

# Aquelarres de formación en Cultura comunitaria

Marzo de 2020

DIRECCIÓN GENERAL DE  
VINCULACIÓN CULTURAL  
COMUNITARIA

SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN  
CONTINUA DE CULTURA  
COMUNITARIA



CUENCA

Formación Continua Comunitaria

cdas  
Centro de Diagnóstico y  
Acompañamiento Comunitario



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA  
DE CULTURA

# Índice

3

Presentación

---

4

Cultura Viva y la construcción de un repertorio común para las políticas culturales en América Latina

Por **Alejandro Santini**

---

9

Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común

Por **Jorge Melguizo**

---

11

Los caminos de la incidencia política de Cultura Viva Comunitaria – Incidencia de alianzas y acuerdos

Por **Patricia Requena**

---

16

No es fácil

Por **Célio Turino**

---

30

Una gestión cultural transformadora

Por **Célio Turino**

---

# Presentación

La Dirección de Vinculación Cultural Comunitaria de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México considera vital desplegar dispositivos de formación colectivos que permitan fortalecer los procesos comunitarios en marcha, así como dinámicas institucionales alternativas. Por ello, esta recopilación de textos pretende ser una modesta herramienta para la cimentación de una plataforma de intercambio y construcción de saberes comunitarios; que además sea capaz de proporcionar algunas coordenadas comunes y de alentar procesos autogestivos de formación, al tomar como referencia experiencias y proyectos que nos antecedieron. Por medio de de estas publicaciones, deseamos circular una serie de insumos que incentiven la discusión colectiva, así como la apropiación crítica y plural de sus contenidos. En nuestra opinión, los procesos y dinámicas de formación deben lograr enlazar las necesidades colectivas e institucionales con apuestas locales y personales, en pro de la generación de un horizonte común propio del contexto que enfrentamos. Asimismo, quisiéramos que este vínculo abrevie de las experiencias de cada una de las personas que habitamos este proyecto

## **Cultura Viva y la construcción de un repertorio común para las políticas culturales en América Latina<sup>1</sup>**

Por Alexandre Santini

*“Un fantasma vestido de payaso recorre América Latina: el fantasma de la Cultura Viva Comunitaria”  
(Iván Nogales, teatrólogo boliviano)*

Al sumergirnos en el panorama de las políticas culturales en el continente latinoamericano, nos encontramos con la construcción histórica del concepto de América Latina como una unidad política, territorial y cultural. Pensar América Latina es una tarea compleja. El escritor argentino Jorge Luis Borges afirmó en una entrevista:

“Los únicos europeos somos nosotros, los latinoamericanos, que vemos a Europa como una totalidad de la cual nos sentimos herederos, mientras nadie en Europa se siente europeo, si no español, francés, sueco o alemán”.

Algo semejante ocurre cuando pensamos la cuestión latinoamericana. Más allá de una mirada idealizada e utópica del “Sueño de Bolívar”, de América Latina como una “patria grande”, política y culturalmente homogénea, la realidad nos presenta un continente heterogéneo, desigual en cuanto a sus niveles de desarrollo, con ámbitos y perspectivas nacionales distintas y en algunos casos dispares, y con agudas contradicciones internas entre nuestros países y nuestros pueblos.

Sin embargo, podemos indagar cuáles serían los elementos unificadores para una narrativa común de América Latina. Éstos ciertamente existen. Cuestiones históricas, políticas y culturales que nos unen, una unidad lingüística que abarca casi la totalidad de los países de la región, pero sobretudo problemáticas comunes en cuestiones políticas, sociales y culturales que incitan a la búsqueda de una visión de conjunto. La unidad latinoamericana es sobretudo un devenir, un proyecto político que da norte y da substancia a un discurso, a una construcción histórica en desarrollo.

En este contexto experiencias muy recientes de políticas culturales basadas en el concepto de “Cultura Viva Comunitaria” en diversos países y ciudades latinoamericanas, inspiradas por el Programa Cultura Viva y por los Puntos de Cultura de Brasil, nos permiten identificar la construcción de un repertorio común para pensar las políticas culturales en el contexto latinoamericano, en lo respecta a la relación de la cultura con temas como identidad, territorio y comunidad.

<sup>1</sup> Texto tomado de: <http://iberculturaviva.org/cultura-viva-e-a-construcao-de-um-repertorio-comum-para-as-politicas-culturais-na-america-latina/?lang=es>

## Brasil en el contexto latinoamericano de las políticas culturales: el Programa Cultura Viva

Históricamente, Brasil estuvo al margen de importantes procesos políticos y culturales en América Latina. Sea por la barrera del idioma, por la herencia colonial distinta, o por las demás características que diferencian a Brasil de los demás países del continente, la imagen de un país construido “de espaldas” a la región fue creándose como metáfora geográfica de una posición geopolítica. Aunque nuestra historia reciente, en particular en lo que se refiere a la inestabilidad de las instituciones democráticas, la interferencia externa en la conducción de las políticas económicas, la dependencia comercial y cultural, tenga una relación directa con el proceso histórico de la región, en términos de políticas de gobierno y estrategias de desarrollo económico y social, nuestro país mantuvo una relación distante y ajena a las políticas desarrolladas en los países latinoamericanos. El panorama es el mismo en relación a las políticas públicas de cultura, que en Brasil, segundo Rubim (2011), son históricamente marcadas por la “ausencia, el autoritarismo e inestabilidad” (p.22). Para hacerse una idea, el Ministerio de Cultura, creado en 1985, tuvo 10 gestores diferentes en los primeros 10 años de existencia del órgano, llegando incluso a ser extinguido y transformado en secretaría durante el gobierno Collor (1990-1992).

Esta realidad comenzó a cambiar sensiblemente en los últimos 12 años. La gestión del Ministerio da Cultura de Gilberto Gil y Juca Ferreira durante el gobierno de Lula posibilitó el florecimiento de un amplio ecosistema de experiencias sociales y culturales que, a partir de la arquitectura de redes engendrada por el Programa Cultura Viva y los Puntos de Cultura, ganaron visibilidad, escala y articulación nacional, posibilitando el surgimiento de nuevos flujos culturales en el país. En su discurso de pose como ministro de Cultura, Gilberto Gil afirmó que su gestión al frente del MinC haría:

“(…)uma espécie de “do-in” antropológico, massageando pontos vitais, mas momentaneamente desprezados ou adormecidos, do corpo cultural do país. Enfim, para avivar o velho e atçar o novo. Porque a cultura brasileira não pode ser pensada fora desse jogo, dessa dialética permanente entre a tradição e a invenção, numa encruzilhada de matrizes milenares, informações e tecnologias de ponta”(2003).”

El Programa Cultura Viva fue creado en 2004, por la Portaria n. 156, del 6 de julio de 2004, bajo la coordinación de la actual Secretaría de Ciudadanía y Diversidad Cultural (SCDC), del Ministerio de Cultura (MinC), con la finalidad de fomentar y valorar circuitos culturales ya existentes por medio de acciones de articulación, y de transferencia de recursos para organizaciones de la sociedad civil con acciones culturales, denominadas por el programa como Puntos de Cultura. Expresiones de la metáfora tropicalista del “Do-in Antropológico”, los Puntos de Cultura irían a masajear puntos vitales del cuerpo cultural del país.

Cultura Viva tiene como uno de sus presupuestos adoptar una gestión compartida con el objetivo de establecer nuevos parámetros de gestión y democracia entre el Estado y la sociedad. Cabe destacar que esta iniciativa de involucrar nuevos y diversos actores en la discusión de las políticas culturales surgió del ejecutivo. Sin embargo, una de las características del programa es el promover la interacción entre esas diversas organizaciones con perfiles distintos por medio de redes, sean éstas presenciales o virtuales, encuentros, seminarios, foros regionales y nacionales, como los “encuentros de conocimientos libres” (2004 y 2005), las TEIAS [1] regionales y nacionales (2006, 2007, 2008, 2010, 2013), además de innúmeros otros foros, encuentros, seminarios y congresos y demás iniciativas públicas o autónomas que reúnen y articulan la red de Puntos de Cultura en Brasil.

Uno de los principales méritos de la creación de estos ambientes de interacción política es que aluden – lo que implica decir que no lo realizan plenamente – a procesos de deliberación pública, espacios de acuerdo para la toma de decisiones involucrando al estado y a representantes organizados de la sociedad civil. Procesos como éste reconocen, según la investigadora colombiana Luisa Fernanda Cano (2010), “la importancia de la dimensión política de las políticas públicas, con la necesidad de reconocer en el diálogo

y en los argumentos, el espacio por naturaleza para la construcción de lo público, para la deliberación frente las soluciones y las decisiones de política.”

Podemos decir que este ejercicio estuvo presente en el proceso de implementación del Programa Cultura Viva, aunque la llamada “gestión compartida” sea aún una evocación, un camino a ser construido, en medio de las innúmeras dificultades oriundas de un aparato de estado formalista y burocratizado, que no está preparado para experiencias de democratización, apertura y transparencia de la gestión pública.

Estas relaciones entre lo público y lo estatal, entre cultura y política, entre políticas públicas y espacios de organización autónoma de la sociedad civil, presentes en el Programa Cultura Viva, fueron fundamentales para aproximar la experiencia brasileña a la realidad de otras ciudades y países latinoamericanos. El primer contacto de agentes culturales latinoamericanos con esta política desarrollada en Brasil fue durante el Fórum Social Mundial realizado en Belém do Pará, en el año 2009. En la ocasión, el Ministerio de Cultura de Brasil organizó en colaboración con el Instituto Pólis (SP), una mesa de diálogo titulada: “Pontos de Cultura: Políticas Públicas e Cidadania Cultural”, que reunió a una centena de participantes, entre representantes de puntos de cultura de Brasil y de diversas organizaciones culturales comunitarias de América Latina.

El mismo año, en Brasilia, se crea la Articulación Latinoamericana Cultura y Política (ALACP), que entre otras iniciativas subscribió un proyecto de ley presentado al parlamento del Mercosur por la entonces senadora brasileña Marisa Serrano, recomendando a los países miembros del bloque la creación de un programa de puntos de cultura en escala regional. Diversas iniciativas de creación de legislaciones culturales y desarrollo de políticas públicas basadas en el concepto de Cultura Viva Comunitaria comienzan a ocurrir en ciudades como Buenos Aires (Argentina), Medellín (Colombia) y en países como Perú, Costa Rica y Guatemala.

En 2010, en la ciudad de Medellín un encuentro reunió a 100 organizaciones culturales comunitarias de América Latina que se articularon en una red continental denominada “Plataforma Puente Cultura Viva Comunitaria”. En mayo de 2013, esta red organizó el I Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria en la ciudad de La Paz, Bolivia, reuniendo cerca de 1200 participantes de 17 países del continente. En el año 2014, el Congreso Iberoamericano de Cultura, organizado por la Secretaría General Iberoamericana (Segib), que reúne a los gobiernos de los 21 países latinoamericanos, además de Portugal y España, tendrá lugar en Costa Rica teniendo como tema central la “Cultura Viva Comunitaria”.

Las organizaciones y colectivos culturales comunitarios son una realidad en todo el continente latinoamericano. Se estima que son más de 120 mil en todo el continente, sean radios, grupos de teatro, museos de los barrios, bibliotecas, fiestas populares, circo... No existe ningún lugar en el continente, sea una pequeña ciudad o una vila o comunidad, donde no existan estos grupos activos que, a través del juego, de la creación cultural, de la comunicación popular y de las celebraciones comunitarias, buscan sensibilizar el espacio público de sus territorios y convocar la participación colectiva. Más de 200 millones de latinoamericanos participan de estas actividades culturales comunitarias en repetidas ocasiones durante cada año.

## Definiendo Cultura Comunitaria

Las organizaciones culturales comunitarias son aquellas que se definen por una acción cultural, educativa y/o de comunicación popular vinculada a un determinado territorio, que desarrollan procesos culturales permanentemente y no están directamente vinculadas al ámbito estatal o al mercado de bienes, productos y servicios culturales. La autonomía en relación al Estado, a su vez, no prescinde de un proceso de organización política autónoma entre sí y junto a otros sectores de la sociedad, ni tampoco de una incidencia concreta junto a los estados nacionales en busca de políticas públicas para el sector. En las

múltiples experiencias de Cultura Comunitaria en América Latina, cabe destacar la valoración que las organizaciones involucradas hacen del papel estratégico del Estado como agente implementador de políticas públicas.

En el documento de convocatoria del I Congreso de Cultura Viva Comunitaria, firmado por la red Plataforma Puente (2013), queda clara la importancia estratégica que el movimiento atribuye al estado, especialmente en lo que respecta a la financiación de la cultura y a la adopción de mecanismos legales que reconozcan y apoyen las organizaciones culturales comunitarias:

“En el continente, frente a la indiferencia de los sistemas instituidos de la Cultura, los procesos de articulación de estos colectivos fueron adquiriendo una mirada común; y en los últimos años, esa visión se tornó más nítida y provocadora. Y es que, sin importar el lenguaje que cada iniciativa utiliza, todas comparten su carácter de expresiones colectivas y culturales de una sociabilidad distinta. Estas organizaciones, comunes y diferentes entre sí, articuladas en red, dieron forma a la Plataforma Puente Cultura Viva Comunitaria, que concentró sus esfuerzos en dar cuerpo a una campaña continental que señale que estos grupos deben ser reconocidos por la esfera estatal y ser objetos del apoyo público y económico de sus gobiernos. Como dicen sus documentos, “no desarrollamos una actividad privada, y sí una vocación pública no estatal, que lucha por otra vivencia del espacio compartido”(…) Una mirada rápida sobre el trabajo de estos grupos justifica la demanda; mientras millares de jóvenes de todos los barrios y suburbios de América Latina encuentran en estas iniciativas (radios, bandas, escuelas populares de arte) un lugar de aprendizaje y expresión opuestos a las ofertas de violencia y narcotráfico, no existe ninguna Ley nacional en el continente que ampare y fortalezca las “organizaciones culturales comunitarias. Un despropósito que llama la atención”. (2013)

El desarrollo del concepto original del Programa Cultura Viva en Brasil para la idea de Cultura Viva Comunitaria en ciudades y países de América Latina fortalece y consolida la dimensión comunitaria y territorial de esta política cultural. El acuerdo municipal que establece las bases para una política de Cultura Viva Comunitaria en la ciudad de Medellín, Colombia, propone la siguiente definición para las organizaciones culturales comunitarias:

“aquellas expresiones artísticas y culturales que surgen de las comunidades, a partir de la cotidianidad y la vivencia de sus territorios. Las experiencias de formación humana, política, artística y cultural que reconoce y potencia las identidades de los grupos poblacionales, el diálogo, la cooperación, la coexistencia pacífica, y la construcción colectiva, hacia el respeto de los derechos de las personas y el mejoramiento de la democracia”. (2010)

Esta operación de adecuación y resignificación del concepto original del Programa Cultura Viva de Brasil para la realidad colombiana es aún más evidente en la reflexión del sociólogo colombiano Luis Alfredo Atehortúa Castro, miembro de la Plataforma Puente de Medellín / Valle de Aburrá:

“Cultura Viva Comunitaria, es la adopción y adaptación de la idea original de puntos de cultura, a la realidad de Colombia, empezando por Medellín con la idea de Cultura Viva que es el programa que en Brasil sostiene Puntos de Cultura, pero que en Medellín y luego a nivel nacional se retoma como Cultura Viva Comunitaria por el papel preponderante de las comunidades, por el papel de las organizaciones culturales con sus vecinos, con los beneficiarios de las dinámicas de cultura para la vida, para la defensa de los territorios y el sentido de pertenencia”. (2013)

Lo que queda claro es que el programa Cultura Viva y los Puntos de Cultura de Brasil inspiraron y motivaron la construcción de este concepto de política cultural que hoy reverbera en diversas políticas públicas desarrolladas en ciudades y países latinoamericanos, siendo que en estos países, la asociación con los conceptos de territorio y comunidad queda marcadamente definida como el centro de la estrategia de acción de la política. Queda claro también que, mientras en Brasil este programa surgió como una iniciativa gubernamental, en diversos países latinoamericanos la Cultura Viva Comunitaria surge como

una demanda de los movimientos culturales, habiendo sido construída a partir de la incidencia de estas organizaciones junto a gestores y a órganos gubernamentales. Tales iniciativas fortalecen acciones, redes, movimientos y circuitos culturales fuera de la industria cultural y de los aparatos de Estado, proporcionando el surgimiento de nuevas formas de relación entre el estado y la sociedad.

Sin embargo, sea en la actual legislación cultural de los países de la región sea en documentos de organismos internacionales como la Unesco, los términos “Cultura Comunitaria” u “Organizaciones culturales comunitarias” no existen y no son mencionados. El concepto que comprende este universo es el de “diversidad cultural”, ampliamente utilizado en las legislaciones nacionales y reconocido internacionalmente através de la “Convención sobre la promoción y la protección de la diversidad de las expresiones culturales” de la Unesco (2005), texto ratificado por el gobierno brasileño por medio del decreto legislativo 485/2006. Aún así, el documento no hace mención a las organizaciones culturales comunitarias.

La inclusión de la diversidad cultural como marco estructurante de políticas culturales en el continente latinoamericano es una conquista reciente y de fundamental importancia. Sin embargo, es demasiado amplia para precisar la especificidad y la dimensión de la acción de las organizaciones culturales comunitarias. Son aún muy pocos e incipientes los estudios académicos sobre el tema, lo que confiere la necesidad de un esfuerzo de sistematizar estudios e investigaciones que vienen realizando también investigadores, activistas y gestores culturales de Brasil y de diversos países de América Latina.

[1] Las Teias da Diversidade son los encuentros convocados por el Ministerio de Cultura para el encuentro de los Puntos de Cultura del país.

## Referencias bibliográficas:

- ANGUERA, M.T. Metodología de la observación en las Ciencias Humanas (3a. ed. rev.). Madrid: Cátedra, 1989.
- BARBOSA DA SILVA, Frederico; ARAÚJO, Herton Ellery (organizadores). Cultura Viva: avaliação do programa arte educação e cidadania. Ipea. Brasília, 2010.
- BRASIL, Ministério da Cultura. Plano Nacional da Cultura. 2008
- \_\_\_\_\_ . Catálogo Cultura Viva. Brasília, DF, 2009.
- \_\_\_\_\_ . Programa Cultura Viva: análises e observações. Brasília, DF, 2009.
- CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CANCLINI, Nestor Garcia. Culturas Híbridas. São Paulo: EdUSP, 1998.
- \_\_\_\_\_ . Las Culturas Populares en el capitalismo. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. 1988.
- CANO, Luisa Fernanda. “El enfoque retórico del análisis de políticas públicas. En: Enfoques para el análisis de políticas públicas. André-Noël Roth Deubel, editor. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 2010.
- ROLDAN, Jairo Afonso Castrillón (org.). La Cultura es Viva y Comunitária en los barrios y poblados de America Latina – Memorias del Foro Nacional de Cultura Viva Comunitária, Medellín, Colombia. Corporación Cultural Canchimalos, Medellín, 2012.
- RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. In: Políticas culturais no Brasil. Antonio Albino Canelas Rubim e Alexandre Barbalho (org.). Edufba, Salvador, 2007.
- \_\_\_\_\_ . Políticas culturais do governo Lula/Gil: desafios e enfrentamentos. Trabalho apresentado no Terceiro Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura: Faculdade de Comunicação – Universidade Federal da Bahia. 2007
- \_\_\_\_\_ . As políticas culturais e o governo Lula. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2011.
- TURINO, Célio. Ponto de Cultura: o Brasil de baixo para cima. São Paulo: Anita Garibaldi, 2009
- YUDICE, George. A conveniência da cultura: usos da cultura na era global. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006

## Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común

Por Jorge Melguizo\*

(...)Incluir las Culturas Vivas Comunitarias en las decisiones políticas y presupuestales nos llevará a incluir en la sociedad a los múltiples proyectos culturales que se hacen en nuestros barrios y zonas rurales sin el Estado, a pesar del Estado o incluso contra el Estado.

En esas expresiones culturales barriales y rurales, múltiples y diversas, está una buena parte de la cultura para la paz que necesitamos con urgencia potenciar para que la convivencia sea una palabra que nos defina como sociedad.

Lo que entendemos por Culturas Vivas Comunitarias: [1]

Somos expresiones comunitarias que privilegian en la cultura los colectivos y las personas, y los procesos sobre los productos, en la realización de la emoción y la belleza.

Somos un movimiento Latinoamericano de arraigo comunitario, local, creciente y convergente, que asume a las culturas y sus manifestaciones como un bien universal y como un pilar efectivo del desarrollo humano y social.

Nuestro objetivo es lograr que los gobiernos asignen al menos el 0.1% de sus presupuestos nacionales y municipales a programas de Culturas Vivas Comunitarias. Y buscamos la posibilidad de que los bienes y programas públicos se construyan en alianza real entre el Estado y las organizaciones sociales.

En la Declaración de La Paz sobre Cultura Viva Comunitaria, decimos:

“(...) La nueva etapa de las democracias y los Estados latinoamericanos requiere la recuperación de las experiencias sociales y populares. América Latina está en un momento de esperanza después de una larga crisis. Se nos abre un panorama de restauración, en el que las experiencias y organizaciones culturales comunitarias pueden participar de procesos de transformación nuevos y emancipadores.

(...) Proponemos que en nuestros países, a ejemplo de las organizaciones bolivianas, el 18 de mayo sea declarado Día de la Cultura Viva Comunitaria, ya que este encuentro continental ha marcado la historia común de nuestros pueblos, y al impulso de la Semana Continental por la Cultura Viva Comunitaria, desde el 12 al 19 de abril de cada año”.

### Lo que ofrecemos:

Muchas de las preguntas que tienen hoy nuestras sociedades y nuestros gobiernos tienen respuestas (y nuevas preguntas) en las Culturas Vivas Comunitarias. En esos proyectos culturales barriales y rurales hay cultura, por supuesto. Pero hay también seguridad y convivencia, y hay inclusión social, y hábitat y desarrollo económico y educación. Y oportunidades.

La transversalidad ya está en el barrio y en esos proyectos culturales: lo importante es que los gobiernos sepan ver esa transversalidad y sepan actuar de manera similar entre sus diferentes dependencias. Cultura Viva Comunitaria no es un proyecto solo para las áreas de cultura. Todo lo contrario: va mucho más allá y ofrece sus conceptos, sus metodologías, sus resultados y sus productos a muchas áreas de gobierno:

seguridad, educación, deporte, recreación, bienestar social, desarrollo social, infancia, juventud, tercera edad, mujeres, turismo, economía, innovación.

En esos proyectos ya hay alianzas público-privadas-comunitarias: el desarrollo conceptual y metodológico de estos colectivos culturales y artísticos, y sus propios recursos, han sido históricamente una inversión pública, social, no cuantificada y, por lo tanto, no valorada: valorarla, cuantificarla, reconocerla como aporte de las comunidades a los proyectos públicos de transformación de una sociedad, de una ciudad, es un imperativo.

Estas organizaciones comunitarias no están esperando que les financien sus proyectos, no están pidiendo: Están ofreciendo. Están ofreciéndose en la construcción de mejores caminos sociales, de caminos reales de transformación.

Lo que están esperando esas organizaciones de las Culturas Vivas Comunitarias, lo que proponen a los gobiernos y al sector privado y al sector académico es la suma de recursos, de los de esas organizaciones comunitarias con los dineros públicos – que son de todos y ustedes manejan temporalmente- y con los dineros privados, para producir mayores y mejores resultados.

Y, además, el camino recorrido por algunas ciudades y países y la velocidad que está tomando este proyecto continental, permite generar fácilmente una red de aprendizajes, de cruce de conceptos, de contenidos, de metodologías, de documentos, de legislaciones, de experiencias, de personas y colectivos.

Todo eso ya existe, no hay que crearlo. Hay que conocerlo. Hay que escucharlo. Hay que aprovecharlo, hay que potenciarlo. Hay que ponerlo en relación con otras áreas de la sociedad.

Esas muchas alianzas y redes locales, nacionales e internacionales que están trabajando para el fortalecimiento de lo local desde y con la cultura, se convierten por sí mismas en un gran pacto sin fronteras que ayuda a superar los egoísmos, los intereses y las miopías locales y nacionales.

La oportunidad está servida. Las posibilidades son todas. Si no invertimos en cultura, ¿cómo saldremos de las crisis?

En los tiempos que corren, la cultura se vuelve necesidad. Y lo más importante: la cultura es ahora, más que nunca, una gran posibilidad y una magnífica oportunidad.

*Jorge Melguizo es consultor y conferencista en gestión pública, proyectos urbanos integrales y cultura. Es asesor del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en Hábitat e Inclusión. Fue Secretario de Cultura Ciudadana y Secretario de Desarrollo Social de la Alcaldía de Medellín.*

*Este texto es un fragmento del artículo publicado en el libro Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común, presentado en El Salvador en el marco del 2º Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria. La versión digital del libro está aquí: [https://issuu.com/congresocvc.elsalvador/docs/libro\\_ii\\_congreso\\_latinoamericano\\_d](https://issuu.com/congresocvc.elsalvador/docs/libro_ii_congreso_latinoamericano_d)*

*[1] Tomado de “Documento de Conclusiones Primer Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria”, La Paz, Bolivia, mayo de 2013. <http://es.scribd.com/doc/147877286/Conclusiones-Final-4>*

## Los caminos de la incidencia política de Cultura Viva Comunitaria – Incidencia de alianzas y acuerdos

Por Patricia Requena

La Plataforma Puente Cultura Viva Comunitaria, de la que forman parte colectivos y redes sociales, comunitarias y también entidades gubernamentales y universidades y centros de estudio, ha realizado un largo camino que ya habían iniciado nuestros pueblos, tanto en la lucha contra la colonización como en la promoción en el campo del desarrollo y la ciudadanía desde el arte y la cultura.

Esto, en tanto que la instalación que hace el movimiento del concepto “Buen Vivir”, propio de las etnias latinoamericanas, es un aporte para repensar la Democracia, ya que este contiene en sí misma la idea y la necesidad de relaciones armónicas entre sociedad civil y Estado, basadas en la participación ciudadana como columna vertebral de los procesos de desarrollo.

Hoy este punto es central, más cuando vemos el deterioro de nuestras democracias, las que no han podido hasta ahora restablecer integralmente las ciudadanía dañadas. En lo particular, en el ámbito cultural creemos que la ciudadanía cultural aún no es reconocida ni ejercida; el ciudadano solo se siente receptor de ofertas culturales que vienen de un sistema que produce y se las hace llegar como “consumidor”. Así, el protagonismo de las comunidades y sus grupos no es visto y menos apoyado como legítima expresión del ciudadano (cultural). Un resultado y a la vez un reflejo de esta situación son las distancias y las desconfianzas que mantienen los actores culturales con el Estado y con sus instituciones.

En ese plano y en una mirada panorámica de las políticas culturales de los estados latinoamericanos, se percibe aún una muy tibia voluntad de apoyo a procesos de culturas comunitarias. Es destacable la voluntad de ciertas autoridades y agentes por instalar una mirada política que acentúa la mirada en las miles de experiencias de base, pero tenemos que reconocer que siguen siendo una minoría respecto del total de instancias y procesos legislativos y de políticas públicas.

### Cultura Viva Comunitaria como palanca de cambio institucional

El movimiento Cultura Viva Comunitaria ha hecho en los países de Latinoamérica propuestas concretas que intentan asegurar el reconocimiento y el apoyo a las experiencias culturales locales a través de la promoción de condiciones institucionales y políticas para su fortalecimiento. De este propósito hay ejemplos que destacar como son inicialmente “Puntos de Cultura” en el Brasil y casos como el de la Alcaldía de Medellín y Bogotá en Colombia, o las gestiones en Lima, Perú y en otros países de Latinoamérica. En ellos se ha buscado que sea la misma voz ciudadana, de la base de la sociedad, la que entre en el diálogo con el Estado. No está demás decir que esos esfuerzos se encuentran generalmente con culturas institucionales, gubernamentales y municipales llenas de trabas y rigideces, que una mirada que les propone otra direccionalidad de las decisiones o de los motivos de la política los cierra e inhibe de hacer intentos por esos cambios.

Este proceso, con sus dificultades y potencialidades, fue visibilizado y proyectado por el movimiento, que en su momento diseñó el “Plan Acción Pública Conjunta y Continental” en el se especifican una serie

de propósitos, uno de los cuales fue lograr un impacto político que contribuya a mejorar los escenarios institucionales y sociales en cada lugar en el que se desarrolle una acción. Desde ese momento, es que toma cuerpo la línea de incidencia dentro del movimiento, la que se tradujo en algunos puntos claves para la Cultura Viva Comunitaria:

- Promover la gestión pública participativa que apunte a la construcción de una democracia cultural deliberante y transformadora.
  - Aportar a construir políticas culturales pertinentes para nuestras comunidades y territorios, que sean incluyentes, respetuosas de la autonomía, integrales y conducentes al empoderamiento social y a la construcción de sistemas territoriales de cultura democráticos, que incluyan la lógica y el lenguaje del arte. Ello implica una participación directa de las comunidades en estos procesos.
- Desde esa misión se aterrizó un plan de acción que define entre sus líneas fundamentales de trabajo, la Incidencia, la que en concreto se propone:
- Plantear legislaciones nacionales inspiradas en la acción cultural comunitaria y hacerlo de manera participativa.
  - Impulsar las metas del 1% del presupuesto nacional y municipal para la cultura, y el 0.1% de esos presupuestos para la Cultura Viva Comunitaria.
  - Propiciar alianzas de políticos locales latinoamericanos.
  - Promover la creación de los Consejos Municipales de Cultura como referencia pública de debate y decisión del quehacer cultural.
  - Hacer un mapeo de aliados.
  - Implicación en políticas públicas en toda la región.
  - Identificación de los espacios nacionales y locales donde se están construyendo programas culturales e incidir e intervenir en ellos” (1)

### Incidir, ¿qué significa?

Para explorar lo que ha sido y puede seguir significando para el movimiento estas líneas de acción, es necesario profundizar en sus diversas aristas, definiciones, condiciones, estrategias. En primer lugar, decir que de las diversas acepciones, tomaremos para el propósito de esta reflexión la siguiente, ya que nos parece más completa y clara que otras revisadas: Incidencia política es un proceso de acciones planificadas por alguna instancia de la sociedad civil para cambiar las relaciones de poder que impiden el ejercicio de los derechos.

Desde esa perspectiva, incidir está concebido como una acción de influencia y también de involucramiento; es decir, implica que los actores se hacen parte del proceso de cambio para hacer valer sus derechos e intereses. Por ello, la incidencia política es un ejercicio de democracia y también de empoderamiento.

Se puede incidir a través de varios medios, tales como la comunicación, la construcción de agenda, el diseño de propuestas para visibilizarlas en el debate público. Sin embargo, cualquiera de estas prácticas sólo tendrá peso y legitimidad si están insertas en procesos de participación ciudadana, de diálogo entre el Estado (en sus distintos niveles) y la sociedad civil. Sin este marco, la incidencia puede ser estéril ya que no posee el respaldo que en democracia solo la ciudadanía activa puede asegurar. Es por ello que los procesos de incidencia desde Cultura Viva Comunitaria se han planteado como espacios abiertos y representativos, como efectivos pasos hacia la creación de una Democracia Participativa, Deliberativa e Integral.

En este sentido, es fundamental que la participación vaya de la mano de organización de la gente, que a su vez es una manera que han encontrado los grupos, sus asociaciones y alianzas de habitar el espacio público y por qué no mirarlo así, de ir haciendo política pública desde el territorio, desde los barrios.

## ¿Hacia adónde apunta la incidencia en Cultura Viva Comunitaria?

El punto de partida que fundamenta la acción de incidencia que plantea Cultura Viva Comunitaria es la afirmación que la cultura es un derecho humano que si no se ejerce se pierde y que a quien le corresponde satisfacer ese derecho es al Estado.

Recordemos aquí lo que expresa la Declaración de La Paz, que emana de los acuerdos a los que se llegó en el Primer Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria: “Las mujeres y hombres reunidos en la ciudad de La Paz decidimos usar como herramienta la exigibilidad de los derechos culturales como materia básica para la elaboración de políticas públicas de culturas vivas comunitarias, de manera de generar y fortalecer en nuestras comunidades prácticas integrales de descolonización, despatriarcalización y de igualdad de géneros entre todos y todas”. (2)

Los derechos culturales empezaron a ser “reconocidos” en nuestra sociedad, al menos en las declaraciones internacionales, cuando las ciencias sociales tuvieron la evidencia que la cultura le entrega los significados a nuestro mundo, a los grupos y a las personas: la cultura es el espejo de las sociedades; es decir, la cultura nos ayuda a ser humanos. Estos derechos son del individuo y de las comunidades. Y solo para tener en cuenta su referencia, la Declaración de Friburgo (3) los define como:

- . Derecho a la identidad y patrimonio culturales.
- . Derecho a referencias a comunidades culturales.
- . Derecho al acceso y participación en la vida cultural.
- . Derecho a la educación y formación.
- . Derecho a la información y comunicación.
- . Derecho a la cooperación cultural.

Desde estos principios (derechos), lo que aspira Cultura Viva Comunitaria son legislaciones y políticas culturales que efectivamente aseguren su cumplimiento, para lo cual deben tener varias condiciones:

- . Ser pertinentes culturalmente para las comunidades y territorios
- . Ser incluyentes
- . Ser respetuosas de la autonomía de las organizaciones
- . Ser integrales,
- . Ser conducentes al empoderamiento social y a la construcción de sistemas democráticos territoriales de cultura.

Tal como lo expresan los documentos de Cultura Viva Comunitaria, este resultado solo es posible si las comunidades y sus grupos se involucran en los procesos.

De otra forma, solo implicarán recursos que llegarán de forma vertical a los grupos, no produciéndose el involucramiento que requiere un proceso transformador de la cultura de relaciones, de la cultura institucional y también de la cultura de alianzas y de autonomía.

## Aspectos y preguntas relevantes acerca de la incidencia en Cultura Viva Comunitaria

Desde lo anteriormente dicho, y proyectando lo que pueden ser nuevos procesos de incidencia de Cultura Viva Comunitaria por la transformación de políticas y las decisiones públicas, especialmente tomando como referencia el caso chileno, podemos mencionar varios elementos a considerar en estos procesos.

En primer lugar, debemos recordar que por naturaleza el Estado es el administrador de los bienes del pueblo, administración que debe hacerse en función de las necesidades de los gobernados. Para esta función existen las políticas públicas, que son “el conjunto de decisiones tomadas y de acciones emprendidas por una serie de actores, tanto públicos como privados, orientada hacia la solución de un problema público delimitado” (4)

Desde allí es que ante la construcción y el diálogo de incidencia es fundamental un diagnóstico serio y amplio, que defina las características de las culturas comunitarias del territorio, sea país, región o comuna según el ámbito de la política que se diseña.

En Latinoamérica podemos decir que los modelos de gestión pública en relación con la cultura de base han sido insuficientes; la han percibido fundamentalmente como “destinatarios” (gente que accede, público, beneficiarios) a la cultura. No se ha promovido su asociatividad y los recursos destinados a resolver sus necesidades son siempre escasos y, en muchos casos, ni siquiera son considerados como ítems en los presupuestos. Los modelos tradicionales de políticas culturales en nuestro continente no han logrado atender las necesidades que surgen desde las dinámicas culturales cotidianas ni de las personas y colectivos que las animan.

Esta situación evidentemente tiene que ver también con lo nuevo que es este campo en tanto concepto que agrupa este tipo de iniciativas; se habla aún de cultura tradicional, cultura popular, cultura poblacional, situadas en su mayoría en el campo del patrimonio cultural.

Con toda la complejidad de la tarea, es necesario que al menos la organización que se sienta a la mesa de la incidencia política sepa las características generales y específicas que tiene el ámbito de la cultura comunitaria, ya sea en su comuna, su región o su país.

Otro elemento en este camino es el conocimiento y la formación de los colectivos culturales respecto de los aspectos básicos de las políticas públicas y las leyes. Es necesario educarse y dominar los parámetros y los límites, las distinciones y diferencias entre tipos de leyes, entre políticas y normativas. Ese conocimiento no es algo complejo para el movimiento y debe ser procurado por los mismos actores involucrados.

Es bueno recordar y asumir que en el movimiento existe ya una vasta experiencia de incidencia que debe acopiarse y ordenarse y que así servirá de base y orientación a los distintos movimientos locales, nacionales y regionales.

Un aspecto estratégico a definir en estos procesos por parte del movimiento es la perspectiva desde la cual se dialogará. Con esto queremos decir que en esa “conversación” está implicado un gran mundo de acción comunitaria, más allá de las fronteras de dos entes dialogantes; es decir, la conversación no puede realizarse en función de intereses corporativos de un grupo o sector,

Una condición fundamental para que el diálogo sea amplio e inclusivo es que el “carácter” del proceso debe ser participativo. Para ello es evidente que se requiere una voluntad política y también la alianza con el mundo de las organizaciones que se debe lograr que confíen, que se abran y sean actores protagónicos de ese proceso. Los y las dirigentes deben cumplir el papel de informar y socializar las condiciones y las reales expectativas de cada instancia, de tal forma de no crear falsas expectativas y desencuentros a mitad de camino. El proceso participativo en sí mismo irá empoderando a las y los líderes mas claros y convencidos, los que serán fundamentales a su vez en el fortalecimiento de las mismas redes.

Es relevante establecer una comunicación fluida y sincera con el Estado, el que debe disponerse a un diálogo que implica un recorrido mayor pero de más riqueza y legitimidad.

Aunque parezca menor, y dada la experiencia en Chile, en este asunto hay distinciones que es necesario realizar ya que en estos procesos es fácil a veces, por la falta de claridad o bien por la inexperiencia de los agentes que participan de la incidencia, confundir los límites de las experiencias “comunitarias”. Se trata de poner en el centro a los grupos históricamente segregados de las políticas y de las decisiones de lo público, es decir a las experiencias multiplicadoras que se constituyen desde los valores del respeto a la diversidad, el protagonismo y la autonomía de las organizaciones.

En general, son experiencias que han nacido desde el seno mismo de los barrios, sin fines de lucro, procesos comunitarios posibles solo gracias al trabajo voluntario, a la gestión de proyectos y a diversas estrategias creativas para resolver las necesidades. En ellos, por cierto, se dan múltiples innovaciones

para solucionar los problemas pero en general han subsistido pese a la escasez de recursos, la falta de infraestructura, de espacios y de estabilidad en el trabajo.

Desde el movimiento Cultura Viva Comunitaria se apuesta a la reconstrucción de una acción política y de la sociedad a partir de un nuevo paradigma que instala el poder e la base social: poder de iniciativa, poder de la experiencia, poder de los movimientos sociales. Con esta mirada se logra, paulatinamente, que las dinámicas que se construyen sean más dinámicas, horizontales y democráticas. Creemos que estas iniciativas deben estar guiadas por la práctica de la ciudadanía donde las personas y los grupos son actores de sus derechos y deberes.

Es claro que la perspectiva de Cultura Viva Comunitaria choca con un modelo de gestión (estatal, especialmente, pero presente también en muchas organizaciones que se piensan “alternativas”) vertical y con muchos rasgos de autoritarismo y exclusión. A pesar de lo que dicen algunos relatos políticos y de organizaciones, las prácticas tradicionales que se han instalado en el poder en la mayoría de nuestros países, así lo ratifica. Y es así que en lo referente a la política cultural el paradigma vigente asume cultura como gasto, todo lo cual está basado en que es una élite la que “hace” cultura. Por esto, el objetivo es lograr que finalmente el Estado se asuma como promotor y facilitador.

Un factor también importante en estos procesos es el nivel organizativo de la sociedad civil que constituye el sector de la cultura comunitaria. Sabemos que en los distintos países es, en general, incipiente o, al menos, inicial. Se han conformado redes y asociaciones y en la práctica juegan un rol fundamental en la articulación de los grupos. Esta acción es central y hay que cuidarla y fomentarla, no perder la articulación como eje porque ese carácter articulador le dará más fuerza a las organizaciones en su necesaria de interlocución y negociación con las entidades estatales y, especialmente, con los funcionarios de esas entidades estatales.

Promover el tejido social, que es su misión, es un componente central de la participación ciudadana ya que es evidente que el trabajo en red permite sumar esfuerzos y en definitiva construir opinión y acción colectiva y comunicativa para la transformación social. Otra ganancia que permite la existencia de estas redes es la formación que se hace posible en encuentros y el necesario intercambio de materiales y de experiencias.

Finalmente, es claro que debemos estar atentos a los distintos aspectos, etapas y actores que juegan en estos procesos. Así, en la formulación de las políticas públicas hay que involucrar tanto a las entidades que conforman el poder ejecutivo como a quienes tienen la tarea de legisladores en lo local, subregional o nacional.

En la tarea de construir un mejor escenario político, institucional, programático y presupuestal para la Cultura Viva Comunitaria, debemos ser capaces de sensibilizar, motivar e involucrar a los funcionarios, a los directivos de las entidades públicas, a la academia y a los diferentes espacios de participación de nuestras sociedades.

(1) Pensar, Sentir, Hacer... ¿Por qué Cultura Viva Comunitaria? Texto surgido del encuentro fundador de Plataforma Puente, Medellín, Colombia, 2010.

(2) Declaración de La Paz. Documento declarativo que firman los y las participantes del Primer Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria, La Paz, Bolivia. Mayo 2013.

(3) Los derechos culturales. Declaración de Friburgo. Mayo de 2007, en la Universidad de Fribourg.

(4) Subirats, Knoepfel, Larrue, Varone, 2012, p13.

Patricia Requena Patricia Requena Gilabert es gestora, actriz y docente en temas de cultura, políticas locales de cultura y animación comunitaria. Es una de las fundadoras del movimiento CVC en Chile y actualmente es parte del colectivo Cultura Viva Comunitaria Plataforma Chile

\* Fuente: Este artículo es parte del libro *Cultura Viva Comunitaria: Convivencia para el bien común*, presentado en el marco del 2º Congreso Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria, en San Salvador, en octubre de 2015 (Compilación y edición: Jorge Melguizo)

## No es fácil<sup>2</sup>

### Por Célio Turino

**M**e dieron ganas de retroceder. Un pasillo con poca luz, alfombra desgastada, cables eléctricos a la vista, divisiones con marcas de tiempo, muebles más viejos aún. Ésa fue la Secretaría de Programas y Proyectos Culturales (SPPC) que encontré: una oficina para el secretario, una antesala para el gabinete y, luego de un largo pasillo, un cuarto más, donde estaba el equipo administrativo y técnico (con seis empleados). Como cargos de confianza, dos gerencias y cuatro subgerencias.

Éste es un pequeño retrato de la estructura del Ministerio de Cultura recibido por el ministro Gilberto Gil. Con tiempo y empeño, principalmente del secretario ejecutivo, Juca Ferreira, la situación mejoró, pero en junio de 2004 fue con lo que me encontré. Al mes siguiente, una buena nueva: la reforma de las instalaciones del Ministerio se iniciaría. La SPPC sería transferida a instalaciones provisionales, en el sector comercial de Brasilia; iba a tardar un año y nos quedamos hasta fines de 2008. Alfombras más desgastadas, un polvo infernal (deberían prohibirse las alfombras en espacios públicos, más aún en una ciudad con períodos de sequía y de lluvia tan intensos como Brasilia), divisores rotos y con marcas de tiempo y muebles, aparte de viejos, rotos, con mesas chuecas y sillas sin respaldo. Como compensación, ganamos recursos humanos (nueve cargos tercerizados con un salario de 500 reales y dos con un salario de 1.100 reales).

Disculpen la descripción aparentemente irrelevante, pero sin conocer el ambiente en que el trabajo se lleva a cabo, se comprende poco del resultado de ese trabajo. “Antes de iniciar una batalla, reconozca el terreno en el que ocurrirá”, dicen los clásicos del arte militar, de Sun Tzu a Clausewitz.

Pero el ambiente de la burocracia pública va más allá de los límites de la repartición. Se guía por leyes, decretos, instrucciones normativas y el proceso de trabajo se distribuye por diversos lugares y jefaturas. En cierta medida, ésta es una conquista para la gestión pública, pues el objetivo es el establecimiento de reglas claras y una distribución de funciones que favorezca el ambiente de impersonalidad, con atención igualitaria y justa. No es exactamente lo que ocurre en la práctica.

La administración pública, a pesar de involucrar las más variadas profesiones y carreras, tiene como principio operador la interacción entre las condiciones objetivas y las situaciones coyunturales y sus prácticas recurrentes. De esa manera va interiorizando estructuras anteriores en las prácticas de los agentes públicos. Ese proceso genera hábitos. En “¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos” el sociólogo francés Pierre Bourdieu define al hábito como un “sistema de disposiciones durables y transferibles que, integrando todas las experiencias pasadas, funciona a cada momento como una matriz de percepciones, apreciaciones y acciones, y vuelve posible la realización de tareas infinitamente diferenciadas, gracias a las transferencias analógicas de esquemas que permiten resolver los problemas de la misma forma y gracias a correcciones incesantes de los resultados obtenidos, dialécticamente

**2** Turino, Célio *Puntos de cultura : cultura viva en movimiento* . - 1a ed. - Caseros : RGC Libros, 2013. Consultado en internet: [http://iberkulturaviva.org/wp-content/uploads/2016/02/puntos\\_de\\_cultura\\_auspicio.pdf](http://iberkulturaviva.org/wp-content/uploads/2016/02/puntos_de_cultura_auspicio.pdf)

producidos por esos resultados”. ¿Ejemplos?

Siempre que una idea huye de los patrones y normas habituales, los detentadores de los puestos más variados, desde un jefe de sección hasta el más alto dirigente público, responden: “¡No se puede! La ley no lo permite”. En caso de insistencia, cuando se ven instados a informar qué ley ampara aquella respuesta tan afirmativa, descubrimos que no es una ley, sino un decreto, o menos que eso, una simple directiva, que puede revocarse y sustituirse en cuestión de días. A veces ni una directiva, sino hábitos y costumbres reproducidos hasta el cansancio. Vencida esta etapa de contraargumentación “legal”, una nueva respuesta: “Tal vez sea posible, pero no es de mi competencia”. Y nuevas batallas en medio de papeles, memorandos y carpetas.

### **No es fácil.**

De inmediato, nombré al jefe de gabinete, Elder Vieira, y a cuatro dedicados subgerentes (Elite Braga, Antonio Brito, Eric Meireles y Juliana). Enseguida preparamos la primera convocatoria para la selección pública de Puntos de Cultura, publicada el 16 de julio de 2004. Entre la formulación del programa, la posesión, el armado de los equipos y los trámites internos para la publicación de la convocatoria, fueron 45 días; un tiempo récord para aquel que conozca las trabas de la administración pública. Tan rápido que nos sorprendimos. Nuestro pequeño ejército demostró poder de realización y los Puntos de Cultura se volvieron un hecho. Fue una “guerra de movimiento”.

Sin alarde, nuestra comunicación pública fue en una dirección opuesta a las “ingeniosidades marquetineras” que muchas veces publican programas que se parecen más a “empanadas sin relleno”, huecos, sin sustancia, concepto o planeamiento. De esa manera, evitamos la falta de credibilidad que la publicidad gubernamental (de todos los Gobiernos) generalmente provoca y logramos que la información llegara a áreas y públicos a los que realmente debía llegar. Al río Amazonas, junto a los ashaninka, las favelas de Río de Janeiro, el extremo este de la ciudad de San Pablo, al quilombo de Mirinzal, o a la Casa da Rabeca, de mestre Salu. Se inscribieron 860 proyectos, ofreciendo las más variadas soluciones para la utilización de los recursos. Orquesta de violines en Mangueira, Video nas Aldeias, Circo no Lixão de Maceió (aún hay lixão [basurales] en Maceió, voy a repetirlo hasta que no haya más, ni ahí ni en ninguna ciudad), danza callejera interactuando con danza contemporánea en Riberão Preto, radio y biblioteca comunitaria en Heliópolis, Anima Bonecos en Rio do Sul, Cultura Digital en Santarém.

Todo muy nuevo. Los presupuestos para definir el perfil de los proyectos y públicos que deseábamos seleccionar eran claros, pero no había experiencia anterior sobre cómo proceder en la selección de propuestas tan diversas. Hasta entonces, la selección pública de proyectos culturales se categorizaba por lenguajes artísticos, pero para un Punto de Cultura es necesario tomar en cuenta, al mismo tiempo, la calificación y coherencia del proyecto, lenguaje artístico, público y territorio. Además innovamos cuando buscamos relacionarnos con entidades sin experiencia en el trato con el Estado; nuestro trabajo habría sido más fácil si hubiésemos optado por seleccionar apenas a las instituciones mejor preparadas técnicamente. Pero si hubiésemos actuado de esa manera habríamos descartado a la mayor parte de las organizaciones culturales del país y el retrato de la primera red de Puntos de Cultura estaría incompleto. El mismo criterio de la diversidad complementaria debía ser aplicado en la selección por lenguaje artístico (todas las artes, hasta aquellas no calificadas como arte) y público. Apostamos al equilibrio natural de la red, en que un punto complementa a otro, desencadenando un proceso de desarrollo mutuo y complementario.

Cuanto más fuerte es la red más se complementa. Un Punto de Cultura mejor preparado técnicamente también necesita de la contribución de aquel que tal vez no disponga de un buen equipo de consultores de proyecto o rendición de cuentas, pero que tiene una actuación vibrante, con fuertes vínculos en su comunidad. Uno auxilia al otro y los Puntos se desarrollan por aproximación. Pasados 5 años, diría que Cultura Viva viene siendo una gran arena de ejercicios de convivencia y desarrollo entre grupos sociales. Ejercicios que permiten descubrir la igualdad en esencia, en medio de la diversidad en la forma.

### **Pero, ¿cómo hicimos para llegar a una red tan diversa y complementaria?**

Primero, comparando propuestas de un mismo estado, evitando así el privilegio de los estados con más tradición en la formulación de proyectos y recibimiento de recursos. Para ello, se creó una ecuación compuesta por datos sobre la población, IDH (Índice de Desarrollo Humano) y propuestas enviadas; después de la combinación de esos datos se definió un índice que lleva a la proporcionalidad de Puntos para cada unidad de la federación. Enseguida, se seleccionan los lenguajes artísticos, temas. Después el recorte por públicos. Puntos de Cultura con énfasis en la juventud hay en todos los estados, pero no todos los estados envían propuestas para enfermos, indígenas, ciegos, trabajadores rurales, género; en el conjunto de la red de Puntos, éstos son subconjuntos que también deben estar presentes. De la misma manera que es necesario hacer un buen equilibrio entre los estados de la federación, también cabe buscar un equilibrio dentro de los estados; Puntos de Cultura en capitales, en lopequeños municipios, en regiones remotas.

### **Fueron sucesivos tamices y deconstrucciones.**

Un trabajo de días que contó con la contribución de todas las secretarías e institutos vinculados con el Ministerio. Los proyectos fueron clasificados por estado y dispuestos en pilas en el piso; después de lecturas de a dos, preselección, reunión de la comisión evaluadora para la presentación de resúmenes y justificaciones; el tercer día, nueva verificación de lenguajes, temas y públicos, de modo de asegurar que ninguna experiencia singular quedara fuera de la red. Listo. Entre 860 inscriptos, seleccionamos 210. La convocatoria preveía 100, un número redondo, pero para que la red fuera completa, fue necesario ir más allá. Una táctica más de nuestra “guerra de movimiento”.

Como apenas conocíamos este Brasil tan grande y escondido de sí mismo, reducir la selección apenas a la comisión evaluadora era un error. La selección requería de mayor legitimidad. Dispusimos un plazo para debates, tanto para la inclusión como la exclusión de los seleccionados. Una práctica cada vez más común en la selección de propuestas vía convocatorias, pero no siempre aceptada por las comisiones de selección, que consideran una pérdida de poder someter sus decisiones al debate público (un vicio más del Estado hermético). De esa manera, se incluyeron 50 propuestas más, cerrando en 260 seleccionados.

### **La selección estaba terminada.**

En noviembre de 2004 se firmó el primer convenio para Punto de Cultura Arcoverde, en el agreste pernambucano. Un Punto ocupando una estación de tren abandonada, con clases de cordel y multimedia, uniendo indios, campesinos pobres y jóvenes. Arcoverde es la ciudad de la mayoría de los integrantes de la banda Cordel do Fogo Encantado.

### **Pasaron seis meses.**

Aparentemente se vencieron las batallas. Pero la selección y el convenio son etapas iniciales del trabajo: faltaba el acompañamiento y el control, la rendición de cuentas, los informes financieros y los informes de cumplimiento de objetivos.

### **Nuevas batallas a la vista.**

El objetivo del Punto de Cultura es potencializar la sociedad, liberar energías creadoras, “desesconder” Brasil. Por eso optamos por inventir el proceso de selección. Lo común y más práctico sería comenzar por el análisis técnico: primero el análisis de documentos y certificados, después el llenado de las planillas y formularios. Célia Barbosa, empleada diplomada de la Secretaría, fue quien me llamó la atención al respecto. Procediendo de esa manera se simplificaría el trabajo de juzgamiento, pues sólo irían al análisis de mérito aquellos que hubiesen ganado en la primera etapa. Sometí esa decisión a la comisión evaluadora.

Tomamos la decisión; o mejor, yo tomé la decisión (y, si hubo errores, fueron exclusivamente míos) de concentrar el proceso evaluativo en la calidad y coherencia de la propuesta, en el trabajo ya realizado por la entidad y en la importancia de atender a determinado público. Solamente después de la selección de mérito evaluaríamos las condiciones legales de cada entidad. Por condiciones legales entiéndase juntar todos los certificados y actas, así como el adecuado llenado de todas las planillas. Por adecuado llenado de planillas entiéndase el absoluto cumplimiento de las normas, pensadas e idealizadas bien lejos de la vida real.

Tal vez las personas no lo sepan, pero un proyecto presentado al Gobierno, principalmente por entidades de la sociedad, sólo llega a leerse después de que se cumplen las etapas de análisis técnico. Así, centenas, tal vez millares de proyectos y soluciones presentadas por la sociedad son simplemente archivados, sin que una única persona se tome el trabajo de leer su contenido.

La elaboración de un proyecto involucra la identificación de problemas reales y la búsqueda de soluciones para esos problemas reales. No me refiero al mérito de la solución en sí, que puede ser creativa, eficaz o no; lo que importa es saber si hubo esfuerzo en identificar problemas y encontrar soluciones. Ese proceso involucra consultas, estudios, esperanzas; a veces es resultado de un esfuerzo individual, sueños de una vida entera, como también puede ser resultado de una movilización comunitaria de años. Pueden ser ideas comunes. Incluso así, no es justo que terminen en la fosa común. “¿Para qué enviar un proyecto si son siempre los mismos los que ganan?”, fue lo que más escuché en las visitas de divulgación de la convocatoria. La respuesta es clara: son siempre los mismos porque, escudado en la técnica, el Estado se cierra al pueblo. Puede llegar a atender al pueblo, pero a partir de la lógica de la tutela, del asistencialismo o de la dependencia. Nunca reconociendo al pueblo en cuanto sujeto, agente de su proceso de transformación.

La lógica discursiva y la práctica, por más progresista que se presenten, admiten llegar, como mucho, a la lógica de la inclusión social subordinada, nunca a la emancipación. Ésa no es una decisión simple de revertir, la burocracia contamina, involucra hábitos y conciencias. Se torna *habitus* y va creando un caparazón que aparta al gestor público de la vida real, especializándolo en directivas, planillas y normas.

*“Quiero tomarle la mano a la gente, ver el cuerpo de la gente,  
hablar la lengua de la gente, olvidar los códigos.  
Quiero matar el DASP<sup>3</sup>,  
quiero incinerar los archivos de amianto. Soy hombre,  
¡o por lo menos quiero ser uno de ellos!”*

Protestaba Carlos Drummond de Andrade en “Noche del reparto”. Él mismo, un empleado público. La cuestión de la burocracia no puede ser ignorada, pues se autorreproduce. Pasado el impacto de la caída de los Estados socialistas de Europa del Este, cabe entender lo que generó esta decadencia, que se inició mucho antes, teniendo como base de su atrofia la burocratización del Estado, generando una clase apartada de la sociedad a la que debería servir.

El Estado no es neutro, expresa intereses de clase y la burocracia expresa la consolidación de esos intereses. Por eso es tan fácil transferir recursos del Estado para rentistas y financistas; basta un “click en la computadora”. Tal vez ni eso, tal vez ya existan robots instalados en computadoras que transfieren automáticamente los recursos para el pago de los títulos de la deuda pública. Cada año (150 billones de reales); cada mes (12 billones de reales); cada día (300 mil reales); cada segundo (5 mil reales); un ritmo incesante, que incluye sábados, domingos y feriados. En 2008, ése fue el ritmo de pago de la deuda pública; todo muy fácil, con

**3 DASP: Departamento Administrativo del Servicio Público de Brasil.**

burocracia ágil e impersonal. Esa distinción también sucede entre entidades de la sociedad; instituciones consolidadas hacen convenios rápidamente y encuentran pocas dificultades para rendir cuentas, pero para un grupo de hip hop o de indios kaingang la historia es otra.

Max Weber encuentra en la superioridad técnica la razón decisiva para el progreso de la burocracia y entiende que el pleno funcionamiento de ésta es esencial para el Estado moderno: “Precisión, velocidad, claridad, conocimiento de los archivos, continuidad, descripción, unidad, subordinación rigurosa, reducción de la fricción y de los costos del material y personal (...). En comparación con todas las formas colegiadas, honoríficas y vocacionales de la administración, la burocracia entrenada es superior en todos esos puntos”.

La burocracia establece una especie de legislación propia, en que normas y reglamentos deben prever por escrito todas las ocurrencias y procedimientos, llevando a la estandarización de las conductas. Como consecuencia, se establece la comunicación formal, escrita, el “papeleo”, que debería racionalizar la división del trabajo y garantizar las relaciones impersonales, subordinadas a una jerarquía de la autoridad en que cada cargo se somete a una supervisión. Así, se vacía el componente humano y la especialización de la administración se subordina cada vez más a rutinas y procedimientos estandarizados, con profesionalización, competencia técnica y meritocracia, alcanzando una completa previsibilidad del funcionamiento. En teoría es así.

Sucede que, impregnado por la ideología neoliberal, el Estado brasileño pasó por un proceso de desestructuración, especialmente en las áreas de atención pública. La realidad del cuadro burocrático del Ministerio de Cultura era (y continúa siendo) de inestabilidad y baja autoestima, con fuerte presencia de empleados tercerizados, trabajando en condiciones aun más precarias e inestables. A pesar de eso y de no recibir una capacitación especializada y completa (características de una administración burocrática moderna), continúan reproduciendo la misma lógica de las reglas generales al desempeño del cargo público y que dependen del conocimiento de las reglas más o menos estables, involucrando jurisprudencia y obediencia a normas y decretos.

La conjugación de esos dos factores (necesidad de gestión regulada por reglas e inestabilidad funcional) genera un pantano burocrático. Empleados sin estructura ni conocimiento se sienten inseguros al tomar cargos, prefiriendo postergar decisiones o incluso no aceptar pequeñas soluciones que podrían hacer avanzar los procesos. Sumado a eso, están los propios dilemas y fragilidades de la burocracia, que no son ajenas a las tensiones de la vida. Ninguna organización social es plenamente mecanicista y deshumanizada; detrás de cada cargo hay personas e intereses.

Esas disfuncionalidades burocráticas (para utilizar el término técnico) llevan a un desarme organizacional que, finalmente, sucumbe en las relaciones de poder, carisma de los jefes, afectuosidad y complicidad entre grupos y personas. Como resultado, esas anomalías e imperfecciones generan “viejos” conocidos, principalmente de los usuarios: exagerado apego a las reglas, exceso de formalismo, conformismo con las rutinas, transferencia de decisiones, autoritarismo y utilización intensa de símbolos de estatus y autoridad. Y la burocracia se vuelve un sinónimo de ineficiencia, cerrándose en sí misma y desconectándose del público, el cual, en última instancia, debería ser la razón del trabajo burocrático. De este pantano surge la dificultad de falta de atención, conflictos con el público, y negligencia hacia los problemas reales. Por un lado el público se irrita, por otro la burocracia se cierra, sintiendo las presiones (legítimas) como amenaza a su seguridad. Rigidez, falta de innovación y creatividad; ése es el ambiente en que Cultura Viva tuvo (y tiene) que avanzar.

### **Avanzar en ese pantano viene siendo lo más difícil.**

Hay instrucciones normativas que regulan convenios, pero no son absolutamente conclusivas, dejando margen a interpretaciones. El problema es el recelo en asumir una decisión. La cultura burocrática pone

la responsabilidad en otro, provocando un “ir y venir” de documentos y pareceres (conocidos como “ficha técnica”). Existe también la dificultad resultante de la definición de leyes, decretos y normas no amparadas en la experiencia real. Las normas deberían funcionar como una ropa que debe adecuarse a las medidas de quien va a vestirlas y no como armaduras a las que deben adecuarse estructuras vivas. Existe la batalla de los certificados, con diferentes plazos de validez; algunos pueden obtenerse por Internet, otros no y dependen de un plazo de vencimiento. Una vez presentados por el proponente empieza la carrera contra el tiempo, la necesidad de reunir pareceres técnico-financieros, jurídicos y reanálisis de documentación. Cada etapa se lleva a cabo en una oficina diferente, desperdiciando el tiempo y generando lentitud en el trámite entre papeles y protocolos internos. Y el retorno a la firma. Y el envío para su publicación. Y... algún certificado vencido. Nuevo pedido al proponente, nueva agrupación de documentos, nuevas idas y venidas.

Incluso con esas dificultades iniciales, que hicieron que algunos procesos llevaran más de un año para que se les efectivice el convenio, fue posible llegar a 2000 Puntos de Cultura en 5 años de trabajo (mediados de 2009).

### **También hubo un desafío presupuestario.**

La falta de recursos para programas sociales es permanentemente utilizada como justificativa y límite para la falta de respaldo en determinadas acciones. En la cultura, esa falta de respaldo es aun más crónica. El Programa Nacional de Cultura, Educación y Ciudadanía Cultura Viva sólo se viabilizaría si pasase ese límite. Y el problema presupuestario no tiene que ver con una decisión simplemente técnica, sino política. En 2004, 5 millones de reales para dos programas de gobierno, “Cultura y educación” y “Cultura y ciudadanía”. La primera medida fue unificar los programas en uno. Una propuesta nueva, que partía de otro énfasis: en lugar de la estructura para equipamientos culturales, el foco en el flujo, en el continuum, en la cultura como proceso. Con autorización de la dirección del Ministerio de Cultura, nos introdujimos en la tarea de conseguir recursos en el Congreso Nacional. Primero, la presentación del programa en la Comisión de Educación y Cultura, donde tuvo buena acogida. En seguida, los contactos con diputados y senadores. Para eso contamos con Marcos Werlaine, periodista que, habiendo trabajado en el Diap (Departamento Intersindical de Análisis Parlamentario), tenía un buen manejo entre los parlamentarios. Marcos y Elder quedaron responsables de los contactos individuales y yo participaba de determinadas reuniones.

El presupuesto nacional se forma a partir de la propuesta presupuestaria del Gobierno federal (que preveía 15 millones de reales para los Puntos de Cultura), enmiendas de comisiones del presupuesto y enmiendas individuales de los parlamentarios. Cada comisión parlamentaria puede aprobar cinco enmiendas; tradicionalmente la Comisión de Educación y Cultura de la Cámara aprobaba cuatro enmiendas para la educación y una para la cultura. La prioridad del Ministerio enfocaba a una enmienda de carácter general: Fomento a las Artes y a la Cultura. Era necesario, así, convencer a los diputados a incluir otra enmienda para la cultura. Son recursos disputados, sumas para la enseñanza técnica y profesional, universidades, además del Ministerio de Deportes, que también intentaba incluir una enmienda propia, para el deporte educacional. Batalla difícil.

El día de la votación estábamos preparados. Normalmente esas reuniones las acompañan asesores parlamentarios, pero fui personalmente. Al final del debate, conseguimos aprobar por unanimidad una enmienda de 100 millones de reales para los Puntos de Cultura. Una bella victoria, sólo posible gracias a la sensibilidad y empeño de muchos diputados y diputadas (hay, sí, muchos parlamentarios comprometidos con el interés público). Pero había otra batalla a vencer, en la poderosa Comisión Presupuestaria. Nuevas reuniones. El Congreso estaba en ebullición: asesores parlamentarios, lobbistas, representantes de los estados, de los municipios, grupos de interés de los más diversos... Estamos juntos.

Algunos días antes de Navidad, la noticia: la enmienda sería aceptada, pero con recortes. Una tarde de un viernes, antes de la semana de Navidad, conseguimos una reunión con Carlito Mers, el relator del presupuesto. El Congreso estaba casi vacío y el informe casi consolidado. El diputado parecía cansado y estaba ansioso por regresar a su ciudad de origen. La reunión la tuvimos prácticamente de pie y me llevé algunos minutos explicarle lo que son los Puntos de Cultura. Me respondió que las demandas eran muchas y que ya había asegurado 50 millones de reales. Le agradecí, pero si él pudiese agrandar un poco más la suma llegaríamos a más personas. “Hay cinco millones de reales a los que aún no les encontré un destino”, le dijo a un asesor. “Vamos a ver lo que la Cultura es capaz de hacer con eso. ¿5 millones de reales está bien?”. Festejamos la victoria en un pasillo vacío del Congreso Nacional; fue con ese recurso que los Puntos de Cultura aumentaron su caudal y pudieron desparramarse por Brasil.

Pero el año aún no había terminado. Los convenios tenían que ser publicados hasta el 31 de diciembre. No había otra forma; trabajé junto a empleadas del sector de convenios y desde entonces ésta viene siendo nuestra rutina cada fin de año. Con Aldo Rocha al frente de la gerencia, cerramos el 2004 con la formalización de 72 convenios.

No hubo tiempo para el descanso. El año 2005 comenzó y empezamos con nuevos procedimientos: acuerdo de cooperación internacional con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); preparativos para el primer Punto de Cultura en el exterior, en Francia (en el marco del evento “Brasil en Francia”); reanudación de los convenios con los seleccionados en la primera edición; lanzamiento de una segunda convocatoria pública; composición de un banco de proyectos para Puntos de Cultura y redacción de un catálogo, presentando teoría, objetivos, recursos y metas del programa Cultura Viva. Fue lo que hicimos. El equipo de trabajo creció y el año corrió en paz.

En paralelo desarrollamos negociaciones junto con el Ministerio de Trabajo, de modo de aplicar recursos del programa Primer Empleo para ofrecer recursos de becas para que los jóvenes se postularan para actividades culturales en los Puntos y desarrollaran un trabajo comunitario. En diciembre de 2004 se lanzó un acuerdo entre los ministerios, en la favela de Maré, en Río de Janeiro. Enseguida, las negociaciones interministeriales, para el ajuste de competencias (eso duró 10 meses). Cuando todo se ajustó, en octubre de 2005, el presidente Lula visitó el Punto de Cultura en la favela de Heliópolis, San Pablo, y lanzó Agente Cultura Viva.

Nuevas batallas. Ahora con un ministerio diferente. Fueron 11 mil becas de 150 reales mensuales, para jóvenes en 200 Puntos de Cultura, con un promedio de 55 becarios por Punto. Un infierno burocrático. Primero, un corto plazo para la inscripción de los jóvenes, 5 días; después, reunir los documentos: RG, CPF, comprobante de domicilio, de escolaridad o de matrícula, nombre del padre, de la madre, recibo de sueldo. Registrarse en el sistema. Nuevas contraseñas. Las contraseñas no funcionaban. El adelanto del pago de la primera beca. Nuevo adelanto. Finalmente la promesa de pago el día 19 de diciembre de 2005, vísperas de Navidad. No llegó el pago. Nuevas negociaciones. Nuevos plazos. Nuevos procedimientos. El primer pago de beca sucede en febrero de 2006. “¡Al fin! Ahora todo se encamina”, festejó Eric Meirelles, el subgerente de la Acción de Juventud. Error. Nuevos atrasos. Nuevas normas de control. Nueva contraseña. Hasta que todo se regulariza en diciembre de 2006.

La acción Agente Cultura Viva, a pesar de haber terminado y de que todos recibieron su pago, no tuvo aliento para continuar. El programa Primer Empleo se extinguió y con él la asociación. Cumplimos con nuestra parte, hicimos un análisis crítico, un informe de evaluación, los Puntos mandaron sus resultados, sus informes. A pesar de las dificultades, historias de emancipación y fuerza. Jóvenes que entraron en la facultad, nuevas tecnologías sociales, jóvenes que continúan trabajando en los Puntos de Cultura. Muchas conquistas, pero también muchas pérdidas por el camino. Eric, joven poeta (solamente un poeta para emprender una tarea como ésta; él, dos chicas y un chico, con contrato tercerizado; ése fue el equipo encargado de conducir la acción Agente Cultura Viva en todo Brasil), fue quien más se desgastó.

Las condiciones para que la acción ganase escala y se ampliase eran buenas. Antes del Ministerio de Cultura, Manoel Correa, Eric y yo tuvimos una experiencia que fue relatada en un libro; formamos 5.500 agentes de tiempo libre y recreación para la Prefectura de São Paulo, jóvenes sin experiencia profesional o desempleados desde hace tiempo, con más de 40 años de edad. El formato era semejante al que quisimos aplicar a nivel nacional, una beca y núcleos de formación y trabajo comunitario. Una idea simple y ejecutable. Aún va a funcionar; es una pena que no haya sido aquella vez y que el trabajo se perdiera en reuniones interminables cuyo principal resultado fue agendar una nueva reunión o crear nuevas normas distantes de la realidad.

### **Algo más sobre ese asunto...**

Me gustaría compartir un momento que seguí por teléfono. Los atrasos en los pagos de las becas eran frecuentes y, a veces, cuando los jóvenes iban a las sucursales bancarias, no les habían pagado todavía. O era que los jóvenes no habían entregado la declaración de ingresos del año anterior (incluso sin una renta es necesario hacer declaraciones al fisco), o era que habían enviado el pago a otra sucursal, o era que el sistema no funcionaba. En una de esas ocasiones, jóvenes de la Ciudad Tiradentes (zona este de San Pablo) se acercaron al banco para recibir el pago de su merecida beca de 150 reales. El dinero no estaba ahí. Naturalmente, se sublevaron, pues no era el primer atraso. En sus barrios no había sucursales bancarias, tenían que tomar ómnibus, gastar dinero que no tenían, perder tiempo. Una frustración más; era inevitable la manifestación frente a las sucursales bancarias. El gerente llamó a la policía, hubo peleas, algunos detenidos. Seguí todo en tiempo real, cuando Marcelo, el gestor del Punto de Cultura Pombas Urbanas, me llamó. Logramos revertir la situación. Pero ¿qué mensaje les quedó a esos jóvenes? Que por más que intenten, las puertas siempre les estarán cerradas. Felizmente resisten, y las Pombas [palomas] vuelan.

### **De nuevo la burocracia.**

El problema no es de una u otra persona u oficina pública, sino de la propia lógica que organiza la burocracia del Estado. Puede haber más eficiencia en uno u otro lugar, más sensibilidad y empeño de uno y otro gestor. Pero mientras no haya un cambio en la lógica del Estado, no habrá un cambio real. Y es simple saber qué cambio es necesario. No es lindo hacer filas; a nadie le gusta no recibir respuestas, que lo manden de un lado al otro. Tratar al otro como nos gustaría que nos traten sería un buen comienzo. Pero para eso es necesario cambiar los comportamientos. El primero de ellos: “el empleado público no se sirve del público, sino que sirve al público”. Un segundo cambio involucra la instauración de un nuevo patrón de civilización; en lugar del interés individual, del egoísmo y de la acumulación privada, la idea de un bien común. Ese cambio tal vez lleve más tiempo. Pero es necesario empezar.

Entre 2006 y 2008 viví algunos infiernos burocráticos. Yo, los Puntos de Cultura y las personas que creyeron en el proyecto.

Todo convenio efectuado por el Fondo Nacional de Cultura tiene que prever una contrapartida de un 20 por ciento de su valor total. Éste ya es un factor de confusión, porque no es un 20 por ciento del valor entregado por el Gobierno, sino un 20 por ciento del resultado de la suma final entre lo entregado y la contrapartida. Por supuesto que sería más simple decir “25 por ciento del valor entregado por el Gobierno”, que al final da un 20 por ciento del total, pero el lenguaje de la burocracia es para especialistas y no lo hicieron para facilitar. Resuelta esta duda, hay que definir qué es capital y qué son costos. Capital es todo lo que agrega patrimonio (obras, equipos); costo son los servicios. Pero, ¿cuando contratan albañiles y pintores por separado? La interpretación dice que es costo, pues son servicios (hay controversias, como en casi todo). ¿Y si ese gasto le agregó un valor patrimonial? ¿Cómo se resuelve? Una diferencia de interpretación como ésta puede llegar a paralizar una rendición de cuentas durante meses.

Como contrapartida se aceptaron gastos como el agua, el teléfono, secretaria, luz, alquiler, contador. La instrucción normativa que regula los convenios dice que no se pueden aceptar gastos administrativos y fiscales. Parte del principio de que la entidad tiene que contar con una estructura mínima y previa que garantice sus actividades regulares independientemente del convenio con el Gobierno, lo que tiene sentido. Sin embargo, la misma instrucción normativa admite que esos gastos pueden aceptarse cuando son utilizados en el estricto cumplimiento del convenio. Como es el caso de los Puntos de Cultura. Como entidades de pequeño porte, comunitarias, en que la estructura administrativa se resume a una mesa y una computadora y un teléfono, no hay manera de separar actividad-medio de actividad-fin. Nueva controversia. En algunos casos (muchos), el Gobierno retrasó la conexión de banda ancha para Internet y la entidad hizo el contrato directamente con el proveedor. ¿Internet es actividad o fin administrativo? Nueva controversia.

### **Y no salimos del pantano de las diligencias, de las interpretaciones y de las no decisiones.**

El planeamiento para transferir recursos preveía cinco cuotas semestrales; las dos primeras liberaciones eran automáticas, pero a partir de la tercera se requería la aprobación de la primera, la cuarta estaba condicionada por la rendición de cuentas de la segunda, la quinta en relación con la tercera.

¿Cómo analizar rápidamente una rendición de cuentas con ese enmarañado de normas mal formuladas y sujetas a interpretaciones? Y con pocos empleados, en su mayoría tercerizados, con una alta rotatividad y pérdida de memoria funcional. Y que estaban subordinados a otro departamento, sin haber pasado por ese proceso de “encantamiento” que el contacto directo con los Puntos de Cultura había traído. Un pantano cada vez más movedizo.

### **Y los atrasos acumulándose.**

La combinación de un concepto que huye de la lógica controladora del Estado con una estructura burocrática ineficaz, insuficiente e insegura resultó en un proceso de tensión aún no resuelto y que puede comprometer la continuidad de este y de otros programas innovadores. Por un lado, una parte del Gobierno intentando abrir espacios de diálogo y asociaciones con fuerzas vivas de la sociedad; por otro, parte del mismo Gobierno arraigado a viejos hábitos y prejuicios, y limitado por sus propias insuficiencias técnicas y de personal.

La respuesta a este teorema no está dentro de la estructura del Estado, sino fuera, junto a la sociedad. Sin embargo, del mismo modo en que el Estado se revela permeable (pero con mucha resistencia) a los movimientos sociales, la sociedad también enfrenta contradicciones y no es homogénea. Están aquellos que llegaron primero y que se apropiaron del Estado, haciendo que éste funcione de acuerdo a sus necesidades e intereses y por eso no quieren cambios.

Están también los que claman por cambios, pero no perciben su papel como gestores fundamentales de ese proceso. En algunos momentos, los propios gestores de los Puntos se vuelven contra la ampliación de la red, pues imaginan que eso perjudicaría su propio funcionamiento. “Farinha pouca, meu pirão primeiro”<sup>4</sup> dice el dicho. En el reino de la falta, los excluidos de ayer, cuando se vuelven los incluidos de hoy, se transforman en los que excluirán mañana. Ni siquiera los más abnegados militantes sociales están a salvo de este conocimiento ancestral.

En un encuentro con Puntos de Cultura se dijo que habría sido mejor haber implantado un menor número de Puntos, pues permitiría hacer un mejor seguimiento de la calidad y tener más recursos para depositar a cada uno. Fue cuando pregunté: “Todo bien, pero... tu Punto, ¿debería estar junto a qué Puntos? ¿Entre los incluidos en la primera selección o los excluidos?”. ¿Estará dispuesto a esperar una mejor estructuración

**4** “Cuando la harina es escasa, mi pirão está primero”. “Pirão”, comida preparada con harina de mandioca.

del programa? ¿Y si esa estructura no llega? ¿Nos quedaríamos nuevamente con los famosos “proyecto pilotos”? Proyectos “modelo” divulgando el mensaje: “¡Qué buenos que somos!

¡Vean nuestras buenas ideas e intenciones!”. Pero no para todo el mundo. Es una lucha difícil. Hacer la revolución (y Brasil ni eso hizo) tal vez sea lo menos difícil; lo verdaderamente difícil es cambiar la cultura, los hábitos, las conductas, la forma de ver el mundo. Algunos (felizmente no todos) verán a los Puntos de Cultura como una forma de asegurar recursos y entidades que llevan a cabo trabajos en sus comunidades, sólo eso. Otros (felizmente los impredecibles, como en la canción de Mercedes Sosa) percibieron que más importante que el recurso financiero es el proceso que el Punto de Cultura desencadena.

Llegamos donde llegamos como resultado de mucha tensión, mucho sacrificio, mucha lucha; de los que están dentro y de los que están fuera. Con esa experiencia puedo afirmar que es posible mejorar las relaciones, incluso bajo las condiciones actuales; la clave es establecer de un diálogo ágil y respetuoso, una asociación real, de doble mano, reconociendo que ambas partes se complementan. Una asociación público/social volcada al bien común y no a la apropiación privada. Pero eso requiere un nuevo marco legal. Una “ley para la autonomía y el protagonismo social”, que vaya más allá de la cultura en el sentido estricto, que reconozca a la sociedad como el principal agente de transformación. Una ley “Brasil Vivo” sería una buena idea. Junto con ella, reglas claras y nuevas normas y conductas para la relación entre Estado y sociedad.

Una vez me preguntaron: “Pero si los problemas de gestión aún no fueron suficientemente resueltos, ¿por qué ampliar tanto?”. Respondí con otra pregunta: “Si ya tenemos elementos para constatar que éste es un buen camino para fomentar la soberanía popular, si hay demanda social comprobada, si hubo un respaldo político del Gobierno federal y del Congreso, si conseguimos hasta recursos presupuestarios, ¿sería justo no ampliar el programa debido a nuestras limitaciones internas, nuestras limitaciones administrativas?”. Creo que la solución del problema está en la ampliación de la red Puntos de Cultura y no en su reducción o estancamiento. Así, ampliamos la base social de la cultura, la masa crítica. Explicar el problema, formular una buena pregunta, ése es el principal paso del método científico: después de la observación, se formula la pregunta, testeamos las hipótesis y rechazamos las que no funcionan, hasta encontrar la solución. Y vendrán nuevos problemas.

La sociedad en la que hoy vivimos no nos interesa. Es egoísta, desigual, codiciosa, esquizofrénica, suicida. Ese modelo no es sustentable. El Estado, tal como está estructurado, tampoco nos interesa. Es concentrador, ineficiente (a veces parasitario), insensible y distante de la vida real. Tenemos que poner en ejercicio nuevos padrones. Puntos de Cultura es un ejercicio de convivencia entre el Estado y la sociedad. Y también de convivencia entre grupos y entre personas. Y este ejercicio puede resultar en nuevas configuraciones sociales, que posibiliten un salto civilizatorio.

¿El cambio es a largo plazo? Sí. Pero tenemos que empezar. Ya empezamos. No sólo con los Puntos de Cultura, sino también con otras experiencias de políticas públicas y de movimientos sociales. El objetivo es cambiar el Estado, o al menos este modelo de Estado que es resultado de una concentración secular, milenaria, si tomamos en cuenta la historia de las civilizaciones. En “Espíritus de Estado, génesis y estructura del campo burocrático”, Pierre Bourdieu demuestra que el campo burocrático lleva a la “emergencia de un capital específico, propiamente estatal”. Primero, concentraron los instrumentos de coerción, la fuerza física (ejército, policía), después la tributaria; junto con ellas, diferentes tipos de fuerzas, el capital económico, jurídico, cultural, de información, el capital simbólico. Así, parece haberse concentrado en el poder del Estado una especie de metacapital, con poder sobre otros tipos de capital, pero también interactuando con éstos y subordinándose a los grandes detentadores del capital.

El método para la selección y establecimiento de la red de Puntos de Cultura avanza a contramano de esta lógica de Estado. La reacción de la burocracia, casi como reflejo condicionado, no podría ser otra: se

frenaron los procesos. Mientras fue posible avanzar por cuenta propia, hubo agilidad. Pero la burocracia se venga, se vale de reglas no escritas, crea otras. No es una decisión premeditada, fruto de alguien interesado en “boicotear” ese proceso de cambio. En algunos casos puede hasta ser así, pero los problemas que enfrentamos fueron de naturaleza más sutil. Meses, en algunos casos más de un año, para un simple convenio de pequeño valor.

Después, la paralización en la rendición de cuentas. El rehacer los trabajos. La comisión paritaria, que revió “con lupa” todos los procesos, uno a uno, 600. Error de paginación, se rehace el proceso; encuadernados con menos de dos centímetros, ídem; reversos con páginas en blanco, sin sellos de “en blanco”, se devuelven, por más que tengan los pagos atrasados. Se entiende que el sello “en blanco” es necesario para evitar que en el futuro alguien incluya una información no prevista en el momento de la firma del convenio. Tal vez existan hechos reales que demuestren que esto ya ocurrió de mala fe y por eso se creó esa norma. ¿Pero no podrían al menos haberse pagado los procesos y que después sean sellados?

Agua, luz, contador. Ninguno de esos presupuestos fue aceptado. Todo el plan de trabajo debía rehacerse. En cierta ocasión, intermedíé una negociación entre un Punto de Cultura (Tierra Mirim, en Simões Filho, región metropolitana de Salvador) y el sector de rendición de cuentas del Ministerio. Era sobre un reloj de pared que costaba 20 reales. Había sido comprado en el rubro “material didáctico”, dijo el subgerente del sector (dígame de paso, un empleado público dedicado y comprometido, excelente persona). “Pero fue comprado para un estudio de danza, donde necesitamos controlar el tiempo de las clases”, respondió la gestora del Punto. Por este asunto la rendición de cuentas quedó trabada por meses. Y el pago no salía. Y los talleres tenían que recibir su pago (entre 300 y 500 reales por mes). Y los chicos y chicas de los alrededores tenían que ir a sus clases. Y tenían un espectáculo programado. Tenían que ensayar. Por compromiso con la comunidad, los talleristas daban sus clases sin recibir nada. Todo trabado por un reloj de 20 reales que estaba frente a mí. Al terminar la conversación, la cuenta del teléfono celular que usé para resolver este problema debe haber sido más cara que el valor del reloj de pared.

Respuesta común: “Paren de trabajar mientras no se resuelva la rendición de cuentas. No es mi culpa, son las normas”. Pero el trabajo ya estaba encaminado, la comunidad movilizada, los instructores estaban dando los talleres y necesitaban que les paguen. Muchos soportan los retrasos por el compromiso comunitario, pues ya trabajaban como voluntarios incluso antes de recibir cualquier recurso público. Sin embargo, ¿cómo defender los derechos de otros si la propia ciudadanía de quien trabaja en defensa de la ciudadanía no está siendo respetada?

Y nuevos retrasos, y procesos agrandándose, y creciendo, y creciendo. La lógica de la burocracia es impersonal, lo cual vuelve más fácil el recorte de personas e ideas, pues no es preciso mirarlas dado que se trata de números en planillas. Los empleados de la máquina burocrática normalmente no conocen a las personas con quienes se estableció el convenio. Pero, en el fondo, también son personas, personas reproduciendo normas. En la mayoría de los casos, mal preparadas y mal pagas, y trabajando en condiciones precarias. (Sí, la realidad de Brasilia es desigual como Brasil y la mayoría de los empleados públicos que trabajan en la base ganan mal y trabajan en condiciones precarias). En muchos casos, intentan honestamente hacerse cargo de los problemas. Pero la lógica es otra, una “burocracia sin alma”, concluyó Weber. ¿O será desalmada? Una burocracia que funciona como un engranaje del Estado. Y el Estado como engranaje del sistema. Y el sistema como un engranaje de pequeños grupos que se enriquecen al absorber los recursos de la sociedad; gente egoísta que no mira a los costados. ¿Parece el texto de un panfleto? Es que vivo y viví todo eso y no podría expresarme de manera “neutra”.

En medio de tanta alienación, la vida desaparece. De todas, ésta viene siendo la más difícil de las batallas. Pensé tantas veces en desistir. Quisiera ser Asterix para darle un golpe a esa gran burocracia. En cierta ocasión, le encargan resolver doce trabajos, como a Hércules. Uno de ellos: “La casa que enloquece”.

*“Es necesario que ustedes entren. Es la próxima prueba.”* Simple, bastaba con conseguir un permiso para pasar a la prueba siguiente. *“Entonces se trata de una simple formalidad administrativa”*, preguntó Asterix. *“Exacto. Una mera formalidad, sólo hay que traer el permiso A 38”*. *“¡Vamos, Obelix!”* y fue a cumplir una tarea más junto a su amigo. Los dos entran al edificio público. *“¿Quién es?”*, pregunta un ordenanza con voz desagradable y la mano como amplificador en la oreja. *“Queremos el permiso A 38”*. Después de muchas dificultades para entenderse, el ordenanza los encamina a la ventanilla 1. *“Pasillo de la izquierda, última puerta a la derecha”*. No hay puerta del lado derecho. Entran en la más cercana, en un pequeño cuarto vacío. *“¿Quién los dejó entrar?”*, pregunta un empleado gordo. *“Buscamos la ventanilla 1.”* *“Consulten el mapa, en el sexto piso”*, responde el empleado. En el sexto piso descubren que necesitan ir a la ventanilla 2. Lugar de una animada conversación entre dos empleadas: *“...ella no tiene condiciones ni para bancar a un esclavo...”*. *“¡Señorita!”* La conversación continúa sin que alguien note a Asterix. *“Ella revendió a su esclavo Ibero...”* *“¡Señorita!”* *“¡¿Señor, no se da cuenta que estoy ocupada?!”*, responde la empleada, que continúa conversando: *“...el pobre Claudius, sabes que él...”*. *“¡¿Señorita!”* A esta altura Asterix está irritado. *“¡Por Júpiter! ¡Algunas personas saben cómo ser desagradables! ¿Qué necesita?”* *“El permiso A 38”*, pide Asterix. *“¿Tiene el formulario azul?”*, le pregunta ella. *“No”*, le responde. *“¿Entonces cómo quiere conseguir el permiso 38?”* Allá van nuestros héroes en busca del formulario azul. *“No es aquí, busquen en la ventanilla 7, quinto piso.”* *“Necesitan el formulario verde. Ventanilla 14.”* Nuevas ventanillas, nuevas voces, nuevos pisos. Voces que se mezclan. Obelix decide hablar: *“¡Basta! No saldremos de aquí, Asterix. La poción mágica no nos puede ayudar en este lugar. Vamos a enloquecer y a volvernos esclavos de César...”*. *“De ninguna manera. Vamos a luchar con sus mismas armas”*, respondió el héroe. Ahora son Asterix y Obelix los que ponen las reglas: *“Quiero el permiso A 38, modificado conforme la nueva circular B 65”*. (Esa circular no existe y fue inventada por Asterix.) En poco tiempo, el edificio se alborota, todos los empleados buscando el misterioso documento. Hasta que aparece el prefecto, quejándose por la confusión: *“Váyanse. ¡Aquí estamos trabajando!”*. (Buscando una circular inventada por Asterix.) *“Necesitamos el permiso A 38.”* *“¡Está bien! ¡Está bien! ¡Salgan!”* El prefecto les entrega el permiso, que siempre tuvo en las manos. A veces me siento así. Y sé que muchos ciudadanos también.

### **Es posible**

Mejoró. En 2008 la invité a Ana Paula Gumy, a quien conocí en un curso de pedagogía social, para trabajar con nosotros. Además de la teoría y de la poesía, la gestión exige método; administradora de mercado financiero, Ana Paula supo ajustar el flujo y adoptar las directrices más eficientes de gestión. Hubo metas claras, el equipo se sintió en confianza, mejoramos el acompañamiento y el control. A fin de año, un 40 por ciento de los problemas se solucionaron.

Tenemos que invertir el proceso esquizofrénico de la burocracia y se pueden adoptar soluciones en las condiciones actuales. Algunas medidas para agilizar el proceso de los Puntos de Cultura ya se encontraron. Por ejemplo: cuotas anuales en vez de semestrales; un cuadro de empleados mejor capacitados, en mayor cantidad (pero no tanto mayor, al punto de burocratizar todo nuevamente); reglas mejor explicitadas, más racionales (había una norma en el sector de rendición de cuentas que obligaba a que todo el proceso requiriese de nuevos esclarecimientos por demanda de alguna solicitud, cuando volvía con la respuesta, tenía que volver al final de la fila; si aparecía una nueva solicitud, de nuevo al final de la fila y así nunca salía de ahí).

Además de las medidas internas, otra, más estructurante, representó un gran paso en términos de agilidad: la descentralización de las convocatorias y convenios. Con el programa Más Cultura, desde fines de 2007, priorizamos ese mecanismo. El Ministerio transfiere recursos y son los estados o los municipios de gran porte los que publican las convocatorias y transfieren los recursos para las entidades, además de

hacer el acompañamiento. Hay muchas ventajas en ese proceso: la primera es el hecho de que Puntos de Cultura se vuelve una política de Estado, realizada por los diversos entes federados, independientemente de conveniencias o de disputas entre Gobiernos o partidos; también agrega nuevos recursos, cuando la contrapartida financiera deja de ser de las entidades y es asumida por los Gobiernos estatales o municipales; además, hace a la selección y el acompañamiento más próximo a la realidad local. Puede haber problemas como la tentación de manipulación o persecución política (“en la parroquia todos se conocen”). ¿Y el riesgo de burocratismo local también existe? Sí. Pero una garantía de que esto no suceda está justamente en el empoderamiento de la red de Puntos ya existente, en la apropiación del concepto por parte de la sociedad, en el pacto federativo y en la vigilancia del Gobierno federal.

A fines de 2007, entre el 16 y el 20 de diciembre (siempre diciembre, siempre a último momento; sucede que el Ministerio de Planeamiento sólo libera totalmente el presupuesto en esa época) negocié personalmente con todos los estados de la federación. Terminaba el día con la voz ronca de tanto hablar por teléfono, y con un cansancio mental, pues las cuentas de proporcionalidad y contrapartida tenían que hacerse en el momento, pero feliz, pues la sensación de poner en funcionamiento una máquina encaprichada es muy buena. Con esa negociación les aumentamos los recursos a más de 1.920 Puntos en red, con una inversión total de 336.780.000 reales en 3 años, siendo 116.670.000 reales el aporte de los estados, distrito federal y municipios de gran porte; un dinero nuevo, por lo tanto.

Y todo comenzó con un presupuesto de 5 millones de reales en una Secretaría donde “dieron ganas de emprender la retirada”. Cuando la política pública está en consonancia con la sociedad, las condiciones para su realización aparecen.

Con ese proceso descentralizado, de a poco, los Puntos que mantienen relación directa con el Ministerio también pasarán a las redes estatales o locales, llegando a ser 2.500 Puntos de Cultura en 2010.

Cierta vez, en una entrevista con la revista “A Rede”, me preguntaron cuánto había invertido en 4 años de gestión. Respondí: “250 millones de reales para 850 Puntos de Cultura en aproximadamente 350 municipios”. La entrevistadora hizo un comentario que me llamó la atención: “La mitad del valor gastado por la prefectura de Río de Janeiro en la construcción de la Ciudad de la Música, que aún no está lista”. En el mismo momento, a pesar de no decírselo a ella, me acordé de la propuesta original con un valor unitario de 2 millones de reales. Daría para hacer apenas 125 y con inversiones solamente en edificios y ningún centavo para la gente.

Todo ese proceso de construcción del programa Cultura Viva avanzó sin alarde, no hubo publicidad oficial y los medios-mercancía (también conocidos como los grandes medios) prácticamente lo ignoraron. Pero en las comunidades de Brasil, en las más lejanas y olvidadas, el Punto de Cultura es una realidad. Y es realidad por dos motivos: primero, porque llega respetando a quienes ya hacen cultura hace mucho tiempo; segundo, porque el 85 por ciento de todos los recursos del programa se aplican directamente en la base, en las personas. Esos recursos no se perdieron en la estructura burocrática o en otros desvíos tan comunes en la administración pública. Las construcciones humanas más antiguas, y aún de pie, son las pirámides de Egipto. Hace 5 mil años sus arquitectos ya sabían que para que una construcción se mantenga sólida se necesita la cima estrecha y la base ancha. Fue lo que hicimos.

También se necesita cambiar de procedimientos. La tradición de la burocracia brasileña es formalista. Mucho control en los meandros y en las insignificancias y poca atención en los resultados. Para que gane mayor eficiencia es necesario cambiar el foco de seguimiento de los procedimientos y seguir los resultados. En vez de convenios con exigencias interminables, contratos y premios. En paralelo, otros mecanismos de agilización, como la transferencia directa de entes federados, “fondo a fondo” (que será posible cuando se dé la implementación plena del Sistema Nacional de Cultura), y los premios por desempeño, con el compromiso de que se repliquen las iniciativas.

Como requisito básico para el seguimiento del resultado, la construcción de indicadores. Para la cultura, como mínimo tres indicadores: Índice de Equipamientos Culturales (IEC), Índice de Costos (ICC) e Índice de Acceso a la Cultura (IAC). El primero toma en cuenta los recursos físicos, como instalaciones culturales, cantidad de libros o archivos; por ser más tangible es de fácil medición, y el IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística) ya avanzó en la recolección de datos. El segundo cuenta con la base de datos disponible en las propias planillas de convenios y propuestas de incentivo fiscal; los datos están todos a mano, queda estudiar y sistematizar esa información, transformándola en una tabla de referencia para los costos de proyectos culturales. En cuanto al índice de Acceso a la Cultura, es necesaria una mayor profundización, pues involucra el conocimiento sobre la apropiación que las personas hacen de su cultura, su grado de participación y desarrollo.

En 2008 iniciamos una cooperación con Ipea (Instituto de Política Económica Aplicada), que hizo un relevamiento en 380 Puntos de Cultura, buscando presentar una propuesta más fina en cuanto al concepto de ese índice y una afectiva aprehensión social de la cultura. Con índices cuantitativos y cualitativos será posible un seguimiento más eficiente y una gestión más profesional de la cultura.

También pueden adoptarse otras medidas. Además del diseño de un marco legal más ágil y adecuado a la realidad viva, el Gobierno podría reposicionar una institución financiera pública (la Caja Económica Federal, por ejemplo) para que actúe como órgano ejecutor de programas sociales. De cierta forma, eso ya sucede con la política de habitación y la Bolsa Familia. Pero si hubiera una mejor adecuación del trabajo y el cuadro de empleados de la Caja fuese capacitado en ese sentido, sus sucursales, distribuidas por todo el país, podrían operacionalizar convenios, hacer seguimientos, capacitación en gestión y rendición de cuentas. Y sin que sea necesario llenar la máquina administrativa con nuevos contratos de empleados. Los ministerios podrían analizar los proyectos y, al aprobarlos, dirigir una carta de crédito al proponente, que buscaría una sucursal más cercana a su área de actuación resolviendo ahí mismo todas las cosas pendientes y su posterior seguimiento (fue Elisiário Palermo, que trabajó conmigo por varios años, quien hizo esta sugerencia). Al menos las personas se mirarían a los ojos.

Si bien no cambiamos por completo el habitus de la burocracia y el comportamiento del Estado, algunas medidas más pudieron tomarse. En 2009, finalmente el esfuerzo del ministro Juca Ferreira permitió la ampliación del cuadro de gerenciamiento del Ministerio. Así, nuevos subgerentes y cuadros de dirección intermediaria, principalmente éstos (tengo la impresión de que en la administración pública, de forma general, quedan coroneles y mayores y faltan cabos, sargentos y tenientes). Con ese refuerzo, será posible estabilizar la estructura gerencial de la secretaría. Mientras escribo, esta ampliación aún está en proceso, pero me entusiasmo con la posibilidad de valorizar al empleado diplomado, los cuadros técnicos que ejecutaron, ejecutan y continuarán ejecutando muchas de las políticas públicas. Una buena medida sería crear una tabla de perfiles, con criterios y requisitos para la ocupación de los cargos públicos de gerenciamiento y asesoramiento. Son 20 mil cargos de libre comisión en el Gobierno federal, muchas veces nombrados sin ningún criterio. Son muchos. Debería ser ley que el 80 o 90 por ciento de esos cargos (DAS) sean ocupados exclusivamente por empleados diplomados, sea en el ámbito federal, estatal, municipal o de autarquías, fundaciones y universidades, y solamente después del cumplimiento de requisitos específicos para cada cargo. Una buena gestión de Estado también depende de una buena gestión de personas.

Sé que es difícil, pero sin enfrentar el problema de la gestión pública no conseguiremos avanzar. Más allá de las ideas, se necesita capacidad de ejecución. Pero la ejecución sin filosofía ni poesía, sin pensar en el "otro", se vuelve inocua. Por eso, necesitamos planear escrupulosamente la ejecución de nuestros sueños. Y creer en ellos.

## Una gestión cultural transformadora<sup>5</sup>

Por Célio Turino

**U**n programa como Cultura Viva y los Puntos de Cultura sólo fueron posibles gracias al ambiente social y político que Brasil vivió a partir de la elección del presidente Lula. Con el simbolismo que representa la presencia de un líder obrero y popular en el principal cargo de la República, Brasil sube un escalón más en su estadio civilizacional. Más allá de los cambios en políticas públicas hubo un componente simbólico, de fuerza moral; las personas empezaron a creer más en sí mismas y notaron que es posible hacer las cosas de un modo diferente, probar. Y se sienten dispuestas a compartir con el Gobierno porque reconocen en el presidente Lula a uno de los suyos.

Este ambiente sociopolítico e institucional también fue alcanzado en el Ministerio de Cultura. La presencia de un artista tan destacado como Gilberto Gil le trajo una nueva dimensión al Ministerio. Aún en la fase de nombramiento, cuando le preguntaban cuál era la marca que le quería imprimir a su gestión, Gil respondía: “abrangência”. Palabra vaga, con varios sentidos, pero con un claro efecto político. La gestión de Gilberto Gil amplió el entendimiento de cultura, cultura como producción simbólica, como ciudadanía y como economía; ya no cultura como sinónimo de bellas artes y refinamiento, o eventos aislados, o como producto de mercado, un mero negocio. Una cultura abrangente, presente en todo y todos.

Diría que esa abrangência, esa apertura hacia nuevas ideas y experiencias, fue responsable hasta de mi llegada al Ministerio. Me nombraron casi por casualidad, sin indicación política o participación en grupos de interés, sean académicos o específicos en el campo de las artes y la cultura. Hubo un ambiente de apertura, de libertad y desafío, una “geleia geral”, que unió tropicalistas, verdes, petistas y comunistas.

Como dije anteriormente, la primera experiencia de Punto de Cultura fue desarrollada como política pública municipal en Campinas (entre fines de la década de 1980 e inicio de la de 1990), pero el concepto, tal y como se presenta, sólo tomó cuerpo cuando se llevó a cabo su implementación en el Gobierno federal. De lo contrario, habría sido una buena experiencia (como tantas otras), pero circunscrita a una realidad local y temporal. Por más exiguos que hayan sido los recursos iniciales (tanto humanos, como materiales y presupuestarios), la dimensión de una acción federal es mucho más amplia, permitiendo darle escala a las políticas. Con la formulación del programa Cultura Viva, el Punto de Cultura ganó consistencia teórica, capacidad de gestión y base social. Sin dudas, sin el ambiente político del Gobierno federal, en especial en el Ministerio de Cultura, esto no hubiera sido posible.

Era necesario demostrar las potencialidades y posibilidades de la cultura de una manera amplia. Sobre todo de los grupos históricamente alejados de las políticas públicas; alguien tenía que sacar el velo de invisibilidad que sometía a esos grupos. El papel del Punto de Cultura fue ése. Pero la plena expansión del programa, estabilizándolo como política pública, sólo avanzó con el pacto federativo (vía programa Mais Cultura), que involucró los diversos niveles de gobierno, independiente de la organización partidaria. En

<sup>5</sup> Turino, Célio Puntos de cultura : cultura viva en movimiento . - 1a ed. - Caseros : RGC Libros, 2013. Consultado en internet: [http://iberkulturaviva.org/wp-content/uploads/2016/02/puntos\\_de\\_cultura\\_auspicio.pdf](http://iberkulturaviva.org/wp-content/uploads/2016/02/puntos_de_cultura_auspicio.pdf)

esa fase, fue necesario afinar las políticas públicas a fin de llegar a un entendimiento común de conceptos y prácticas. Cultura como proceso; selección de proyectos a través de convocatorias públicas; fomento equilibrado a los diversos niveles de cultura, como la formación, producción, circulación y consumo; apertura a los nuevos agentes socioculturales que entran en escena; reconocimiento de que quien hace cultura es la sociedad y no el Estado. Fueron esas prácticas, presentes en la gestión del Ministerio de Cultura, tanto bajo el ministro Gilberto Gil como bajo Juca Ferreira, las que posicionaron a la cultura en un nuevo nivel.

Paulatinamente, Estados y Municipios van asumiendo ese nuevo papel, percibiendo, si no la centralidad, al menos la importancia de la cultura en el proceso de desarrollo. Cultura como un derecho a la ciudadanía y un deber del Estado. Pero para llegar a ese nuevo nivel es necesario deshacer la falsa contradicción de que más dinero para la cultura implica retirar recursos para otras acciones sociales. Invertir en la cultura impulsa la calidad de vida y la conquista de derechos. Un pueblo con cultura cuida mejor de su salud, comprende la importancia de la educación, conquista inversiones para su comunidad, es más ciudadano.

Si Gilberto Gil fue el ariete y el escudo en la conquista de esta nueva abrangência hacia la cultura, Juca Ferreira fue el estratega que coordinó todo el proceso. Más allá de la administración, de las ideas y postura de Gil, Juca ganó su respeto por el tratamiento de la cosa pública, el comportamiento republicano y la tenacidad con que defiende sus ideas. Con el cambio de ministros, la política desencadenada por la gestión de Gilberto Gil no sólo mantuvo la continuidad, sino que profundizó su abrangência; así, con la gestión del Ministerio se pudo avanzar en la propuesta de cambio de la ley Rouanet, del Vale Cultura y de la enmienda constitucional para asegurar un presupuesto mínimo para la cultura (2% del presupuesto del Gobierno federal , 1,5% de los estados y 1% de los municipios), estando presente, incluso, en la composición del fondo social que administrará los recursos de las nuevas reservas de petróleo del país. Agradezco y me siento honrado por haber participado de ese proceso.

Algunos años antes, entre mi retirada de la secretaría de Cultura en Campinas y el nombramiento en el Ministerio, escribí un texto sistematizando la experiencia y los principios que seguí en aquella época, que fue publicado en la revista “Principios”, número 71, en 2003. Actualicé ese ensayo e incorporé muchos conceptos y experiencias desarrolladas en el Ministerio de Cultura. Ahora lo presento nuevamente.

## 1. Cultura como filosofía de gobierno

Señalar la centralidad de la cultura en los programas de gobierno, tanto federales como estatales y municipales, no es fácil. Ese reconocimiento no significa dejar de lado compromisos específicos, sean de atención a comunidades (habitantes de determinadas regiones, recorte étnico, de género, de clase o etario) o temáticos, como habitación, saneamiento, transportes. Éstos continúan en el foco, pero con un abordaje cultural. ¿Es posible imaginar la formulación de una Cultura de Paz (prefiero ese concepto a formulaciones como “Combatir la violencia”) sin la construcción y desarrollo de acciones de convivencia, tiempo libre o cultura? ¿O un tránsito civilizado sin una cultura de respeto al peatón, sin respeto a la vida?

Una de las principales realizaciones del gobernador Critovão Buarque en Brasilia fue el programa Educação no Trânsito. Quien visita la ciudad y circula a pie por sus cuerdas entenderá lo que estoy diciendo; basta pisar la senda peatonal o levantar el brazo pidiendo pasar que los autos paran. Un soplo de civilidad y cultura en la capital del país. Eso sucede en Brasilia, una obra de tránsito que no requirió de viaductos ni túneles, y que revertió una situación en que el Distrito Federal figuraba como el campeón de muertes violentas por el tránsito. Incluso con el cambio de Gobierno esta obra permanece hasta hoy. Permanece porque entró en el espíritu del pueblo. Una obra cultural, por lo tanto.

Fue en la gestión del prefecto Jacó Bittar (Campinas, 1989-1992) que utilizamos el término “cultura como

filosofía de gobierno” por primera vez. En su mandato realizamos varias acciones en este sentido, políticas públicas con carácter cultural, alterando comportamientos de toda una ciudad. El PasePasseio (pase libre en el transporte público dos domingos por mes), momentos en que toda la población se movía libremente, para visitar parientes o por actividades culturales, deportivas o de tiempo libre. Días de convivencia e integración ciudadana. Una política aplicada por la secretaría de transportes, que tenía a la cultura como motivación. También la campaña “Un millón de árboles”, estimulando a todos los habitantes, casi un millón, a que planten árboles. “Si cada uno planta uno solo, plantamos un millón” era el lema de una acción llevada a cabo por la secretaría de medio ambiente y que, para que sea exitosa, dependía de un cambio en la actitud cultural de las personas. Sé que en muchos otros lugares, ciudades, estados o países, hay otros ejemplos. Vale encontrarlos y reconocer que, cuando la cultura atraviesa las acciones del Gobierno, los cambios son más profundos.

La cultura permea todas las acciones de la sociedad y, como consecuencia, todos los programas de gobierno. Cultura es comportamiento, se manifiesta en las mínimas relaciones cotidianas, es postura frente al mundo. La autoorganización del pueblo para compras comunitarias u organización de cooperativas es cultura; su conformidad en enfrentar filas; malos olores, faltas de respeto, humillaciones, es cultura; su resistencia, su modo de encarar adversidades, es cultura; su lucha, individual o colectiva, es cultura. Es por la cultura que nos superamos y la propuesta de desafío a la clase trabajadora y a la sociedad civil de este país debe venir por medio de la reflexión crítica de sus propias demandas; redefiniendo símbolos, ideas, valores y comportamientos; definiendo un proyecto de nación. Es con la cultura que una nación puede dar un salto y rehacer la sociedad, en el derecho a la apropiación de su memoria y en el conocimiento de la importancia de su papel transformador.

Así, se deben llevar a cabo programas de conocimiento y descubrimiento de las ciudades, de las regiones y del país (turismo social); realizar eventos de tiempo libre, cultura y deportes que promuevan la paz y el entendimiento entre ciudadanos. Vale recordar que la violencia urbana tiene innumerables matrices, y una de ellas es la ausencia de tiempo libre, de perspectivas para “pasar el tiempo”, cultivar la mente. En los barrios pobres de las grandes ciudades no existen áreas verdes; como mucho un potrero, campo precario, sin césped, para jugar al fútbol los fines de semana. E, incluso así, un espacio de recreación sólo para hombres, al igual que bares y mesas de billar. Los niños, mujeres y enfermos se quedan con la televisión y las calles, como mucho; los jóvenes, ni eso; a los jóvenes les queda la falta de perspectivas.

La cultura como filosofía de gobierno genera renta, es social y amplía horizontes. La cultura integra acciones, da sentido a las realizaciones y a las reformas de los Gobiernos. Es la cultura el hilo conductor que une el derecho a la salud, al transporte, a la vivienda, a la escuela, al trabajo, a la ciudadanía. Es con la cultura, y sólo con ella, que conduciremos nuestra sociedad a una democracia sustantiva, ubicando a las personas en el camino de la emancipación humana, avanzando en nuestro proceso civilizador.

## 2.Cultura como proceso

El nombre ya lo dice, cultura, del latín colere, cultivar. Cultivar la mente es lo mismo que cultivar la vida, producir alimentos, manejar el ambiente.

¿Cómo se hace para cultivar alimentos (al menos mientras los transgénicos y las píldoras cibernéticas —todos debidamente patentados y con pocos dueños ganando mucho dinero— no toman en cuenta el planeta)? Se prepara la tierra, después se siembra, se acompaña el crecimiento de las plantitas, se las cuida evitando hierbas dañinas y plagas, se las irriga...después se cosecha. Y después de la cosecha, se seleccionan las semillas, se prepara la tierra, se cuidan las plantas, se las irriga... Después se cosecha. Después, todo nuevamente.

En política cultural también debemos actuar de esa manera. El celo con el patrimonio, sin el cual no tenemos base para proyectarnos hacia el futuro; la formación continua de niños y adolescentes en programas de educación integral o cursos libres, talleres e interacciones estéticas (y éticas) orientadas a todas las edades, géneros o clase social. El fomento a la producción y creación artística y simbólica, con libertad y transgresión.

Se preserva el patrimonio cultural o ambiental, se forman personas y se fomenta la creación simbólica y artística, no para el deleite de pocos, sino para un disfrute amplio. De ahí la necesidad de la difusión y circulación de los bienes culturales, que deben ir mucho más allá de los eventos. En una política cultural consistente, el evento es el resultado de un proceso, nunca un fin en sí mismo. Un proceso de irrigación constante, que preserve, forma, fomente, difunde...Y se recrea. Cultura, cultivo, colere.

Tratar a la cultura como proceso presupone poner su dinámica en un ciclo completo:

### **Patrimonio cultural**

Conocer y recuperar el patrimonio cultural es la base de una nación. Un pueblo que no tiene un archivo de conocimientos, arte y memoria no tiene referencias que le permitan proyectarse hacia el futuro; estará condenado a ser un mero receptor, nunca un creador. El empobrecimiento cultural, la degradación ambiental y la pérdida de perspectivas creativas prosperan en el terreno fértil de la falta de respeto y del desconocimiento del patrimonio cultural. Preservar el patrimonio no es contradictorio con el desarrollo económico y social; por el contrario, lo impulsa. El patrimonio cultural tampoco se puede reducir a un mero conjunto de edificios u obras de arte; es vasto y abarca todos los campos de la acción humana, tangibles o intangibles. El medio ambiente y nuestras reservas naturales forman parte de ese patrimonio, así como todo el conocimiento científico y tecnológico y el “saber hacer” transmitido de generación en generación, con las danzas, historias infantiles, canciones, leyendas, juegos. Todo lo que cobra sentido compone nuestra herencia cultural. Ésa es la base de nuestra identidad (o identidades) y constituye la base de desarrollo económico, tecnológico, social y artístico. Pero el esfuerzo de la identidad debe venir junto con la revelación de contradicciones inherentes al proceso histórico, rompiendo con el sentido común construido sobre determinados marcos representativos de la cultura dominante y abriendo espacio para que los silenciados se escuchen y se hagan escuchar. Comprendiendo eso, la prioridad a museos, archivos y bibliotecas es una consecuencia. Del mismo modo, el registro literario, sonoro y visual de la producción artística, pasada o contemporánea, así como las declaraciones de patrimonios, el registro de expresiones culturales de áreas comprometidas, la preservación y revitalización ambiental son fundamentales para el desarrollo social de todo pueblo. Las civilizaciones que no respetaron esos preceptos sucumbieron. Por situarse en la frontera en que intereses económicos entran en choque directamente con los intereses de la cultura, el patrimonio cultural necesita de una legislación propia y un acompañamiento constante, incluyendo acciones efectivas de fiscalización, represión, prevención y compensación (incluso financiera, como, por ejemplo, el intercambio de potencial constructivo de bienes declarados patrimonio).

### **Formación cultural**

Una política democrática de formación cultural no es una simple revitalización cultural, un “dejar hacer” sin criterios. Democratizar es ofrecer alternativas, llevando a cabo una acción de contracultura en relación con las imposiciones del moldeable mercado. Es contraponerse a la industria cultural, de consumo fácil y gusto dudoso. Es hacer eso con calidad, ofreciendo un menú cultural cada vez más amplio y variado. La formación cultural engloba desde el perfeccionamiento permanente de los agentes culturales directos (actores, músicos, productores culturales, artistas plásticos, cineclubistas, etc.) hasta proyectos de iniciación cultural y artística de amplio alcance. Un programa de formación cultural que alcance a la mayor

parte de la población debe estar sólidamente implantado en la complementación educacional de niños y adolescentes, además de ofrecer cursos y talleres descentralizados, dirigidos a amas de casa, jóvenes, enfermos y trabajadores. La formación debe prever, también, el amplio acceso a los libros, obras de arte y espectáculos de los más variados estilos. Esto es formación de gusto y su apreciación es el resultado del conocimiento adquirido. Los Puntos de Cultura administrados en gestión compartida (poder público/comunidad) y que tengan un funcionamiento articulado con instituciones mejor equipadas, como museos y teatros, representan una alternativa. Otras experiencias también señalan el camino de una formación cultural sólida, permanente y de amplio alcance. Es necesario identificarlas, sobre todo a aquellas que compartan decisiones, amplíen horizontes y posibiliten la distribución de renta a una población carente de posibilidades, propiciando el desarrollo de una de las economías que más crecen en el mundo: la economía de la cultura. En ese camino de ampliación del repertorio cultural, un público más crítico se va formando para, en el futuro, consumir —y también producir— una práctica cultural más elaborada.

### **Información y difusión cultural**

Vivimos cada vez más en una sociedad en la cual información es sinónimo de poder. Romper con la alienación y el embrutecimiento impuesto a millones de personas es, efectivamente, llevar a cabo una política democrática, de conquistas de la ciudadanía, y eso significa prever una amplia y pluralista oferta de productos culturales. Mantener a la población en el campo de una cultura “rasa” es el mejor camino para subyugarla; para romper con ese esquema es necesario “depurar” el “sentido común”, elevando la interpretación de la cultura a una concepción de mundo más organizada y sistemática, a la altura de la sociedad contemporánea. Para Gramsci, la cultura es un instrumento de una praxis crítica que, sin descartar los elementos de una cultura más elaborada —llamada “erudita”—, lleva a cabo un proceso de elevación de la conciencia. Esa concepción no es estática y se puede percibir una interrelación dinámica entre los diversos niveles de la cultura. Así como no se debe condenar el uso de lo “agradable” y del entendimiento como instrumento de goce de lo estético, también la difusión cultural amplia tiene un papel en ese proceso de evolución de la conciencia crítica; la música popular, en varios momentos, es ejemplo de eso. La televisión sería otra alternativa de cómo podemos introducir “elementos culturales críticos” y nuevas referencias a una población que, por primera vez, puede tener contacto con productos culturales y conceptos antes inaccesibles. Evidentemente, ésta es una posibilidad que, por desgracia, no es la tónica de la programación televisiva; incluso así, ocupamos espacio, avanzando con la TV pública y otras experiencias de medios libres, no sometidos al Estado o a las reglas del mercado. Con el advenimiento de la cultura digital tal vez sea posible abrir otro camino, de doble mano, más participativo, interactivo y soberano. En el ámbito del programa Cultura Viva, abrimos una pequeña senda más con los Puntos de Medios Libres y los Laboratorios de Medios. Una senda muy pequeña, pero que puede ensancharse inmensamente. Comunicación como cultura, como derecho humano básico, como medio de expresión de individuos y grupos. Comunicación libre, colaborativa y compartida, hecha en radios comunitarias, sitios independientes, blogs, televisiones comunitarias, fanzines y todo aquello que permita la expresión humana.

### **Creación y producción cultural**

Cuanto mayor sea el dominio de análisis simbólico que las personas tengan sobre la producción social, mejor será su capacidad de articulación en la sociedad. Los individuos se perciben por la cultura y es por medio de ella que establecen relaciones entre sí, definen valores y significados. Así, la creación artística nunca será superflua o inútil, pues ella representa el espejo del alma humana, del estado de ser de un pueblo y que tiene valor de por sí. La creación es, por lo tanto, el objetivo que completa una política

cultural, que se realiza de dos maneras:

1. Por medio de la reflexión y del análisis, desdoblándose en ideas, comportamientos y conductas.
2. Por el hacer artístico.

Al Estado le compete asegurar una total libertad de manifestación y expresión, sin censura o criterios de valor. La creación, incluso sucediendo en cualquier lugar y presente en toda la sociedad, necesita de espacios propios para realizarse plenamente. Una gestión pública de cultura debe articular la apertura y la manutención de esos espacios (quien pensaba que sólo el Punto de Cultura se haría cargo, estaba equivocado; él dará un trabajo más a los Gobiernos, porque habrá mucha más gente exigiendo equipamientos culturales de calidad). Más allá de los espacios públicos o gubernamentales, está el papel de la iniciativa privada, que puede incentivar espacios como teatros y salas alternativas, casas de espectáculos, auditorios, cines, galerías de arte, bares con música en vivo, librería y otros. Ese apoyo puede venir en forma de incentivos fiscales o, preferencialmente, por medio de la articulación de esfuerzos y de una legislación específica. Con el Punto de Cultura, se abre otro campo, antes poco explorado (o apoyado oficialmente): los espacios comunitarios. Espacios tradicionalmente no aprovechados para el uso regular del arte, como las escuelas, sindicatos, iglesias, calles y plazas, cobran fuerza y calidad al demostrar que la cultura está presente en todos los lugares y en todas las personas. A los poderes públicos locales y estatales cabe garantizar este campo de acción y también la apertura y la manutención de los equipamientos culturales formales. Teatros, museos, centros culturales y bibliotecas se encuadran en esa categoría y, definitivamente, sin dinero no es posible hacerlos funcionar. En cuanto al Gobierno federal, más que administrar equipamientos, cabe articular toda una red de producción y difusión cultural por medio del Sistema Nacional de Cultura.

El apoyo a la producción cultural, sin embargo, es mucho más que un incentivo, gerenciamiento de agenda y mantenimiento de espacios. Se deben ofrecer espacios colectivos para ensayos, talleres y almacenamiento de escenografías y disfraces, laboratorios, talleres de arte (horno de cerámica, prensa, laboratorio fotográfico, etc), estudios de grabación y equipamientos de uso común. Además de intercambios que les permitan a los artistas un trueque de experiencias (un efectivo programa de apoyo a residencias artísticas y viajes) y un mayor contacto con personalidades y referencias de la cultura nacional e internacional, incluso llevando a cabo trabajos en conjunto. Existe también la necesidad de cuerpos artísticos estables, asegurando la permanencia y el pleno desarrollo de orquestas sinfónicas, óperas y ballet. Con los Puntos de Cultura se lanzaron dos acciones: Interacciones Estéticas, destinada a artistas que se dispongan a una producción artística efectivamente común, en un intercambio que contribuya a ambos (Punto y artista); y el Cultura Punto a Punto, estimulando las vivencias entre Puntos de Cultura. De punto a punto, la cultura como proceso involucra un ciclo completo de creación artística y va de la ópera al bumba-meu-boi, sin percibir contradicciones entre ellos.

### 3. Cultura como educación

“El gran desafío del país está en la calidad de su educación.” Difícilmente algún político sería elegido sin repetir esa frase. Pero las premisas consideradas necesariamente evidentes y verdaderas no siempre lo son. La educación es un derecho del ciudadano, deber del Estado; todos la defienden, todos se unen por ella. Incluso así, continuamos tropezando. Y continuaremos tropezando mientras no percibamos a la educación como un método de transmisión de cultura. La educación es una herramienta, así como la pedagogía. Pero no es así que se ve a la educación y tal vez ella sea el caso más emblemático de cómo los medios suplantán —y deforman— su contenido.

Cuando la educación se aleja de la cultura, pierde su alma. Los métodos aplicados en la educación más adaptan que transforman, volviéndose cada vez más instrumentales. Una reducción educacional que cada vez empobrece más el aprendizaje, contentándose con enseñar las primeras letras de una lectura y escritura cada vez más pobre; está también la matemática, las primeras cuentas, sin las cuales no se maneja una máquina, sea un robot o una computadora. Y todo lo demás se va volviendo dispensable. La educación no gana calidad con esta reducción. Basta observar. Educación sin historia, filosofía o ciencias no ubica a las personas en el mundo. Educación sin arte no acerca lo sensible de la razón. Y los modernos pedagogos de la educación instrumental retornan su oficio al origen etimológico de la profesión, del griego Paedagogus, “esclavo que acompaña a los niños”. Nuestros niños, jóvenes y viejos no necesitan de esclavos que esclavicen.

Los mejores resultados en educación señalan otro camino. La enseñanza de ajedrez en las escuelas eleva un 20% el aprovechamiento del estudiante, según comprueban investigaciones realizadas en Europa del Este; por eso, allá la enseñanza del ajedrez es obligatoria. Ver cine, hacer arte, visitar museos, jugar, todo es educación. Y la educación no puede restringirse a un período de la vida, necesita entenderse como un proceso permanente; donde todos participan e invierten los papeles, a veces educado, otras, educador. ¿Cómo hacer esto más allá de las intenciones? La “ciudad educadora” es un buen camino. Una educación que va más allá del aula, de las paredes de la escuela. Una educación que se hace en la calle, en las plazas, ocupando todos los equipamientos disponibles. Y a todas las personas.

Educación en tiempo integral, siempre. Pero no necesariamente en tiempo integral en la escuela. Una “ciudad educadora” puede ser realidad en poco tiempo. Brasil ya cuenta con experiencias en este sentido. Se aplica menos en edificios y más en las personas, aprovechando todos los que se dispongan y todo lo que se disponga para educar.

Y sólo la cultura está presente en todo y en todos.

#### 4. El financiamiento de la cultura

Los principios, brevemente explicitados en este capítulo, son esenciales para una gestión pública de cultura que se pretenda transformadora. La programación cultural debe ser siempre pluralista, sin interferencias de gusto, de contenido o de estética. Tal diversidad, sin embargo, no puede dejar de percibir que el producto cultural encuentra niveles variados de producción, circulación y disfrute. Y esta diferencia de niveles lleva a diferentes formas de financiamiento y fomento.

Parte de la producción artística tendrá siempre espacio en el mercado, muchas veces con poca innovación; es un hecho. Sin embargo, es necesario romper prejuicios y reconocer que el mercado también le abre espacio a productos de excelente calidad, tanto en relación con la estética como con el contenido. Como determinados productos culturales ya desarrollaron sus mecanismos de financiamiento, deben quedar a cargo de la iniciativa privada. Pero existen productos culturales que la iniciativa privada se revela incapaz de promover, cabiéndole al poder público suprimir esa insuficiencia, asegurando una múltiple oferta de bienes culturales.

Al poder público le cabe apoyar principalmente a:

1. Formación cultural continuada.
2. Experimentación, investigación e innovación estética.
3. Expresiones de la diversidad cultural.
4. Conservación y preservación del patrimonio cultural.
5. Producciones artísticas que representan un efectivo patrimonio cultural (consagrados solistas

u orquestas, grupos nacionales o extranjeros con significativa contribución a las artes, grandes exposiciones, etc.). Incluso cuando encuentran un patrocinador privado, esas producciones dependen del apoyo público en función de su complejidad o costo.

Éstos son criterios que difunden la cultura y el arte en su mejor expresión y preservan lo que hay de más específico en los valores culturales: la creación simbólica. Lejos de representar una imposición del Estado, una gestión de cultura fundada en tales principios libera al individuo y amplía su repertorio cultural; no hace imposiciones ni establece reglas; valoriza al arte y no lo somete a fórmulas fáciles o esquemáticas; dignifica la creación y la humanidad.

Desde la década de 1990, se habla de financiamiento de la cultura como si hubiese una única fuente posible de recursos: la renuncia fiscal. El principal ejemplo es la ley conocida como Rouanet y varias otras que prevén la renuncia al Impuesto de Circulación de Mercancías y Servicios en los estados y al impuesto inmobiliario y territorial o sobre servicios de municipios. A fines de la primera década del siglo XXI, tal vez no tengamos condiciones de prescindir de esas leyes de renuncia fiscal, pero, definitivamente, ése no es el mejor camino para la democratización y el desarrollo de la cultura. Al promover la renuncia fiscal, lo que se hace es transferir al mercado (léase, directores y gerentes de marketing de las empresas privadas) la decisión sobre la aplicación de recursos públicos. La renuncia fiscal no aporta nuevos recursos a la cultura, apenas transfiere los recursos recaudados por toda la sociedad a la decisión de algunos. Impuestos que se pagarían de cualquier manera se vuelven herramientas de promoción y de marketing privados. Y bajo una lógica que no es pública, y sí del mercado.

Entre 2002 y 2007 la recaudación de la ley Rouanet saltó de 200 millones a 950 millones de reales. Un salto considerable, que podría aportar a la felicidad de todos los productores, artistas y público. Sin embargo, la insatisfacción es general. Eso ocurre porque la concentración en el acceso a esos recursos es aun mayor. Y la concentración es una característica del capitalismo de nuestros tiempos, que también se reproduce en el mercado cultural. Los datos son incuestionables: 80% de los recursos captados quedan concentrados en el eje Rio-São Paulo y 3% del total de los proponentes de proyectos culturales captan 50% de los patrocinios. Otro 20% de proponentes se queda con el restante de los recursos, siendo que casi 80% de los autores de propuestas culturales a ser incentivadas no captan nada. Una concentración increíble, en que 3% significa menos de 100 personas, empresas o instituciones.

La propuesta de reformulación de esta ley de incentivo a la cultura, presentada por el Ministerio de Cultura, abre otro camino, el fortalecimiento de fondos públicos. Si el recurso proviene de impuestos, por lo tanto de todos, es necesario que su aplicación se lleve a cabo bajo reglas públicas. Explícitamente: cuanto más un proyecto invierta en experimentación e investigación, en la formación continua, en la ampliación del acceso, tendrá mayor incentivo; otros proyectos, más volcados a la repetición y fórmulas fáciles del mercado, continuarían contando con el mecanismo de la renuncia fiscal, pero en una proporción menor. Al mismo tiempo, se fortalecen los fondos sectoriales de la cultura, haciendo que, paulatinamente, la mayor parte de los recursos públicos se aplique mediante convocatorias y selección pública.

¿Pueden ocurrir distorsiones también con el fondo público de cultura? Por supuesto. Pero por tener naturaleza pública, la capacidad de la sociedad en combatir esos desvíos también es mucho mayor. De ahí la importancia de incluir el tema en programas de gobierno. Y enfrentar el desafío. Si la cultura y el arte realmente son considerados importantes, cabe a la sociedad destinarles recursos y definir una política pública consistente, con criterios objetivos y transparentes.

El mercado no es la única alternativa posible. Por el contrario, con 30 años de experiencia en gestión cultural, diría que, en lugar de aumentar recursos privados a la cultura, esas leyes tal vez hayan sustraído más que aumentado recursos nuevos para la cultura. El aporte efectivamente privado en las leyes de renuncia

fiscal es apenas 10% del total captado. Mejor sería la inversión directa de los recursos públicos. Además de concentrador desde el punto de vista de los proponentes, esos mecanismos son concentradores en lo que respecta a la distribución geográfica, social e incluso estética. Por privilegiar apenas una dimensión de la cultura (la producción), esos mecanismos incrementaron costos, inviabilizando producciones otrora sustentables, que dependían apenas de la boletería para mantenerse. Un conjunto de distorsiones que, sin dudas, necesitan una regulación más sofisticada.

Hay otras alternativas para el financiamiento de la preservación, formación, producción y difusión cultural que comienzan a presentarse de forma más consistente. Sin dudas, el marketing cultural es una herramienta importante para un sistema de captación de recursos; pero, aunque sea paulatinamente, debe prevalecer mucho más por agregarle valor social a la marca del patrocinador, y no necesariamente por la renuncia fiscal. En ese proceso, la opinión pública tiene un gran papel. Por un lado, buscando la ampliación del presupuesto para la cultura; por otro, adquiriendo una presencia más consistente de iniciativa privada, desde pequeñas a grandes empresas hasta donaciones individuales, práctica muy común en varios países, pero poco adoptada en Brasil. Muchos son los casos de multinacionales que destinan millones de dólares para la cultura en sus países de origen y hacen eso contando apenas con los atributos propios de marketing cultural, sin necesitar de renuncia fiscal o de incentivos del Gobierno. Cabe apiadarse para asumir la misma actitud en nuestro país.

En 2009, el ministro Juca Ferreira y todo su equipo se lanzaron a un debate. Se abrió un proceso de consulta pública para la reformulación de la ley Rouanet, debates por todo el país, entrevistas, intercambio de opiniones, recibimiento de propuestas. En un comienzo hubo resistencia, principalmente de los sectores que concentraban la captación de esos recursos, pero, al final, se puede decir que la opinión pública (al menos la parte que se movilizó en el debate) percibió que era necesario cambiar. Hasta los grandes grupos empresariales y financieros asumieron que era necesario que hubiera más inversión privada.

Van surgiendo nuevos recursos. El Vale Cultura (un vale mensual de 50 reales para todos los trabajadores de iniciativa privada, destinado a la adquisición de entradas a teatros, cines, compra de libros, discos) consiste en otra forma de financiar la cultura, ya no por la producción, sino por el consumo. Un consumo libre, en que el trabajador decide qué consumir, pudiendo llevar a su familia a una obra de teatro, al cine. El recurso individual del vale aún es pequeño, pero la suma es significativa: 7 billones por año, seis veces el valor captado por medio de la ley Rouanet. De esa manera hay un cambio de dirección en el proceso de inversión cultural, estimulando a los empresarios a abrir librerías en ciudades o regiones donde no las hay, nuevas salas de cine, y nuevos circuitos culturales. Un nuevo proceso, en el que la cultura se va haciendo presente en la canasta básica de todo brasileño.

## 5. Ciudadanía cultural

La práctica que abarca el concepto de ciudadanía cultural debe tener como base el desarrollo efectivo de los conceptos de patrimonio cultural, formación, información, creación, distribución y acceso. Esa práctica no se realiza instantáneamente, pues tiene un largo camino por recorrer: sufre retrocesos, depende de evaluaciones y, normalmente, es incomprendida en el momento de su aplicación. En un proceso de transformación social son las mentalidades las que cambian más lentamente, pero sin un inicio de cambio en este campo no hay transformación posible.

Gestión es una definición de política, implica una toma de posición, de campo ideológico y no puede confundirse con un proceso neutro. Una gestión competente y comprometida debe acompañarse de una conducta pública coherente, en la que los conceptos y políticas presentados a la sociedad permitan la construcción de consensos, transformando sus realizaciones en conquistas de ciudadanía. La eficiencia

de la gestión, además de un buen gerenciamiento, requiere instrumentos de mediación y diálogo con el público. Por eso, los Consejos son estratégicos, pues son ellos (siempre que sean representativos) los que viabilizan esa mediación entre el poder público y la sociedad. Una postura democrática de gobierno deja abiertas las posibilidades a experiencias alternativas y no debe pretender, a cada nuevo mandato, “inventar la pólvora”, sabiendo aprovechar aquello que es positivo y que está avanzando rumbo a una efectiva y consistente transformación. Profundizando el proceso de cambio, sin nunca conformarse.

Más que ejecutar una acción cultural de carácter transformador debe liberar potencialidades de la sociedad, abriéndole espacio al protagonismo de la propia sociedad. Es posible acompañar, fomentar, instigar. Hay que servir y no servirse. Éstas son reglas básicas que deben seguir todos los trabajadores públicos, desde aquellos con menor grado de responsabilidades hasta los encargados de cada una de las áreas.

Escuchar más y asumir una postura más humilde y menos autoritaria frente a una propuesta y ejecución de programas hace que la administración pública crezca y se posicione en el importante papel de articuladora de recursos y potencialidades. Así, podremos romper con la idea del Estado omnipresente y autoritario, reconociendo en la sociedad —y en todos los ciudadanos— la principal fuente de producción de la cultura. Éste es el camino que, a lo largo de cinco años, busqué delimitar con el programa Cultura Viva y los Puntos de Cultura. Espero haberlo desempeñado debidamente y espero, en este sentido, haber contribuido para un patrón de gestión pública de la cultura diferente, pautado por el concepto de ciudadanía cultural.

La cultura está presente y permea todas las acciones de la sociedad. La resignación o el inconformismo con que el ciudadano encara su realidad es, principalmente, una conducta cultural. El propio hecho de que un individuo se perciba como ciudadano es fruto de condicionantes culturales e históricos. Una acción de gobierno que se pretenda progresista o transformadora tiene a la cultura como prioridad. La cultura no puede confundirse con eventos aislados, que se cierran en sí mismos. Mucho menos debe reducirse al entretenimiento, o a las bellas artes y a la “alta cultura”, erudita y hermética. Cultura es un poco de eso, pero su concepto incorpora también referencias históricas, costumbres, conductas, deseos y reflexiones. Evidentemente, el producto artístico —como concretización de un proceso— tiene un papel importante y, muchas veces, es por esas obras que las personas tienen contacto, por primera vez, con determinadas obras de arte, y se sienten tocadas por ellas. Antes que nada, la cultura es abrirse al campo de lo sensible y también al cultivo de la mente, o, en palabras de Bertolt Brecht, “es pensar, es descubrir”.

Democratizar la cultura significa ampliar el acceso a los bienes culturales universales, permitiendo que las personas eleven la autoconciencia. Ampliar el campo de acción de la producción cultural —y no adaptarla, moldearla, debilitarla— permite que el individuo se apropie de instrumentos capaces de romper con la falsa conciencia, alienada y particularista, que le impide desarrollar una postura crítica frente al mundo en que vive. “¡Debe elevarse la cultura del pueblo!”, defendía Maiakovski.

La distinción entre cultura erudita y de masas y de éstas en relación con la cultura popular es una manera de jerarquizar a las culturas y asegurar la supervivencia de un régimen social. Esa diferenciación presenta a la elite como la detentora de un saber y del buen gusto que la legitima como detentadora de un poder. A la masa (como si existiese esa categoría amorfa y compacta) se le ofrece una cultura pasteurizada, hecha para atender necesidades y gustos medianos de un público que no debe cuestionar lo que consume. Mantener esa distinción es mantener un estatus de dominación. Romper con esa realidad, difundiendo una cultura que sea un medio de crítica y de conocimiento, es el camino a la ampliación de la ciudadanía. Visto de ese modo, la cultura deja de ser un bien secundario en un país de tantas carencias y pasa a ser un bien social, al igual que las áreas de la salud y la educación. Por esos motivos, una gestión pública de cultura debe ser entendida como prioritaria y social; palanca de transformaciones.

**En resumen**

Una política pública de cultura pautada desde el principio de ciudadanía cultural debe ser administrada en forma integrada, sistémica. Reconociendo en el patrimonio histórico y cultural la base de toda su acción, preservando todos los bienes que se constituyen en referencias fundamentales para la afirmación y la construcción de nuestras identidades, al mismo tiempo que forma identidades, no le teme a la diferencia. Importar cultura. Exportar cultura. Ése es el motor del cambio: por el intercambio y el trueque nos desarrollamos. La cultura forma conciencias, ofrece alternativas, amplía el repertorio cultural del pueblo; informa, democratiza el conocimiento, respeta las diferencias, fomenta la producción creativa. Invita a las personas a que reflexionen sobre su realidad. Crea. Transforma.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA  
DE CULTURA