencia activa para dar a conocer los Servicios Culturales de Toda la Ciudad: la comunicación es cosa de muchos.

Lo voy a escribir en mayúsculas para que quede claro: ESTÁN PIDIENDO A LOS MUNICIPIOS –Y A DOÑA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL– QUE DEJEN DE COMPORTARSE COMO LOS AMOS DE LA CULTURA DE LA CIUDAD/PUEBLO DESDE SUS PROGRAMACIONES AUTISTAS: BASTA DE LOGOTIPO MUNICIPAL ÚNICO Y OMNIPRESENTE. ¿POR QUÉ? PORQUE LA CIUDAD NO ES DEL AYUNTAMIENTO. Y, CULTURALMENTE, NO ES DEL POLÍTICO Y SU, A MENUDO, MARAVILLOSO Y ELEGANTE GESTOR CULTURAL: ESTO ES CACIQUISMO DEMOCRÁTICO EN CULTURA, QUE ES DIFÍCIL DE CASAR, ¿VERDAD?

LAS ASOCIACIONES CULTURALES DICEN –A VECES CON SU SILENCIO– QUE AVANCEMOS EN NUESTRA CIUDAD/PUEBLO HACIA UNA GESTIÓN RELACIONAL DE LA CULTURA DE LA CIUDAD QUE IMPLIQUE –CÓMPlice, SOLIDARIA Y CREATIVAMENTE– OTRAS ADMINISTRACIONES, LAS EMPRESAS DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y, DE UNA MANERA MUY ESPECIAL Y CONTINUA, A LAS ASOCIACIONES CULTURALES. TODAS LAS QUE LO DESEEN: TODAS LAS QUE QUIERAN APORTAR IDEAS Y TRABAJO –TAMBIÉN RECURSOS– PARA LA CIUDAD CULTURAL QUE COMPARTIMOS. LE DICEN: ABRAN SEÑORES, EL MUNICIPIO. QUE TENEMOS MUCHO QUE TRABAJAR, CONJUNTAMENTE, PARA LO QUE A USTEDES Y A NOSOTROS NOS INTERESA Y ES NUESTRA RAZÓN DE SER: LA CIUDADANÍA Y SU CULTURA. QUEREMOS APRENDER A TRABAJAR RELACIONALMENTE: EMPECEMOS. LA CULTURA DE LA CIUDAD SERÁ MEJOR. EMPECEMOS. YA. SIN GRANDES PALABRAS. SENTÉMONOS. HABLEMOS. NEGOCIEMOS. INICIEMOS UNA NUEVA MANERA DE TRABAJAR. DESDE LA MUTUA CONFIANZA. DESDE EL SENTIDO COMÚN: EL DIÁLOGO PARA LOGRAR LO QUE A TODOS NOS INTERESA, LA CIUDAD DEL HOY Y EL MAÑANA CREATIVA. DESPIERTA. EMPRENDEDORA. CÍVICA. EXCELENTE.

## 5. ¿QUÉ SUPONE PARA EL MUNICIPIO LA GESTIÓN RELACIONAL DE LA CULTURA DE LA CIUDAD?

Vivir y actuar conforme a los tiempos y la ciudadanía. Abrirse. Transformarse en una organización de servicios sin grasa de burocracia –cuánta, todavía– y con los ciudadanos, optar por su modelo de trabajo organizativo en red de organizaciones. Disponer de equipos de trabajadores y trabajadoras que trabajen de fuera a dentro. Un estilo de política municipal cómplice: que sume desde el diálogo. Pensar la cultura como un servicio básico y no como un departamento exquisito...

### 5.1. Concebirse y actuar como una organización más –en red– para la cultura de la ciudad

La ciudad, en su cultura, es cosa de cinco: municipio/administraciones, asociaciones/fundaciones, empresas de la industria cultural, ciudadanos/artistas y otros. Entiéndase por otros: medios de comunicación, otras ciudades, tendencias culturales,... Es más complejo. Pero es la realidad: la ciudad, en cultura, es plural. Siempre. Y por suerte.

### 5.2. Asumir, en este conjunto/red, de protagonistas, un papel de liderazgo: de impulsor

En nuestra democracia, el municipio debe asumir un papel más de impulsor, de convocante, de dialogador, de consensuador. Como organización. Y desde cada uno de sus políticos, gestores y equipos de servicios. Y a menudo, menos de servicios directos. Porque apuesta por servicios con otros. Así, del municipio, las asociaciones culturales esperan:

- Convocatoria: propuesta política de qué se quiere hacer para la cultura de la ciudad. Una propuesta actual, abierta. Con trazos claros.
- Transparencia: la propuesta debe facilitar toda la información y un diálogo abierto a las propuestas. Y crítica: las ideas de mejora son siempre bienvenidas. Suman. Modifican. Mejoran.
- Negociación: llegar a un pacto de ciudad con todas las asociaciones interesadas, abiertas al diálogo, negociadoras. Las intransigentes quedan fuera. O las que primen lo suyo/partidario/intocable. Trabajar en

- red no significa y comporta trabajar todos y todas.
- Resultados: todo el protagonismo está en lo que se quiere lograr. Y se logrará. Sin excusas.
  - Reparto de responsabilidades y tareas:
    - Qué hace el municipio solo.
    - Qué hacen las asociaciones solas y en conjuntos.
    - Qué hacen las empresas solas.
    - Qué cogestionamos municipio y asociaciones: con ésta y la otra.
    - Qué se hace con otras administraciones.
    - Qué se hace con las empresas
    - Etcétera.
  - Aportaciones de recursos: desde cada una de las organizaciones. Las asociaciones culturales aportan ideas, voluntariado, comunicación muy próxima al ciudadano...
  - Catálogo de servicios culturales de la ciudad: se hace llegar la programación cultural anual a todos los ciudadanos.
  - Seguimiento de calidad: logramos lo que nos proponemos con cero defectos.
  - Reingeniería del proceso: cada año, dos o cuatro, nos lo planteamos todo para mejorarlo.

Esta es una manera diferente, actual, de trabajar. El municipio sabe que los tiempos apuntan aquí. Las asociaciones, también. Y una mayoría creciente de empresas están dispuestas a invertir en la cultura de la ciudad, aunque su gama de servicios sea otra. Las empresas de las industrias culturales de calidad, éticas, están por esta colaboración. Si todas las organizaciones lo esperan, ¿a qué esperamos para que sea el sistema de trabajo –de gestión relacional– en nuestra ciudad o pueblo?

Suerte en el intento.

## ADDENDA BIBLIOGRÁFICA

Para más información: En el bosque de la gestión relacional para la cultura de la ciudad. Cuento lo que en estas páginas esbozo con 365 ideas/propuestas.

Otros textos de apoyo que he publicado:

- El márketing como gestión de las artes para la cultura del milenio.
- Porque quiero mi asociación la reinvento.
- El día después que reinventamos nuestra asociación.

Todos en los Dossiers: Barcelona Associacions de la Agencia.

Tel.: 93 407 10 22.

También podéis consultar:

- Manual para la producción de los Servicios Municipales. IVAP, Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi.  
Tel.: 943 78 20 00.
- La ciudad de las asociaciones. Madrid, Editorial Popular.





A Administración Local é hoxe en día aquela que dedica máis recursos e a que realiza maiores investimentos no eido da acción cultural. Desde a implantación do sistema democrático no noso



**CULTURA E CONCELLOS:**  
AS ESTRATEXIAS DA PROMOCIÓN  
CULTURAL NO ÁMBITO LOCAL

país, os concellos desenvolveron un labor protagónico dirixido tanto a apoia-la recuperación da cultura tradicional e a promove-la participación das asociacións e os creadores culturais como a facilitarlles ós públicos unha oferta cada vez máis elaborada. Esta dinámica está a provocar que os procesos e as políticas culturais se caractericen pola súa progresiva complexización. Os públicos resultan cada vez máis heteroxéneos e as súas demandas participativas crecentes. Por outra banda, a cultura está a resultar nos últimos anos, e no contexto dunha xeira histórica marcada polo coñecemento e a información, un ben estratéxico e fundamental no actual estadio de redefinición social, económica e cultural das nosas sociedades. Os encontros que leva a cabo o Consello da Cultura Galega aspiran a achegar orientacións e criterios para afondar no coñecemento deste tipo de procesos sociais ós que hoxe nos enfrontamos.

ISBN 84-95415-16-X



9 788495 415165