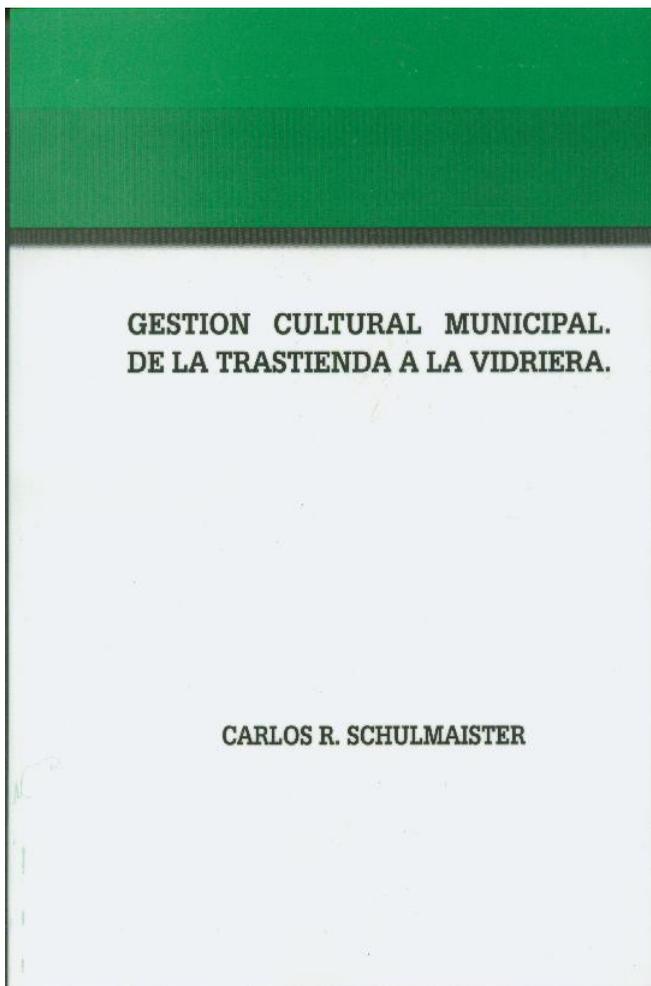


**GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL.
DE LA TRASTIENDA A LA VIDRIERA.**



Carlos R. Schulmaister
carlos@schulmaister.com

GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL. DE LA TRASTIENDA A LA VIDRIERA.

Schulmaister, Carlos Roberto.
Gestión cultural municipal. De la
trastienda a la vidriera.

1° ed. General Roca (RN): 2008.

ISBN

Ensayo

C 2008, Carlos R. Schulmaister

Impreso en Argentina

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin el previo permiso escrito del autor.

ÍNDICE

	Pág.
Presentación	
Introducción	
Informe inicial de contextualización socioeconómica	
La llegada a la función pública	
El planeamiento cultural	
Los temas de la cultura en la vida social de Villa Regina	
¿Dónde estoy parado? ¿Qué puedo hacer desde este lugar?	
¿Cómo lo puedo hacer?	
Cuestiones instrumentales vinculadas al relevamiento	
Relevamiento de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros	
Análisis y conclusiones del diagnóstico	
Elaboración del plan cultural	
Mi planificación cultural concreta	
Elaboración de la agenda cultural	
Evaluación de la gestión	
Conclusión	

PRESENTACIÓN

Una visión histórica de la gestión cultural con sentido de futuro.

Conocí al historiador Carlos Schulmaister en 1999 a la ocasión del dictado de la Cátedra de Economía de la Cultura en la Maestría de Gestión y Políticas Culturales en el Mercosur de la Universidad de Palermo. Lo veía una vez por mes cuando yo cruzaba el charco y dejaba mis responsabilidades ejecutivas al frente del SODRE y me refugiaba en un bello remanso académico para dictar el curso, y él, junto a muchos otros, atravesaban el país para instalarse tres días en Buenos Aires para asistir al curso. Sus preguntas eran precisas y sus comentarios inteligentes. Y efectivamente cuando al final presentó su trabajo fue el mejor del curso. Alguna vez me comentó de su experiencia de Director de la Cultura que quedó en esas conversaciones de café. Hoy, nueve años después, es un honor y un placer que me haya solicitado prologar su libro y haber podido conocer esa fuerte y consistente acción cultural.

A veinte años de su experiencia como Director de Cultura de la municipalidad de Villa Regina en la provincia de Río Negro, Carlos se aboca a analizar en perspectiva su gestión cultural, y al mismo tiempo plantea interesantes aportes sobre los problemas de la teoría de la gestión y sobre el rol de los intelectuales en la gestión pública. Es significativo que haga este esfuerzo. Es loable que busque aportar a sus coterráneos un libro que más allá de experiencias e historias –necesarias siempre de registrar-, propenda a mostrar los ejes de la construcción y la instrumentación de políticas culturales en ciudades pequeñas en complejo proceso de construcción de culturas e identidades en dinámicas de fuertes cambios migratorios y sociales.

Aunque el eje de su libro pudiera ser visto como un relato autobiográfico, su relato es ante todo un manual de la gestión cultural en entornos urbanos y una filosofía de la acción de los gestores. Para actuar, se formulan políticas, para formular políticas se investiga, para investigar, se diagnóstica, para diagnosticar se hacen encuestas y relevamientos. Tal vez éste sea el centro de la gestión basada en la ética y en la responsabilidad, y como él mismo lo afirma, negando toda concepción paternalista y verticalista. Así, uno de los grandes debates en la cabeza de los intelectuales asimilados a la política a través de la gestión cultural es hasta dónde reproducen y promueven sus propios intereses y visiones. Schulmaister claramente pone freno a esas tentaciones en la planeación cultural como centro de la construcción de

políticas basadas en principios. El diagnóstico como primera fase en la construcción de un proyecto cultural, que deriva en un plan cultural, que concluye en una planificación y finalmente que se expresa en actividades culturales. Desde este punto de vista, el libro es un buen manual de cabecera para gestores culturales.

Sin embargo, encuentro lo más interesante del libro desde un enfoque conceptual, en la construcción de los ejes que finalmente articuló en su gestión. El gran desafío de las prioridades, de los centros de la acción cultural, de cómo huir a lo que muy bien plantea él de la simple demanda de la clase política de hacer “actividades culturales”, es establecer rumbos que concilien el corto y el largo plazo.

Para Carlos, como Director de Cultura, el hilvanamiento de sus acciones se articuló en tres ejes centrales: la democratización cultural, la diversidad cultural y la identidad cultural, lo cual nos permite poder ver y analizar la enorme variedad y amplitud de acciones, en un cuerpo coherente e integrado que busca el logro de fines de largo plazo, mostrando cómo una gestión, registrada en la historia pasada, es aún presente, por su consistencia y su capacidad de contribuir a la construcción colectiva de una ciudad.

Eco. Claudio Rama (Dr)
Buenos Aires, 22 de marzo del 2008.

INTRODUCCIÓN

Este libro es una actualización de un trabajo preparado en 2000 para la cátedra de Políticas Culturales, a cargo del eminente Dr. Edwin Harvey, en la Maestría de Gestión y Políticas Culturales en el MERCOSUR, de la Universidad de Palermo, y por convenio con el Parlamento Cultural del MERCOSUR (PARCUM).

En él relaté mi experiencia como Director de Cultura de la municipalidad de Villa Regina, situada en la provincia de Río Negro y en Argentina, entre 1987 y 1990.

Han transcurrido casi veinte años desde aquella experiencia, y casi diez desde la realización de aquel trabajo. Ellos han sido testigos de innumerables transformaciones sociales, especialmente en el campo de la cultura, tanto a nivel mundial como en nuestro país.

En ese ínterin, los estudios sistemáticos relacionados con la cultura y las industrias culturales se fueron multiplicando aceleradamente. Ello ha servido para revalorizar la cultura como expresión totalizadora y a la vez particular de la condición humana. Logro que debería haber sido alcanzado, más que por influencia de aquellos, por el crecimiento de una conciencia cultural de la humanidad, entendido el término no sólo como magnitud sino mejor aún como aquello que todos los humanos tenemos como esencia compartida, y que constituye la forma, el color, el perfume y la materia de la historia.

No obstante, la responsabilidad de los dirigentes de los sectores público y privado en materia cultural ha ido creciendo constantemente en nuestro país en los últimos veinte años.

Sin que ello signifique postular la existencia de un antes y un después en la historia cultural argentina, respecto de la generación, difusión, puesta en valor, consumo y recreación de la multiforme y creciente diversidad de elementos culturales de estos tiempos globalizados lo cierto es que la cultura con base territorial ha dejado de ser una cuestión pintoresca en el repertorio de la diversidad geográfica y social de nuestro país.

A ello ha contribuido decididamente la innovación científico-tecnológica de las últimas décadas, en especial por obra de la Internet, tan compleja, tan polémica y tan omnipresente incluso entre quienes se ganan la vida denostándola.

Fruto de ello ha sido el trastrocamiento de principios tradicionalmente inmovibles como los de *localismo* y *universalismo*, entre otros, y en estrecha relación con éstos los de mundo *central* y

periférico. De modo que hoy es una realidad incommovible que el mundo es una aldea planetaria, según la famosa profecía de Marshall Mac Luhan de 1971.

No obstante, reconocer lo indetenible de los cambios producidos por la Globalización no significa habilitar la noción de cambio por el cambio mismo, ni abdicar de las nuevas inquietudes colectivas respecto de las preocupaciones y responsabilidades societales en torno a planteos de sentido ético, estético y espiritual de la cultura en el mundo actual, en particular en las sociedades sujetas al atraso por la explotación y el dominio de países poderosos, así como los planteos políticos, sociales y económicos tampoco se diluyen pese a los cambios en las formas y funciones de los estados-nación, puesto que más allá o más acá de éstos se hallan las sociedades y las comunidades concretas como garantía de continuidad de la vida organizada y de un fondo ético común que expresa un proyecto compartido de vida.

Por lo tanto, dada la pequeñez de la escala a que se refieren estas reflexiones, el título de este libro no implica una reducción ni una simplificación de una problemática que es mundial sin lugar a dudas. Especialmente cuando hoy cada vez más *el mundo hace los lugares*, y si en el pasado estaba vigente aquello de *pinta tu aldea y pintarás el mundo*, hoy vale también lo opuesto: *pinta el mundo y pintarás tu aldea*.

Así, pues, nos acercaremos más a la posibilidad de la *transversalización de la ética*, a la posesión compartida de una *común-unidad*, y a la concientización de un *hombre genérico* por encima de los *colores* locales, todo lo cual nos enfila de cara a la nueva y a la vez antigua utopía de la patria universal, cuya esencia sea el amor y la paz.

Como se comprenderá, soy de los que tienden puentes y de los que creen que todos somos iguales, o parecidos, o semejantes, por más diferentes o particulares que podamos ser. Por lo tanto, creo en la importancia de lo individual en lo colectivo y viceversa; y también en la importancia de lo particular en lo general y viceversa.

Aspiro, pues, a que este libro, más allá de ser útil instrumentalmente en el campo que nos ocupa, pueda serlo también y sobre todo para instalar las premisas de la reversibilidad de las escalas operativas y las de la democracia real y responsable como medio y fin en la gestión sociocultural.

Por último, quiero expresar mi profundo agradecimiento a todos aquellos que en el campo de la gestión cultural me transmitieron lo mejor de sí para mi provecho intelectual y profesional, en particular a Claudio Rama, catedrático, escritor y especialista internacional de este

nuevo e inquietante campo de la gestión cultural, y cuyas palabras de presentación honran este modesto esfuerzo de mi parte.

I

INFORME INICIAL

DE CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA

A partir de una experiencia de gestión que no dudo en calificar de intensa y satisfactoria, realizada a fines de los '80, comencé diez años después (2000) a diseccionarla buscando reducirla a sus líneas maestras, a la luz de los insumos teóricos que me brindaba la Maestría en Gestión y Políticas Culturales en el MERCOSUR, de la Universidad de Palermo.

Más allá de constituir una obligación de cátedra procuraba aportar líneas de análisis sobre la gestión cultural en los municipios en general, que pudieran ser útiles a futuros maestrandos y eventualmente a gestores culturales.

Tal como entonces, hoy, en 2008, considero altamente recomendable propiciar la reflexión y la reconstrucción de experiencias concretas de gestión en cualquier campo social para reconocer el vasto repertorio de cuestiones teleológicas, metodológicas, operativas, etc, susceptibles de ser develadas y configuradas por el análisis posterior.

Por sobre todo, aspiraba a demostrar que aquella experiencia poseyó líneas que enraizaban en una incipiente política cultural, a diferencia de una mera improvisación, a la vez que estaba dispuesto a realizar una evaluación de la misma desde el nuevo lugar teórico que representaban mis estudios de la Maestría.

Entre el ofrecimiento del cargo de Director Municipal de Cultura y la asunción del mismo medió algo más de una semana. En ese ínterin llevé a cabo una tarea preliminar de toda gestión, independientemente de su campo concreto. Me refiero a la preparación de un Informe con el imprescindible análisis del contexto socioeconómico de la ciudad, que por entonces contaba con menos de 35.000 habitantes.¹

En él repasaba los orígenes de Villa Regina, allá por 1924, y su perfil productivo basado en la fruticultura y la agroindustria durante más de seis décadas, así como también sus limitaciones, sus crisis recurrentes y su estancamiento en comparación con otras ciudades del Alto Valle.

Enfocaba las recientes migraciones internas que habían convertido a la zona en aluvional demográficamente, transformando así su sólida

¹ No se confunda este tipo de Informe con el mucho más conocido Informe de recursos humanos o técnicos.

identidad originaria, constituida predominantemente con los aportes histórico culturales de la inmigración italiana.

Más de sesenta años después, hacia 1987, la ciudad tenía ya pocos pobladores italianos del grupo fundacional, en tanto que sus descendientes nativos eran bastante menos que el conjunto de los argentinos afincados desde los comienzos y que sus descendientes, sumados también a los argentinos del noroeste, del centro y de la mesopotamia argentina que llegaban desde fines de los '70, y que los inmigrantes chilenos que a lo largo de muchas décadas estaban en la ciudad y continuaban llegando todavía.²

Los inmigrantes internos y externos de los '80 hallaban trabajo en las actividades primarias, secundarias y terciarias. De los primeros, los más cualificados eran profesionales y maestros provenientes de las regiones antes mencionadas.

La obra pública provincial estaba en constante crecimiento en Río Negro, sobre todo en la construcción de viviendas y escuelas. El sector que más progreso experimentaba era el docente, feliz síntoma del buen rumbo de la sociedad. Buenos salarios, acceso a la vivienda y a un auto, era un sueño que se concretaba por lo general a los cinco años de haber llegado a la zona, y a menudo antes.

Villa Regina, estereotipada en el discurso emotivo de aniversarios como la pequeña y esforzada colonia de inmigrantes que “a golpes de azada se ha convertido en esta maravillosa realidad de hoy”, no era ya una ciudad tradicional, sencilla, del tipo de aquéllas en las que todos se conocen con todos y establecen relaciones del tipo *face to face*..

Ya no nos conocíamos todos. Los nietos de los primeros chacareros italianos ya no eran mayoritariamente agricultores como sus padres y abuelos. Las chacras locales³ que originariamente constaban de 10 has la mayoría de ellas, de 15 has otras pocas y de 5 has las menos, no soportaban a fines de los '80 la presión demográfica de los descendientes de aquellas primeras 400 familias que recibieron los lotes de la C.I.A.C.⁴, por lo cual las nuevas generaciones se habían desplazado hacia la zona urbana.

² Sobre todo después del derrocamiento en Chile del gobierno de Salvador Allende.

³ Erróneamente se designa como “chacras” a lo que debería llamarse “lotes”.

⁴ Compañía Italo Argentina de Colonización, constituida expresamente para llevar a cabo la colonización de Villa Regina.

Las ansias de nuevos horizontes y el contraste entre la vida rural y la urbana -esta última con mayores atractivos en educación y recreación- hacían abandonar a los nietos de los *gringos* originarios no sólo la tierra solariega sino un modo de vida tradicional que antes había sido muy estimado. Consecuentemente, crecía el proceso de concentración de la tierra.

La ciudad tenía colores y acentos no tradicionales. Los barrios avanzaban sobre terrenos que habían pertenecido a las áreas de producción frutícola y en ellos era evidente la presencia creciente de inmigrantes chilenos, población socialmente expulsada masivamente de su patria desde 1973, marcando un antes y un después con la tradicional presencia chilena en la Patagonia desde mediados del siglo XIX. Muchos de estos inmigrantes eran de origen mapuche, como lo demostraban sus apellidos. Y las políticas oficiales no discriminaban entre nacionales y chilenos a la hora de acceder a una vivienda construida por planes provinciales o nacionales.

Pero en 1987 los pobladores chilenos, cuya presencia local ya se registraba en 1924, al nacer la ciudad, no eran únicamente mano de obra barata de los “chacareros”. Ya había hijos y nietos de chilenos que trabajaban en la administración pública provincial, en los bancos y en el magisterio. El ascenso social había llegado para todos felizmente, sin que por decir esto se entienda que no había pobreza en mi ciudad o en las demás de la zona.

Si a ello le sumábamos la presencia de cordobeses, riojanos, entrerrianos, catamarqueños, etc, podíamos comprender que si bien la ciudad tenía un alma oficial situada en un punto de vista tradicional que en definitiva constituía una especie de épica y de blasón de gran valor en el imaginario social existente por lo menos hasta fines de los 70’s, la situación había cambiado económica, social y culturalmente.

Yo lo advertía en el campo cultural y educativo: desde fines de los 70’s la mayoría de los maestros de enseñanza primaria en las escuelas de Villa Regina provenían del norte del país. Obviamente, no conocían lo suficiente acerca de la historia de nuestra ciudad ni de nuestra provincia ni tampoco acerca de sus paisajes, sus recursos económicos y la idiosincracia de sus habitantes. Por lo tanto, al menos avisado no se le habría escapado que esa situación no dejaría de traer consecuencias serias para la formación de las futuras generaciones locales.

Ésta era, pues, la realidad, o más bien la forma como yo la percibía hacia 1987.⁵

Veamos entonces para qué me serviría ese análisis.

Contestar esta pregunta es lo mismo que contestar por qué es preciso efectuar el mismo como propedéutica de una planificación cultural y como conocimiento imprescindible, siquiera de hecho, antes de poner manos a la obra.

Digamos que un Director Municipal de Cultura debe intervenir en los procesos culturales de su ejido y aun más allá. Pero toda intervención cultural en tiempo presente tiene como punto de partida las coordenadas espaciotemporales en las que aquel espacio geográfico devino en sociocultural. ¿Y en qué forma las tiene? Pues, como concreción de lo histórico particular, o sea los elementos culturales concretos de una comunidad, toda vez que los seres humanos somos portadores del tiempo -es decir, de la historia- en nuestros cuerpos, en nuestra memoria, en nuestros pensamientos, sentimientos, emociones y sensaciones históricamente configuradas, es decir, culturalmente construidas. Por tanto, *para conocer cómo es una sociedad culturalmente en un momento determinado* es preciso conocerla a lo largo de su desarrollo histórico.

Pero, ¿sólo por eso? ¿Acaso no se sabe que las poblaciones del Alto Valle rionegrino fueron originariamente comunidades de inmigrantes italianos o españoles, luego de descendientes de los mismos y finalmente de población heterogénea? Es que la experiencia muestra en todas partes la existencia de estereotipos culturales frecuentes en los pueblos de pocos habitantes, que no tienen en cuenta que una sociedad o una comunidad son formas dinámicas de lo social, por lo tanto constantemente en cambio, como aquel Informe socioeconómico demostraba.

Por lo tanto, la intervención cultural del gestor no puede hacerse automáticamente en un medio cualquiera sin tener en cuenta las características idiosincráticas de sus habitantes, las necesidades y pulsiones que en función de ellas han aparecido históricamente y las oposiciones y conflictos viejos y nuevos existentes.

⁵ Este sintético relato analítico, en lo histórico, económico, social y cultural de Villa Regina en 1987, fue escrito en el 2.000 para la cátedra del Dr. Harvey, y publicado en 2002 al interior de un artículo más amplio titulado *Crítica a los modelos estereotipados y no democráticos de la memoria colectiva*, en el N° 27 de la Revista Historia, Antropología y Fuentes Orales, de Barcelona.

Toda intervención cultural, pues, es una intervención sociocultural en la totalidad del colectivo implicado, es decir, como proceso social dinámico. A título de ejemplo tan sólo, la colocación de nombres a una calle *será una intervención en el presente que puede tener tremenda importancia y perseguir objetivos de toda clase para el futuro, y a la vez será también una intervención en el pasado*, es decir, en el sentido de su *construcción cultural*.

Por otra parte, en los tiempos actuales, en los que se observa una creciente conciencia de la necesidad de perseguir e implementar *metas sociales democráticas, igualitarias y participativas*, toda gestión debe contemplar, en función de ser *eficaz y justa*, la consagración como medio y finalidad del desarrollo de una comunidad de referencia del principio de la *diversidad cultural*.

Según sean las características, los comportamientos, los anhelos y la idiosincrasia de sus integrantes podremos hallar las pistas de *las claves y los destinatarios de una gestión de gobierno* en un determinado medio, en este caso, en materia cultural.

De hecho, no es frecuente elaborar estos Informes iniciales de contextualización socioeconómica en las gestiones de los directores municipales de cultura, por lo que en algún momento surgirán dificultades en torno a la percepción de quiénes serán los protagonistas *necesarios, adecuados o prioritarios* de la vida cultural de un municipio, o bien los *destinatarios principales* de la acción cultural oficial.

En síntesis, por medio de estos Informes se puede llegar a tener más claras las respuestas a las siguientes preguntas: *¿cultura... para quiénes?* , y también *¿cultura desde quiénes?* Las mismas no son retóricas ni inocuas, y no considerarlas puede ser causa de olvidos e injusticias sociales y culturales con diversos grupos o colectivos sociales de un municipio.

Es, por lo tanto, un elemento muy importante en toda planificación cultural. Su correcta confección requiere un conocimiento profundo, aunque no necesariamente erudito, de la historia social de una ciudad en su conjunto y de la de sus principales sectores sociales, tanto como de un profundo conocimiento sociohistórico del espacio comunal implicado en la correspondiente jurisdicción cultural.⁶

⁶ Me refiero al conocimiento del proceso de culturización de sus diversos sectores espaciales.

Pero si el Informe mencionado es imprescindible, cabe idéntica valoración a otros dos elementos o factores implicados en la gestión del Director Municipal de Cultura. Uno es el *concepto de cultura* a adoptar como piso y techo de una gestión cultural.

Y el otro, y no menos complejo en los hechos, es el referido al sujeto de la gestión cultural. Veámoslos a continuación.

CONCEPTO INICIAL DE CULTURA

Si bien es infrecuente que este concepto integre las *pre-visiones* de una gestión cultural, definir o precisar una determinada concepción de cultura⁷ como parte de los presupuestos básicos de la misma es una tarea tremendamente importante.

De ella dependerán los fines, los alcances y las modalidades de intervención en el plano de la gestión sociocultural de un municipio, ya sea que se analice desde la función del Director Municipal de Cultura, de los dirigentes de ONG's culturales o de particulares relacionados con la cultura.

En aquellos momentos yo adhería a una *concepción antropológica de cultura*, como totalidad significativa de sentido, y de construcción y reconstrucción histórica permanente. Por lo tanto, no suscribía las posiciones tradicionales acerca de la cultura como espacio de las élites *bienpensantes*, por lo general de clase media para arriba, cuyas producciones hubiera que proteger y subsidiar prioritariamente.

Asimismo, suscribía la necesidad de develar los elementos culturales correspondientes a las mayorías sociales, es decir, a quienes por entonces podían ser llamados *trabajadores* o *clase trabajadora*. Sin olvidar aquellos elementos que identifican a las *minorías socioculturales*, *dándole voz a los que no tienen voz*, como decía por entonces Philippe Joutard. En tal sentido, estaba seguro de que si fuera coherente entre mi pensamiento y mi correspondiente praxis tendría mucho por realizar en ese sentido, y así fue como realmente sucedió.

Ahora bien, tampoco es frecuente en municipios pequeños que el Director Municipal de Cultura posea previamente una concepción en torno a un tema fundamental como la cultura. Por eso, el funcionario superior antes de ofrecer dicho cargo debería sondear a cada posible candidato a los fines de evaluar no sólo su perfil en la materia, sino la

⁷ Es lo que algunos llaman el paradigma cultural de la gestión.

conveniencia política de su designación según sean sus condiciones, méritos, talentos o capacidades.

Lo antedicho debería ser práctica habitual previa a toda designación en cualquier área del Estado y en cualquier jurisdicción. De ello se deduce la posibilidad de *levantar la puntería* en materia de elección de colaboradores políticos y técnicos.

Claro que para ello el funcionario máximo también debería tener, aunque fuera sintéticamente, unos fines basados en principios, tendencias y actitudes a buscar mediante su desempeño como funcionario público de alto nivel, y si fuera posible, esbozar a partir de ellos algunas líneas programáticas. Y en el caso de carecer de éstas últimas, los eventuales candidatos o aspirantes a los cargos solamente deberían pensar e imaginar modalidades de acción para llevar a la práctica aquellos fines.

Es decir, la posición de máxima se refiere a un hombre o mujer que sea simultáneamente *pensante y de acción*, en tanto la de mínima se conforma con un candidato práctico o pragmático. Mientras el perfil del primero exige saber responder a las preguntas sobre *el qué, el para qué, y el cómo y cuándo* de la gestión, el perfil del segundo sólo pide idoneidad para responder en la práctica los dos últimos interrogantes.

El primero sí sabrá lo que busca, pretende y desea. El segundo, no sabiendo lo que busca, si encuentra algo nunca lo sabrá.

¿QUÉ SIGNIFICA SER DIRECTOR MUNICIPAL DE CULTURA? O ¿CUÁL ES EL SUJETO DE LA GESTIÓN CULTURAL?

No me refiero aquí a las *misiones* ni *funciones* de un Director Municipal de Cultura, ni a los campos ni actividades fácilmente reconocibles como propios de su competencia.

Pienso acerca de si es legítima la posibilidad de una intervención unilateral, gubernamental, pública, en la vida sociocultural de una comunidad, más allá de su propia legalidad y justificación técnica y administrativa, indiscutible por lo demás en la vida pública actual.

En principio, la cultura es un sistema social muy amplio, de formas y objetos tangibles e intangibles que interactúan y se muestran fluidamente, si bien lo hacen sujetas a determinaciones y condicionamientos de múltiples factores o variables sociohistóricas,

como por ejemplo las relaciones de dominio y explotación económica y social, las inducciones del mercado, las modas y las manipulaciones de significados y sentidos por los poderes públicos y privados dominantes, lo cual implica intervenciones poderosas (del poder) en aspectos idiosincráticos que no siempre se pueden contrarrestar por parte de los individuos y grupos afectados.

Encuentro una importante razón justificatoria de la intervención pública en esta materia y es la necesidad de garantizar desde el Estado la *democracia cultural* y la *participación cultural democrática* en la producción y distribución social de los bienes culturales⁸; mas aún en un mundo como el actual, de importantes conquistas en materia de igualdad y justicia en el plano formal, jurídico e institucional, mientras creciente y aceleradamente ocurre lo opuesto en el plano real.

Acorde con lo anterior vale adoptar *principios de orientación* de las intervenciones oficiales en materia cultural. Entre ellos el de aceptación de la *diversidad cultural*, del cual se desprende una concepción *multiculturalista* y más acá en el tiempo una concepción *interculturalista* y *dialógica*, superadora de la cultura de *guetos*, es decir, de subculturas que se miran hacia adentro.

Otro principio ha de ser, necesariamente, el de la *libre accesibilidad* a todas las manifestaciones culturales sobre la base del derecho a la cultura en general y a los bienes culturales pero también en base al *gusto libre* de las personas.

Otro más: el de la *conservación de tradiciones y elementos culturales* como parte del *patrimonio histórico cultural* de una comunidad. Principio éste armónicamente equilibrado con los de *cambio cultural*, *creación cultural* y *libre expresión de gustos y preferencias*.

También, otro principio deseable es el de la *promoción de la calidad cultural*, especialmente de la calidad de las manifestaciones artísticas, pero no sólo de éstas sino de todas.

Y aunque sólo provisoriamente cerremos el listado, ya que este asunto es inacabable, otra justificación de la existencia de una intervención cultural en un espacio sociocultural determinado consiste en el hecho y en la posibilidad de implementar *políticas de estado*, o *líneas estratégicas* de acción para facilitar a lo largo del tiempo la sustentabilidad de las actividades correspondientes bajo marcos de extensión, profundidad y valores claramente democráticos y humanistas.

⁸ Sin que ello signifique estatizar la cultura, algo tan totalitario como estatizar la vida.

Por razones de formación profesional, académica y política, yo profesaba dichos principios desde antes de mi designación, por lo que fue absolutamente natural para mí tomar conciencia de que ellos debían orientar mis prácticas en la gestión.

Lo dicho hasta aquí, en cuanto a garantizar derechos y disfrute de la cultura y los bienes culturales a todos los integrantes de la comunidad, implica de hecho negar la concepción paternalista y verticalista (por lo tanto autoritaria) que predomina en este campo, respecto a que el actor oficial y principal de una gestión cultural, es un funcionario conocido como Director Municipal de Cultura, y transitivamente el gobierno municipal.

En cambio, la concepción anterior, democrática, participativa e igualitaria aunque no uniformizadora, entraña una visión horizontal de la cultura y la gestión, y simultáneamente un carácter abierto de la condición de sujeto cultural que así se extiende a toda la comunidad. Dicho de otra manera, en ella la dirección de cultura es un factor más, importante por cierto, pero no el único, y el Director es el *primus inter pares*, dedicado a fomentar, apoyar, estimular, gestionar, etc, las múltiples formas de la vida socio cultural.

II LA LLEGADA A LA FUNCION PÚBLICA

Me refiero aquí a las *circunstancias, modalidades y condiciones* en que se accede al cargo de Director Municipal de Cultura. Como tantos otros puntos, éste tampoco es inocuo.

A menudo los pormenores de la *trastienda* política de la gestión -en todos los campos- suelen ser obviados de tal modo que pueden inducir la errónea creencia de que ella no existe, o que su gravitación es insignificante. Pues bien, ignoro la influencia de este factor en otras realidades geográficas, pero entre nosotros es de tal magnitud que si no le damos entidad cualquier contribución teórica -por caso la presente- podría convertirse en un *recetario* que termine ficcionando la realidad.

Puestos a realistas e independientes por convicción y trayectoria, y como tributarios de la ciencia de la historia, consideramos que se debe decir siempre la verdad, *pero toda* la verdad.

El caso es que la función a desarrollar, y la noción misma de cultura y de política cultural, en tanto que actividades políticas, están tremendamente desvalorizadas en la Argentina desde mucho antes de la Globalización. Prueba de ello son las *bajas expectativas* que los Intendentes municipales depositan en las funciones inherentes a un Director de Cultura; también los clásicos ofrecimientos del cargo a personas sin suficiente preparación ni condiciones; los exiguos salarios con que se lo remunera; y fundamentalmente la habitual carencia de fondos presupuestarios *votados* (a veces ni siquiera eso) para el desempeño de sus funciones; además de la tradicional desconsideración que la agenda oficial del sector cultural recibe de parte del resto de los funcionarios jerárquicos de la municipalidad; etc, etc.

Tales condiciones y circunstancias habituales suelen deberse a preconceptos sobre el escaso impacto real de las acciones culturales municipales en el medio. En todo caso guardan relación con la magnitud demográfica del municipio, su composición social y su situación económica.

Sin duda, en un municipio de muchos habitantes el área cultural de la municipalidad recibirá atención diferencial por parte de sus autoridades políticas, incluyendo motivaciones y expectativas políticas lógicas y previsibles respecto de los alcances de su accionar específico, así como también motivaciones deshonestas que existen indudablemente en el plano de la vida estatal y que se relacionan con el término *corrupción*.

Por ello, no es casual que cuanto más grande sea un municipio más atención presten los funcionarios jerárquicos a la designación del futuro Director Municipal de Cultura. Pero mayor atención no implica necesariamente menores errores en este asunto, ya que, lamentablemente, el celo y la astucia suelen estar puestos con mucha más fuerza que tratándose de municipios chicos en hallar el candidato que primeramente sea miembro del partido político del Intendente; en segundo lugar, que pertenezca a la secta interna de éste último; y en tercer lugar que acepte *todas* las reglas de juego... explícitas e implícitas.

En cambio, cuando los municipios son pequeños las consideraciones precedentes no suelen producirse por parte del funcionario superior precisamente por la desconsideración que se le atribuye a la función, al punto de que en ocasiones se suele designar allí a un miembro de la planta de personal permanente, o a alguien no comprometido políticamente, en ambos casos sin posibilidades reales de apoyo a su gestión. Una designación del tipo de la mencionada en segundo término no obedece, por lo general, a ninguna implementación de principios de grandeza política ni de transparencia, sino precisamente a las pocas expectativas en relación con las posibilidades políticas y operativas del cargo. Esto último, a su vez, puede deberse a las limitaciones derivadas de la escasa capacidad del Intendente o del Secretario de Acción Social involucrado en la selección y designación del Director de Cultura, o bien a razones de inviabilidad presupuestaria crónica de la municipalidad, aunque lo más probable no sea esto último sino que el área de cultura se ha convertido en *variable de ajuste* presupuestaria.

Quien me ofreció el cargo en aquel momento era el futuro Secretario de Acción Social de la municipalidad, quien se basó en su decisión personal, sin participación alguna de las estructuras partidarias que respaldaban a la administración entrante, obedeciendo tan sólo al conocimiento y la confianza que me dispensaba pese a no existir entre nosotros ninguna relación previa, salvo un conocimiento superficial y de mutuo respeto.

Considero importante analizar este tipo de situaciones concretas. Es auspicioso que la elección de los colaboradores de los funcionarios políticos jerárquicos quede reservada a éstos últimos. Las razones son muchas. Generalmente, el funcionario superior necesita y desea contar con colaboradores que le merezcan la mayor confianza tanto en lo personal como en los aspectos técnicos que ameritan su designación, así como también precisa que los mismos se desenvuelvan con él en un

plano de confianza, lealtad y transparencia, objetivos que podrá lograr con mayor facilidad si su selección y designación ha sido resuelta libremente por él mismo.

Cuando los colaboradores le han sido impuestos por alguna voluntad avasalladora, a menudo la del propio Intendente, o la de su partido político, o también por alguna otra voluntad, suele existir un distanciamiento más o menos flexible entre ambas partes. Es común que dicho funcionario se halle -o se sienta- *controlado* por los colaboradores impuestos. Y sabiéndolo, aquél se abstendrá de tener roces o discrepancias con ellos para no poner en riesgo su propia continuidad en la función, por más méritos personales que pudiera ostentar, ya que es sabido que siempre hay muchas personas *esperando modificaciones en el staff* gubernamental municipal.

Esta clase de relaciones anormales suele desembocar en situaciones de injusticia con el resto de los empleados de planta o de otros colaboradores, por ejemplo en cuanto a mayor flexibilidad en el cumplimiento de tareas y de horarios, etc, pero existe un largo repertorio de cosas peores.

Ciertamente, este tipo de problemas puede darse, de hecho, tanto en municipios pequeños como en lo más grandes, y sobre todo en éstos. No debe olvidarse que *generalmente* las designaciones políticas se hacen más con sentido clientelístico y con miras a la reelección de ciertos funcionarios poderosos antes que a la realización de una gestión política brillante en alguna área específica.

¿Qué hacer, entonces, si cualquiera de nosotros estuviera en la situación inversa, es decir, pudiendo designar al Director Municipal de Cultura?

Personalmente no consideraría vinculante la relación entre el cargo mencionado y la afiliación partidaria o la militancia del candidato en el partido triunfante en las elecciones o que ha obtenido el desempeño del poder ejecutivo, sino que tomaría en cuenta las condiciones personales, intelectuales y profesionales de los posibles candidatos a ocupar el cargo, independientemente de sus ideas o compromisos políticos. Y si esta flexibilidad me fuera vetada por mis propios superiores no aceptaría mi propio cargo desde el comienzo.

Como puede observarse, descreo de las supuestas “bondades” del militante orgánico cuando se trata de presuntos intelectuales, y con muchos más argumentos en contra, si cabe, tratándose de puestos que no involucran importantes capacidades decisorias salvo en una esfera operativa muy acotada.

En mi caso, afortunadamente siempre conservé esa esfera de discrecionalidad mínimamente necesaria para elegir a mis propios colaboradores, y a lo largo de los años en que me desempeñé en el cargo nunca tuve problemas para decidir sobre los contratados, ni con el Secretario de Acción Social bajo cuya dependencia se hallaba la Dirección Municipal de Cultura, ni con el Intendente Municipal, siendo así que contraté técnicos de reconocida militancia en el partido político adversario al del Intendente toda vez que sus condiciones así lo ameritaban.

Concluyendo, considero recomendable conservar esa esfera de autonomía de los funcionarios jerárquicos para la designación de sus colaboradores inmediatos.

Hemos imputado a la poca estima de la función los errores frecuentes de designación de los directores de cultura, pero además podemos atribuirlos a carencias de cultura general del funcionariado, especialmente en torno a la esencia del gobierno republicano. La prueba está en que casi nunca las plataformas y programas de acción político partidaria en las campañas electorales desarrollan siquiera un capítulo imaginario de acción municipal en el campo cultural.

Esa menguada estima de la función y por extensión del funcionario cultural correspondiente hace que se nombre a menudo a alguien poco capaz o sin prestigio, o que el cargo sea buscado para cobrarse o para pagar favores políticos devengados con anterioridad, ya sea otorgándose directamente al *acreedor* o, como también es frecuente, a su cónyuge, a sus hijos, a sus amigos, etc.

Épocas hubo, varias décadas atrás, en las que se consideraba que era un cargo para mujeres, y en el mejor de los casos para maestras ya retiradas, tanto en el nivel municipal como en el provincial, dado que un profesional con títulos académicos universitarios consideraría un desmedro de su persona tan sólo el ser objeto de un ofrecimiento de esa naturaleza. Coincidente con esa desvalorización de la función su remuneración era lastimosa.

Como puede comprobarse fácilmente, la aceptación de un ofrecimiento reputado de escaso prestigio depende de las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales de la persona a la cual se le efectúa el mismo, así como también de las de aquella que lo ofrece⁹. En

⁹ Conozco a alguien a quien un tiempo antes le ofrecieran un cargo a nivel provincial en el área cultural, cargo que no estaba creado por ley ni por decreto, y en el que no tenía funciones previstas ni asignación de recursos, pero se le ofrecían a su elección cuatro formas de remunerar sus servicios. Lo único que

ambos casos, se aplica aquel refrán que dice que *nunca falta un roto para un descocado*, es decir un Tal para Cual.

¿Por qué acepté el cargo de Director Municipal de Cultura? Porque estaba motivado con anterioridad para impulsar la organización de un museo en Villa Regina y era consciente de que por afuera de la municipalidad mis deseos serían prácticamente imposibles de realizar. Pero, además, porque las condiciones del mismo fueron de absoluta libertad en tanto podía diseñar una política cultural sin ningún tipo de condicionamientos, aunque en rigor de verdad debo decir que ni el Intendente ni el Secretario de Acción Social ni nadie me brindó ningún lineamiento, ni directivas, ni principios de acción generales ni particulares en materia política ni cultural. Semejante situación me creó una inmediata actitud de solidaridad hacia ellos, dado que me sentía plenamente capaz para llevar a cabo una política cultural exitosa. Que pudiera llevarla a cabo sería harina de otro costal.

Tampoco ninguno de los antemencionados me explicó con qué recursos presupuestarios contaría. Mi entusiasmo era muy grande respecto a las cosas que imaginaba poder realizar desde el cargo y corría parejamente a mi desconocimiento de la administración pública, razón por la cual las preocupaciones “materialistas” pasaron a segundo plano en los días previos a mi asunción al cargo.

Tampoco se me informó de entrada en qué condiciones me desempeñaría, o si contaría con personal a mis órdenes, ni tampoco se me ocurrió preguntarlo: quien me ofreciera el cargo desconocía tanto o más que yo el funcionamiento y la dotación de recursos humanos y materiales del área a la que él mismo se integraría como Secretario de Acción Social.

En ese sentido, tampoco me informó que la Escuela Municipal de Arte que funcionaba con cupos de horas cátedra pagados por el gobierno provincial rionegrino quedaría a mi cargo, y tampoco me dijo qué actividades se llevaban a cabo. No se trataba de un tema menor ya que allí trabajaban muchas personas y concurrían muchos alumnos. Esa Escuela era prácticamente lo único que la gente conocía y daba como perteneciente al ámbito cultural municipal.

debía hacer era *buscarle la vuelta* para despedir de cualquier modo a la encargada de cierto museo provincial. Dicha persona rechazó de plano el ofrecimiento.

Consciente de la carencia total de información sobre el área que quedaría a mi cargo me di inmediatamente a la tarea de averiguar todo lo relacionado con ella.

Cuando se llega por primera vez a una función pública se suele creer que lo más importante de todo es saber qué se puede hacer desde dicha función. Se desconoce, por lo general, que si no se cuenta con recursos humanos, técnicos y financieros apropiados, el *qué se puede hacer* no se llega a concretar, o que si se logra concretar en condiciones difíciles ello tendrá lugar a un costo muy alto, y no hablo sólo en términos económicos.

Estos pormenores de la función pública -tan importantes, por cierto-, estos aspectos generalmente velados al comienzo, fueron algo que descubrí rápidamente. El *cómo hacer* y el *con qué hacer* eran por lo menos tan importantes como el *qué hacer*. Pero lo más útil para el lector quizá sea saber que, en general, para todo novel funcionario, el cúmulo de preguntas que naturalmente éste se ha de formular a sí mismo y a sus superiores muchas veces no hallará la respuesta que sería dable esperar en los estamentos responsables de esa clase de decisiones. No digo que esto sea una regla, pero revelaciones de colegas en esos tiempos (Directores Municipales de Cultura del Alto Valle y de otras provincias) indicaban que la mayoría había pasado por similares experiencias.

En suma, ¿qué fue lo que se me informó con motivo del ofrecimiento del cargo? Que tendría una secretaria, que la oficina de la dirección de cultura tenía 4 mts. de lado, que contaba con sendos escritorios para ambos, además de una máquina de escribir y el imprescindible teléfono, condición sine qua non.

El primer día en el cargo me enteré que no dispondría del personal de la Escuela de Arte pues los contratos que habían corrido por cuenta del gobierno provincial no serían renovados en razón *-off the record-* de haber perdido las elecciones municipales de Villa Regina el partido homólogo a nivel provincial.

En consecuencia, durante un par de días sentí que mi secretaria, la máquina de escribir, el teléfono y yo, seríamos los protagonistas exclusivos de la futura gestión cultural de la municipalidad. Y también los únicos responsables.

III EL PLANEAMIENTO CULTURAL

Yo traía varias ideas acerca de lo *necesario*, lo *recomendable* y lo *óptimo* realizable en la ciudad, así como también tenía presente mi decidido rechazo a las posiciones contrarias, es decir, a lo *innecesario*, lo *desaconsejable* y lo *mediocre*. Ellas nacían del hecho de ser reginense, de vivir allí, de conocer la realidad local y zonal, la gente, sus problemas y necesidades y sus aspiraciones.

Simultáneamente llegaba con una variada formación intelectual que incluía la historia, la educación, la animación cultural, la investigación social, la historia oral, la museología, la archivología, el patrimonio cultural, etc.

Fue obvio que inmediatamente pensara en la necesidad de *planificar* la acción cultural *posible* de realizar. Y acometí esa tarea en forma sencilla.

A esos efectos, comencé a hacer un *diagnóstico de la situación cultural* en Villa Regina, del *rol del área cultural en la estructura de gobierno municipal*, de los *recursos de todo tipo disponibles en el medio* (aunque no estuvieran disponibles para mí), y luego pasé a formular los *objetivos culturales de la gestión* que acometería. De allí surgieron los *campos culturales* sobre los cuales trabajaría. Finalmente, me lancé a trabajar concretamente en la implementación de las *acciones* que reflejaban mi política cultural.

Seguidamente veremos los pasos sucesivos de esa tarea y después, con mayor amplitud, las consideraciones específicas relacionadas con cada uno de ellos.

EL DIAGNOSTICO

Llevé a cabo el diagnóstico a partir del apuntamiento de una variedad de asuntos e interrogantes a responder. En ciertos casos, fue necesaria la realización de encuestas que insumieron mucho tiempo, desde días a meses. No obstante, no esperé que todas las encuestas enviadas fueran respondidas y devueltas pues no podía permitirme ese lujo. Así fue que al tercer día, habiendo reflexionado sobre los tres primeros puntos que siguen inmediatamente más abajo y habiendo puesto en marcha el relevamiento de recursos (punto 4) comencé a preparar la planificación cultural de la gestión, a grandes trazos, discriminando actividades y

procesos del largo, mediano y corto plazo, es decir, para cuatro años, para el primer año y para esos meses de verano que recién empezaban.

Las siguientes fueron algunas cuestiones que anoté desde el comienzo y que debía resolver:

- 1- Consideraciones y valoraciones acerca de los temas de la cultura en la vida social de Villa Regina.
- 2- Consideraciones acerca del área cultural y del cargo de Director Municipal de Cultura en el esquema funcional y político de la municipalidad de Villa Regina.
- 3- ¿Dónde estoy parado? ¿Qué puedo hacer desde este lugar? ¿Cómo lo puedo hacer?
- 4- Cuestiones instrumentales vinculadas al relevamiento:
 4. 1- Confección de formularios de encuesta para actores individuales, grupales e institucionales en el campo público y en el privado.
 4. 2 -¿Cómo distribuirlos? Alternativas, ventajas y desventajas.
 4. 3 - Tiempo que insumirá el relevamiento.
 4. 4 - Recepción de las respuestas. Análisis de las mismas.
- 5- Relevamiento de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros existentes en:
 - 5.1- El ámbito privado de Villa Regina.
 - 5.2- El ámbito privado provincial.
 - 5.3- El ámbito privado nacional.
 - 5.4 - El ámbito público municipal de Villa Regina.
 - 5.5 - El ámbito público municipal de las ciudades vecinas.
 - 5.6 - El ámbito público provincial.
 - 5.7- El ámbito publico nacional.
 - 5.8- El ámbito internacional (públicos, privados, ONG´s) con posibles contactos con la provincia y con la ciudad.
- 6- Balance y conclusiones del diagnóstico.
- 7 - Redacción del proyecto cultural.
 - 7.1- Objetivos perseguidos.

- 7.2- Concepto de cultura implicado en el proyecto cultural.
- 7.3- Acciones a implementar. Acciones implementadas.
- 7.4- Elaboración de la agenda cultural.
- 7.5- Prensa y difusión.
- 7.6- Financiamiento de toda la actividad cultural.

Veremos seguidamente cada ítem en forma detallada en los capítulos siguientes.

IV

1- LOS TEMAS DE LA CULTURA EN LA VIDA SOCIAL DE VILLA REGINA

Una concepción mayoritariamente aceptada en aquel momento era la de *la cultura* entendida en sentido restringido, es decir, como el campo de las expresiones artísticas tradicionales, entre ellas las llamadas *bellas artes*. Los consumidores de esa clase de cultura en la ciudad eran muy pocos, situados generalmente en los niveles socioeconómicos medios de la comunidad. En ellos se presentaban circunstancias favorables en su formación educativa y en sus posibilidades económicas para entrar en contacto, valorar y consumir ocasionalmente bienes culturales de cierto refinamiento estético o servicios culturales, preferentemente educativos, en ramas estéticas.

Esa idea no implicaba establecer ningún correlato entre nivel social y conocimiento o sensibilidad estética, ya que no hay reglas en este aspecto, y a veces uno se puede llevar muchas sorpresas. Sin embargo, esa clase de manifestaciones culturales, aun siendo esporádicas, eran muy *convocantes* de las personas y sectores implicados, generalmente en ámbitos institucionales privados ¹⁰(salas, salones, clubes, etc) donde brillaban por su ausencia los integrantes de la clase baja. En cambio, manifestaciones culturales populares constantes como las fiestas de aniversario de la ciudad, las de carnaval, las presentaciones de artistas populares famosos, los bailes en salones situados en zonas urbanas no céntricas, ciertos lugares de recreación, etc, eran objetos de un consumo y disfrute masivo, habitual, sostenido, por parte de los sectores “populares”.

Estaba convencido de que de haber preguntado a los sectores sociales “de arriba” qué entendían por cultura, seguramente habrían respondido

¹⁰ La Asociación Círculo Italiano, de Villa Regina, tiene un salón de cine-teatro con capacidad para poco menos de 1300 personas sentadas. Sus condiciones arquitectónicas y la alta calidad de su acústica lo han convertido en el salón de mayor jerarquía de toda la Patagonia y, a no dudar, en uno de los más importantes de todo el país. Allí actuaron la orquesta de Cámara y el Ballet estable del Teatro Colón en 1988; la Orquesta Sinfónica y el Coro Polifónico Nacional en 1992 ó 1993; Julio Bocca y el Ballet Argentino estuvieron dos veces, la primera allá por 1989 y la segunda en 1993 ó 1994; en tanto que compañías particulares pusieron en escena *El Barbero de Sevilla* y *Don Pascuale*, ambas durante 1995.

mayoritariamente que era la clase de expresiones vinculadas con la *alta cultura*, aunque no quedara claro si la altura tendría relación con la cultura en cuestión o con su altura o status social.

En tal caso, pensaba, las ideas de los sectores mayoritarios o populares respecto a la cultura serían coincidentes con las de clase media. Inversamente, para los de arriba la cultura que consumían los sectores populares no sería cultura sino “entretenimiento”, y sobre eso también los de abajo coincidirían.

Los de arriba, repito, adjudicaban vulgaridad a las manifestaciones masivas de los de abajo, por ejemplo a los artistas que hoy llamaríamos “bailanteros” o “pachangueros”, en tanto que los de abajo consideraban aburrido ir a un concierto de piano en la biblioteca popular de la ciudad, no obstante estaban convencidos de que los sí iban habitualmente a esos conciertos eran *personas cultas*.

Si bien no realicé encuestas que confirmaran mis presupuestos -no hacía falta por lo demás dado el peso de las evidencias- los iba sometiendo a la consideración de aquellos con quienes me relacionaba, resultando plenamente confirmados.

De hecho, cualquier conversación con gente de todas las clases sociales me confirmaba que la mirada de los sectores altos reducía el campo cultural y descalificaba o desjerarquizaba de mil maneras a una amplísima variedad de manifestaciones de la vida social por el hecho de verse asociadas predominantemente con las clases bajas. Y para éstas, lo que ellas consumían y disfrutaban era lo que les gustaba, lo que era lindo, lo que los gratificaba, en cambio, las expresiones culturales elitistas les resultaban aburridas, difíciles, incomprensibles, por más que creyeran que *eran importantes*.

Esto revelaba la existencia de una *distancia sociocultural* entre determinados sectores sociales específicos y ciertos campos de la cultura, por ej. entre los sectores populares y la música clásica, las artes plásticas, el teatro y la danza.

Pero, a diferencia de lo que tradicionalmente enseñaban la escuela y la vida, yo estaba convencido de que esa distancia objetivamente existente no era fruto de *la incultura de las masas* ni de *la falta de educación*, del mismo modo que no cabía presuponer que por tener un status de clase más elevado alguien fuera automáticamente una persona sensible, y mucho menos “cult”. Análogamente, era legítimo pensar en la incapacidad “natural” de las clases medias y altas para adaptarse a otros patrones culturales que, como los de las clases bajas, brindan

mayores y más profundas interacciones sociales, más gratificantes a fin de cuentas, que el hedonismo de los individualistas de élite.

A mi juicio, ello se debía a problemas de *injusticia social* que debían ser estudiados y denunciados, especialmente los problemas de la *injusticia cultural*. Reponer la justicia en esta materia implicaba un acto reparador de tanta importancia como luchar contra la pobreza o solidarizarse efectivamente con los desocupados de esos momentos.

Desde ese plano, una gestión cultural municipal será siempre un trabajo político sumamente importante, y no un mero entretenimiento para “culturosos”, ya que lo que está en juego es la democracia y por ende, la justicia. Ésta era la clave para mí por entonces, y sigue siéndolo actualmente.

En este orden de ideas yo reconocía que como en cualquier sociedad urbanizada, el espacio era representativo de una gradación de poder desde el centro hacia la periferia, el cual, con rupturas y continuidades, se expresaba a través de una infinita gama de significantes y significados. Y cada parte del espacio urbano pasaba a ser territorio de determinados grupos sociales con sentido de pertenencia, con autoidentificación al interior de los mismos y en relación a los otros. En el caso concreto de las poblaciones del Alto Valle rionegrino la periferia estaba representada por las chacras dedicadas a la producción frutícola.

Por esa mezcla de razones, sentimientos y sensaciones compartidas por los moradores de las barriadas populares, ellos no concurrían a presenciar ciertas actividades culturales, como por ejemplo las actuaciones de los grupos teatrales situados en el centro de la ciudad. Pero no era porque no les gustara el teatro. Las variaciones de los gustos individuales no obedecen exclusiva ni necesariamente a capacidades o discapacidades personales. Los comportamientos sociales se explican por un entramado de razones que sería tedioso examinar en este trabajo. La prueba está en que cuando grupos vocacionales de teatro organizaron obras y las representaron en otros espacios que los habitualmente consagrados tuvieron éxitos importantes.

Algo similar pasaba con el uso y la frecuentación de la biblioteca pública “Mariano Moreno”, cuya labor por la cultura ha sido superlativa desde su fundación, casi setenta años atrás. No se veían en ella los alumnos de los sectores sociales bajos que moraban en los barrios más alejados. No se los veía en forma predominante a pesar de que justamente ellos, que carecían de recursos económicos, deberían haber sido los que más aprovecharan sus servicios. Tampoco digo que no fuera nadie de ese sector geográfico y social, pero una golondrina no hace

verano. Entiéndase, no era por “culpa” de los dirigentes sociales ni de los bibliotecarios. Era un fenómeno que se repite en muchas ciudades, en muchas provincias, en muchos países.

En Villa Regina, como en otras ciudades y pueblos de la Patagonia, existía y existe aún con gran fuerza un divorcio cultural entre las zonas urbana y suburbana. Pero hay otro divorcio que tiene que ver con una cuestión de *status por el origen y la proveniencia*, aunque también se entrecruza con el anterior ya que el sector rural, aquél en el que recalieron los inmigrantes europeos, es hoy el de los principales propietarios de la tierra como medio de producción. El problema está en que las claves de la memoria histórica local, aparentemente, sólo pueden ser pulsadas por los descendientes de inmigrantes europeos y, concretamente, de descendientes de italianos.

En ese sentido, cuando se hablaba de historia en Villa Regina se pensaba únicamente en los inmigrantes italianos, yugoslavos, polacos, austríacos y españoles, pero sobre todo en los primeros. Nadie sabía, ni suponía, ni sospechaba siquiera que en 1924 pudieran haber estado argentinos trabajando junto con los europeos, como efectivamente los hubo y continuaron llegando constantemente. Nadie recuerda tampoco a los peones chilenos que estuvieron permanentemente desde aquel año. Es decir, hombres y mujeres de todas las nacionalidades y condiciones sociales trabajaron aquí sin desmayos enlazando generaciones de descendientes que simultáneamente se mestizaban física y culturalmente.

Nadie recuerda que la inmigración italiana en Villa Regina se detuvo bastante antes del estallido de la Segunda Guerra Mundial y que la última oleada de inmigrantes europeos (sobre todo italianos), posterior a 1945, fue muy breve en el tiempo y muy reducida. Sin embargo, los inmigrantes chilenos continuaron llegando en gran número, sobre todo a partir de la década del 40. Acá continuaron siendo la mano de obra barata de los chacareros europeos, otrora campesinos en condiciones semif feudales de explotación en sus países de origen, socialmente expulsados de sus patrias desde el siglo XIX, y que en el plazo de una década los menos, y de dos o tres la mayoría, pasaron a constituir los nuevos sectores acomodados de la producción frutícola regional. Mientras que los chilenos, nuestros vecinos y parientes naturales a lo largo de mucho más tiempo que la histórica inmigración europea, siguen en el mismo nivel de clase, en líneas generales, que sus antepasados o compatriotas de la década del 20.

¿Por qué razón, entonces, cuando se habla de la historia local se da por sentado que es la historia de los europeos, que casualmente son los propietarios de las tierras productivas y los dueños del capital? Cuando se habla de historia de una sociedad se debe incluir a *todos sus integrantes*, no sólo en la etapa fundacional sino en todo el tramo histórico, el cual llega, obviamente, hasta el presente.

Ahora bien, ese divorcio cultural entre europeos y sus descendientes, por un lado, y los “hijos de la tierra”, por el otro, se expresa no sólo en la desvalorización personal y social de los inmigrantes chilenos sino también en la de su cultura de origen, traída y mantenida en nuestra ciudad y transformada y fusionada al compás de las transformaciones de la vida social en nuestro medio. La cultura folklórica de los inmigrantes chilenos ha permanecido restringida a los barrios periféricos de los pueblos y ciudades patagónicos y no es objeto de conocimiento ni de disfrute habitual y masivo del conjunto de los habitantes de cada una. Cuando ello ocurre es a modo de excepción, generalmente como fruto esporádico de la manipulación política clientelista.

Esto que llevo dicho entraña un problema de *falta de democracia y de respeto a la diversidad cultural*. Una historia local “oficial” que excluye sistemática y permanentemente generaciones tras generaciones de pobladores venidos de Chile junto con las de sus propios hijos argentinos, que no efectúa ningún reconocimiento de sus aportes históricos en todos los campos de la vida social, y que habitualmente son utilizados electoralmente por los “propietarios” de esa historia, no es precisamente una historia justa, por lo tanto no es una verdadera historia. Es la historia del poder local.

Seis años más tarde de mi llegada a la Dirección Municipal de Cultura, desde ya alejado del cargo y como Director del Museo Comunitario, me tocó experimentar en carne propia esa suerte de exclusión del derecho a apropiarme y sentirme parte de la historia local. Una señora mayor, descendiente de italianos llegados antes de 1930, e integrante de la clase alta local, me preguntó por qué a mí se me había dado por crear el Museo Comunitario siendo que yo no era de origen italiano. Para no explicarle asuntos de vocación ni de formación universitaria ni de ideales políticos que pudieran ser interpretados en competencia con el hecho fortuito de haber nacido antes y en otra patria, como era su caso, traté de acomodarme al hilo de su argumentación con una respuesta que de todos modos me parecía legítima:

— Es que yo nací acá y además mi padre llegó acá siendo muy joven...

— ¿Cuándo llegó su padre? — preguntó.

— Después que terminó el servicio militar, en 1943 — respondí.

Entonces replicó enfáticamente, casi lapidariamente:

— ¡Aaaah... pero eso es muy tarde...! ¡Los *verdaderos* somos nosotros!

Asombrado, pero siguiéndole el juego a su pensamiento evidentemente lleno de soberbia le pregunté hasta qué fecha se consideraban “los verdaderos”.

— ¡Y... como máximo hasta el 35!

— ...

¡Estábamos en 1996! ¡Esa honorable dama tenía todos los hilos perfectamente atados!

Para resumir, en Villa Regina, al igual que en muchas ciudades de Argentina y de otros países, hay una especie de Academia que custodia el Olimpo de la memoria histórica local, que permite el ingreso a ciertas personas mientras a otras se lo impide.

La mayor cantidad de pobladores vive hoy en zonas urbanizadas, sea en el casco céntrico o en los barrios cada vez más numerosos. No cuento con datos estadísticos pero estimo que una gran cantidad de ellos no tenían hacia el año 2000 más de 20 años de residencia en la ciudad. ¿Qué había que hacer, entonces? ¿Decretar la muerte de la historia en 1935? ¿Clausurar desde el discurso la inclusión de “los nuevos”, “los no verdaderos”, y amputar el imaginario social transmitido y recreado desde esa fecha hasta hoy para no permitir la pérdida de valor simbólico de aquellos rancios blasones?

Pienso que gran parte de la población urbana, sobre todo la transplantada en las dos últimas décadas, no está profundamente arraigada en la tradición histórica local, toda vez que la historia local está en la memoria de los ancianos colonos o en la de sus hijos ya mayores o en los baúles de celosos coleccionistas que no muestran ni socializan ese patrimonio inmaterial que a medida que pasan los años se torna patrimonio colectivo a contrapelo de su codicia e individualismo.

Un ejemplo más es el desconocimiento que tiene la mayoría de la población urbana, especialmente jóvenes y niños, acerca de la actividad frutícola. Esto no ocurría hace 50 años. Hoy la escuela rionegrina apenas si trata superficialmente el tema, por más que recurra a frases esquemáticas como la de *circuitos productivos*. Es lógico, con tan gran cantidad de maestros provenientes de lugares alejados de Río Negro, portadores de variadas tradiciones culturales, con otros paisajes incorporados en su memoria, y a los cuales el sistema educativo no capacita en historia regional ni local (lo cual debería ser una condición

sine qua non para ejercer tan importante profesión en nuestra provincia), no podemos esperar que todos sepamos cómo es el ciclo productivo o cuál es la importancia del sistema de riego valletano. ¡Quiénes hace cincuenta años no éramos hijos de chacareros, ni tampoco de sus peones, y por tanto vivíamos en las barriadas o en el centro de la ciudad, supimos que existían los canales de riego gracias a nuestras escapadas para ir a bañarnos en ellos a la hora de la siesta y sin permiso antes que por lo que nos enseñaron en la escuela!

En otras regiones del país las actividades productivas primarias son conocidas por todos, en tanto que las fiestas agrarias se conservan plenas de significado y de participación social incluidos todos los sectores. Y así continúa en poblaciones campesinas desde hace cientos de años. Obsérvese en cambio lo que pasa en Villa Regina con las fiestas agrarias o fiestas de la tierra..! Se han convertido en espacios institucionales que con el pretexto del homenaje legítimamente merecido por los protagonistas del hecho productivo sólo sirven para instalar ferias donde comerciantes a menudo de paso venden ropa o destornilladores de Taiwan, Corea, o Singapur, junto con los omnipresentes choripanes. Tal es el caso de la Fiesta de la Vendimia, permanentemente apoyada con dinero municipal o provincial desde hace varias décadas, y mientras tanto con una escuálida y languidescente presencia de viñateros y bodegueros locales y zonales. Esto no sucedía hace 50 años, independientemente de que no estuviera instituida aún dicha fiesta, pero el final de la cosecha se festejaba en todas partes e involucraba a protagonistas reales de todas las clases sociales.

Estas consideraciones reflejan los pensamientos que me asaltaban en 1987 al preparar el diagnóstico de mi planificación cultural municipal. Hoy casi todo sigue igual. Sin embargo algo cambió. Se están perdiendo los monopolios. Se está democratizando el derecho a la participación activa en la producción cultural y en el acceso a los bienes y servicios culturales.

De esas consideraciones y de otras que no recuerdo o que para no agobiar al lector no he incorporado en esta sección, extraje determinados principios y pautas de acción -los veremos más adelante- que luego se transformaron en los principales objetivos de mi gestión.

Ahora bien, no desarrollé por escrito las disquisiciones precedentes en esos días urgentes destinados al planeamiento cultural de mi futura gestión. Las tenía en mi cabeza desde hacía bastante tiempo, por lo que, obrando con premura las desglosé más o menos así, en los siguientes temas relacionados:

- Idea predominante de “cultura”.
- Cultura espectáculo.
- Características del espacio local.
- Espacios culturales convencionales y no convencionales.
- Existencia de grupos cerrados.
- Distancia cultural en correlato con distancias sociales.
- Limitaciones de la escuela en la conservación de la memoria.
- Monopolios de la memoria.
- Discriminación cultural y social.
- Colectividades sin identidad.
- Desconocimiento generalizado del patrimonio histórico-cultural de la ciudad.
- Actividades culturales y calendario (en las cuatro estaciones, en carnaval, durante el ciclo escolar, en los recesos de invierno y verano y en las efemérides patrias.
- Etc, etc.

2- EL ÁREA CULTURAL Y EL CARGO DE DIRECTOR MUNICIPAL DE CULTURA EN EL ESQUEMA FUNCIONAL Y POLÍTICO MUNICIPAL

Hacia fines de 1987 mis ideas sobre el área de cultura y el cargo de Director Municipal de Cultura provenían de la simple observación externa de actitudes y comportamientos de funcionarios; también de la escasa presencia de información cultural en los diarios regionales, y de algunas experiencias de contactos con el área y con funcionarios municipales de mayor jerarquía que los encargados de la acción cultural.

Es decir, observación, intuición, algo de objetividad y algo de subjetividad de mi parte.

Para poder entender mejor lo que acabo de expresar, o sea, para ver si la percepción o “las ideas previas” que uno tiene de un área y de un cargo pueden influir o condicionar en alguna medida su incorporación a los mismos y su posterior desempeño, conviene analizar la cuestión desde dos puntos de vista complementarios: por un lado, desde la percepción de la gente; y por otro, desde la percepción de los funcionarios municipales superiores, especialmente de los que funcional y administrativamente la incluyen o se relacionan ocasionalmente con el área de cultura.

Respecto del primer punto de vista, estaba convencido de que la población local, en líneas generales, tenía una visión muy desdibujada sobre las actividades que desarrollaba la dirección municipal de cultura y, lo que era peor, sobre cuáles eran las funciones que ésta *debería cumplir*. Lo mismo cabe decir acerca del funcionario que eventualmente ocupara el cargo.

Como prueba vaya lo siguiente: pocos meses antes de asumir el cargo, en 1987, la municipalidad de Villa Regina se dio su carta orgánica, es decir, su cuerpo normativo de máxima jerarquía. El Capítulo Cuarto, art. 32, consigna las atribuciones y deberes del concejo deliberante. Éstas se clasifican según materias en: a) Hacienda; b) Del régimen urbanístico, planeamiento, obras y viviendas; c) Higiene, salud pública y acción social; d) Educación, e) Transportes y Comunicaciones; y f) Facultades indelegables. Pues bien, en el inc. b) Del régimen urbanístico [...], en su art. 5º, se establece lo siguiente referido a las misiones del Concejo Deliberante:

“Ejercerá el contralor de las construcciones, de la conservación y mejora de edificios, promoverá obras públicas municipales y el embellecimiento de la ciudad, contemplándose el crecimiento de los espacios verdes, paseos, plazas y demás servicios primordiales y la preservación del patrimonio histórico-cultural”.

Como vemos, en un contexto normativo referido con total claridad al área que habitualmente queda a cargo de la secretaría de obras públicas, la aparición de la expresión “preservación del patrimonio histórico-cultural” resulta sospechosa de no haber sido comprendida por parte de la convención constituyente municipal. A primera vista, da la impresión de referirse a un enfoque estático referido a monumentos, estatuas, nombres de calles, etc, asociados a los espacios verdes, más específicamente a las plazas y no a la gente. De modo que en el contexto en que se presenta constituye una mera asociación entre la mampostería y el bronce, asunto propio de la secretaría de obras públicas. Señal de que los convencionales de la carta orgánica municipal no tenían claro qué integra el concepto de patrimonio histórico-cultural.

Ello revela una concepción antigua, agotada e inservible del patrimonio histórico cultural, entendido como mero relicto del pasado, por más que algunos crean necesario y útil que la población sepa *¿qué*

pasó allí en tal año?, o ¿por qué existe allí ese monumento, o ese edificio?

Esa concepción del patrimonio histórico-cultural como mera materialidad de la que se ocupará Obras Públicas no tiene mucho que ver con la cultura en el mejor y más moderno sentido en que las sociedades actuales la consideran y la desarrollan. El monumento histórico en la plaza no es “obra pública”, es cultura, pero siempre y cuando se vincule a la gente, a la sociedad, a la memoria. De lo contrario, como ocurre con frecuencia, será un dato técnico en un plano catastral más.

Más adelante viene el ítem c), “Acción Social”. Recuérdese que la Secretaría de Acción Social es la encargada habitual de implementar las acciones culturales en el municipio y para ello dispone de una Dirección Municipal de Cultura. Pues bien, en ese ítem no figura la más mínima alusión a la palabra cultura o a algún asunto cultural, razón por la cual, legalmente, no es obligatorio que la Dirección de Cultura dependa de aquella Secretaría ya que en la Carta Orgánica no se le asigna ninguna misión cultural. Y ya hemos visto, en cambio, que su cobijo legal pasa por ser la Secretaría de Obras Públicas (!!!).

Es preciso llegar al ítem d), “educación”, para encontrar alguna alusión más bien parcial a la materia cultural pero sin la menor referencia explícita del término “cultura”. Allí leemos, en la parte que nos interesa, lo siguiente:

“La acción municipal en esta área, estará orientada a la formación de ciudadanos aptos para la vida democrática, la convivencia con sentido de solidaridad social. Se protegerá el desarrollo de las ciencias, el conocimiento tecnológico y las artes....”

Por supuesto, en la primera parte se hace referencia a un modo de vida cualitativamente expresado en la ecuación histórica sociocultural. Pero, entonces, ¿por qué se incluyó dentro del campo de la educación? ¿Acaso para los convencionales municipales la cultura era una parte de la educación? Si así lo pensaron, estuvieron errados.

Respecto a la segunda parte, la que menciona la protección que se establecerá sobre el desarrollo de las ciencias, el conocimiento tecnológico y las artes, efectivamente es una mención de asuntos de índole cultural, pero ellas no agotan el contenido de la cultura. Como decimos más adelante, la cultura es como un huracán, graficado como

una espiral ascendente amplificable, lo que equivale a decir que no se puede acotar el campo de lo cultural. Por lo tanto, el concepto de cultura puesto en juego por los autores de la carta orgánica es insuficiente.

El resto de la norma se refiere a la conformación de un Consejo de Educación municipal. En realidad se trataba de la previsión de creación del consejo escolar municipal que nada tiene que ver con asuntos educativos propiamente dichos sino con la administración escolar en el ejido municipal. Hasta el presente, nada de eso se ha institucionalizado.

De todos modos, la previsión de una esfera de gestión pública referida a la educación, aun sin mencionar la palabra cultura, y por más que se aluda a la tríada ciencia, tecnología y artes, parece implicar que, en principio, el área cultural no es asunto propio de la Secretaría de Acción Social sino más bien un asunto complementario de los asuntos educativos. Y como no está implementada la dependencia correspondiente no habría que hacer nada en materia de cultura.

Ello así, sin entrar a considerar lo que supuestamente indicaría la mención de “las artes”, más parecida a la concepción decimonónica de artes y oficios, e incluso de *decoración de espacios verdes*.

Resumiendo, en la Carta Orgánica municipal no se menciona ni una vez la palabra cultura, término omni comprensivo que representa por ello mismo todo un campo de pensamiento y de acción, obviamente un área de gestión de los asuntos públicos muy importante. Por lo tanto, no se reconoce ni la materia ni el área de gestión correspondiente.

Y la Carta Orgánica fue elaborada por los *representantes del pueblo* de Villa Regina.¹¹

¹¹ Posteriormente, en 1996, la Carta Orgánica Municipal de Villa Regina fue reformada parcialmente. En el ítem C, referido a Acción Social se reemplazó el art. 8º (“El municipio deberá atender en forma preferente y privilegiada todas las necesidades que en el área de la minoridad. Madres solteras y/o sin amparo, ancianidad o incapacidad, etcétera, se susciten en el medio”) por el siguiente: “Legislar sobre la atención de las necesidades del área social en forma preferente y privilegiada”. Este precepto es superior del anterior por su carácter totalizador. De todos modos, no se hace ninguna referencia a la Cultura. Si antes estaba ausente era dable esperar que al introducirse modificaciones en el área social con ocasión de la reforma de la Carta Orgánica se salvara aquel error. Pero el campo cultural continúa sin tener entidad en dicha Carta. Aparte de ese nuevo artículo, que podríamos esperar que por vía de interpretación llegara a abarcar el campo cultural, ninguna otra de las reformas introducidas se refiere ni remotamente a las actividades culturales y las normas de la Carta Orgánica de 1987 que ya hemos comentado se dejan subsistentes. O sea que no se ha

Como en muchos pueblos y ciudades de nuestro país existía y aún existe una opinión generalizada acerca de que los asuntos y los problemas culturales, vistos desde la mirada de las autoridades gubernamentales, constituyen *temas menores* que no concitan la curiosidad masiva de la gente ni sobre los cuales la opinión efectúe un seguimiento constante a través de los Mass Media y mucho menos por otras vías, como por ej, la *participación*, entendiendo por tal la movilización, el reclamo y la petición a las autoridades, la demanda sobre asuntos de índole cultural a los políticos en campaña, la expresión individual o colectiva en los medios de comunicación, etc.

Es probable que este análisis ofrezca algunas variaciones si se toman en cuenta ciudades medianas y grandes y especialmente las de tipo cosmopolita¹², pero creo que las proporciones seguirían siendo equivalentes.

La lucha social, por lo general de propósitos inmediatos, se articula en casi todas partes predominantemente sobre ejes socioeconómicos. Lo más cercano al planteamiento cultural suele aparecer como efecto secundario de conflictos socioeconómicos, como en el caso de colectividades o grupos étnicos discriminados y explotados, o, cuando el problema de fondo es de carácter religioso y tiene consecuencias en el aspecto cultural de una parcialidad o de un grupo social. Me refiero a grados de participación importantes, con involucramiento intenso y extenso, no a demandas específicas y esporádicas de particulares o de instituciones aisladas.

Por lo tanto, hay un desconocimiento muy grande, en general, acerca de las actividades que realizan los funcionarios públicos del área de cultura –sean municipales, provinciales o nacionales-, y ello no obedece sólo a falta de información, ya que a veces ésta sobreabunda. Hay un desinvolucramiento de la gente que sería muy largo de analizar pero que, a mi juicio, tiene que ver con falta de interés, con prioridades que marchan por otros andariveles, con descreimiento respecto de los políticos, así como también con prejuicios instalados.

Creo que la clave del desinterés no es la falta de información sino la falta de comunicación al interior de la sociedad. Se evidencia en que la

registrado ningún avance en materia de legislación cultural a nivel de la Carta Orgánica.

¹² Especialmente si se tiene en cuenta la existencia de presupuestos para acción cultural mucho más abultados que en la mayoría de los municipios del país.

gente desconoce en grado superlativo que la cultura es un derecho humano, que la cultura la hacen y la consumen todos los miembros de la sociedad. Lo habitual es que se perciba que el campo cultural es un campo restringido a ciertos actores sociales determinados y no al conjunto de la sociedad. Los que “hacen cultura” suelen ser vistos como gente especial que posee dones personales, talentos, vocaciones, y sobre todo sensibilidad, todo lo cual, se cree, está muy pobremente repartido en el mundo.

De esta manera, las áreas de cultura y las instituciones culturales son percibidas y sentidas como el territorio ajeno de unos pocos, en general los “consagrados” (habría que analizar muy bien esta idea en relación a las pequeñas ciudades y pueblos), ya que éstos se convierten en referentes de determinadas especialidades o disciplinas. Por otra parte, el efecto conservador que entraña toda consagración se expresa generando una percepción masiva de la cultura que se muestra en escenarios oficiales, en los escenarios del poder, como de un producto que de antemano ya se configura con determinadas modalidades en el imaginario social. En consecuencia, la cultura se percibe, a priori, como aburrida, tediosa, previsible, de tal modo que viendo una parte ya se cree conocer la totalidad; dicho de otro modo, conociendo la especie se cree conocer el género. Y, sin embargo, esta creencia es arbitraria en la mayoría de los casos.

¿Y la percepción de la gente acerca de los funcionarios del área de cultura?, se preguntará el lector seguramente. Algo dijimos ya pero referido a los actores culturales del “mundillo” cultural. Ahora quiero referirme a los funcionarios a cargo de la gestión cultural, o sea, a aquéllos a quienes, en principio, se los considera “funcionarios políticos” pues son designados por un funcionario político de carácter electivo, por lo general, el Intendente municipal, o su Secretario de Asuntos Sociales, y si ampliamos la escala por el Gobernador de la provincia o por su Ministro de Asuntos Sociales, o por el Presidente de la Nación o su Ministro de Educación y Cultura.

Más que la cuestión acerca de cómo se accede al cargo (por decisión personal de un funcionario de mayor jerarquía y no por elecciones ni por concurso) el carácter “político” del mismo radica en que la acción cultural que despliega un Director de Cultura o un funcionario con otro rango, como podría ser un Subsecretario o Secretario de Cultura en una gran ciudad, es siempre una *acción política* que configura junto con las *omisiones políticas*, la presencia o la ausencia de políticas globales y sectoriales del gobernante superior o de su partido político.

Así como un Intendente ejecuta una determinada política que abarca un amplio conjunto de actividades de diversas áreas, el Director de Cultura ejecuta una política en su área específica.

Si los directores, los subsecretarios o los secretarios de cultura son funcionarios políticos, tal cual acabamos de expresar, ¿cómo son percibidos por el grueso de la población de un municipio?

Estrechamente relacionada con la visión general que antes desarrollamos acerca de cómo es percibida por la gente el área de cultura de las municipalidades, existe una concepción *subestimadora* respecto al funcionario político a cargo de la misma. Se parte de la idea previa de que -más allá de las condiciones específicas que supuestamente le adornan o que le faltan para el cargo que ocupa- se trata de un funcionario consustanciado con una idea política particular, determinada, fundamentalmente con la que encarna el partido político al cual pertenece el Intendente. Es, por lo tanto, para todo el mundo, un “político”. Eso sí, un político de segunda o tercera línea, o más lejos aún de la primera, puesto que si fuera de la primera línea del correspondiente partido político no tendría ese cargo pues no se lo habrían ofrecido ni tampoco él lo habría aceptado (¡...!).

Si es sabido que los de la primera línea están desprestigiados... ¡qué quedará para los de más atrás!

Como vemos, hay consideraciones implícitas acerca de las potencialidades políticas del cargo de Director de Cultura que se corresponden con las atribuidas al área cultural. Para la mayoría se trata de un cargo que no sirve de trampolín para otro cargo superior ya que no proyecta agigantadamente la figura política de quien lo detenta. Casi puede pensarse que la gente considera que quien lo ocupa lo hace porque no había otro candidato mejor a quien ofrecérselo, o que se le ofreció para quedar bien con algún sector interno del partido gobernante y no por consideración alguna respecto a la presunta bondad de sus talentos, méritos o capacidades..

En consecuencia, el grado de visibilización y potencial prestigio de un Director de Cultura en su comunidad conlleva implícito un nivel inferior al de funcionarios de otras áreas. Su poder de decisión también es considerado de menor entidad y en caso de conflictos internos del gabinete municipal se espera que el Director de Cultura haga suyos, en forma “natural”, los puntos de vista y las decisiones “políticas” de sus superiores.

En síntesis, por lo menos en la escala municipal, se espera que un Director de Cultura no cobre un vuelo demasiado alto aún cuando ello

resultara legítimamente del éxito de una gestión extraordinaria en su propio campo, ya que en este caso sería considerado por todo el mundo como algo impropio. No se concibe que una gestión al nivel de un Director -sea de cultura, de deportes, de minoridad y familia, etc- pueda llegar a opacar en lo más mínimo, por mera comparación de los respectivos desempeños, la proyección o el perfil del funcionario inmediatamente superior que, no se olvide, ha sido quien lo eligió – quizá- y lo designó –tal vez- ... ¡y encima le paga de esa manera!...

¿En qué se traduce esta caracterización del funcionario Director de Cultura en relación a la gente de su ciudad? Entre otras cosas, en que su poder de convocatoria no depende de sí mismo exclusivamente. La consideración social acerca de su “importancia”, su nivel o prestigio, va ligada, sobre todo para sus partidarios políticos, pero también para los que no lo son, a la cercanía o lejanía del paraguas mayor representado por el Intendente, no importa que ello se deba a un relacionamiento directo con éste o mediado por su jefe inmediato el Secretario de Acción Social (en algunas municipalidades Secretario de Asuntos Sociales).

A *contrario sensu*, ni propios ni extraños “responden” o acompañan con firmeza la gestión de un funcionario que no es reconocido como vinculado estrechamente al poder político. Se suele decir que “no tiene *plafond*”. En definitiva, pasa a ser considerado un técnico, independientemente de sus capacidades, su trayectoria profesional o reputación social. Cuando esta visión se hace carne en la propia sociedad se puede pensar que los caminos que el Director de Cultura necesita tener siempre expeditos para la continuidad de su gestión, empiezan a cerrársele y aunque ello pudiera no ocurrir en la práctica esa idea prefigurada en la sociedad empieza a obrar en su contra. ¿Cómo? Bajándole la nota. Bajándole su calificación, pero no en tanto que político sino como gestor cultural. Esto, a su vez repercute en el *rating* de sus emprendimientos futuros, vale decir, en su “instalación” en el sector cultural.

Llegamos, por fin, a la consideración que suelen tener en la práctica el área cultural y el cargo mismo de Director de Cultura al interior del gobierno municipal.

Lo habitual es que esa misma desvalorización de los temas culturales que experimenta la sociedad en general sea corroborada por los funcionarios políticos de más alto nivel, especialmente en las esferas de los poderes ejecutivos, sean municipales, provinciales o nacionales. Los

políticos, obviamente, son parte de la sociedad, y por tanto no escapan a sus ponderaciones ni a sus limitaciones.

Una expectativa presente en la mayoría de los políticos de todas las jurisdicciones del Estado es que el funcionario que se designe en el área de cultura tenga la capacidad de producir “acontecimientos”. Uno podría pensar que la expectativa de aquéllos descansa en la producción de acontecimientos culturales, por ejemplo de la clase de los que podrían considerarse como manifestaciones de la llamada “cultura espectáculo”, categoría cultural de carácter inmediatesta y efectista pero que es la que más identifica actualmente en la práctica a la materia cultural. Sin que ello implique una desvalorización a priori: como en todas las cosas humanas lo grande puede expresarse en lo pequeño y lo extraordinario en lo sencillo. De todos modos, esto no es lo habitual.

Pues bien, la mayoría de los gobernantes espera que su funcionario designado en la Dirección de Cultura produzca *acontecimientos sociales multitudinarios*, en tanto que el Director de Cultura espera producir acontecimientos básicamente culturales (que son sociales en el sentido de que todo lo social es cultural y viceversa), pero no necesariamente multitudinarios.

Esta diferencia de objetivos entre ambos niveles de gobierno suele estar basada en una diferencia de intereses entre unos y otros. El funcionario cultural, cuando no es un improvisado ni un arribista, suele pensar en términos culturales, aun cuando desde allí avance sobre lo económico o lo social. En cambio, la autoridad máxima o la intermedia suelen hacerlo en términos políticos. ¿Qué significa esto?, ¿qué intento decir?

Podría creerse que sostengo la idea de que lo político encierra conceptualmente alguna descalificación ética en si mismo. En principio, no es así. Por el contrario. Sin embargo, lo político no es en la realidad tan sólo lo que teóricamente debería ser sino también *lo que en la práctica es*. Esto nos pone en contacto con la historia, es decir, con lo que la política es efectivamente en cada tiempo y lugar concreto.

Por lo tanto, sucede frecuentemente que el político principal de un equipo de gobierno, en nuestro caso un Intendente, suele esperar determinados frutos de su gestión que, en materia cultural por ej. no coinciden con los de su Director de Cultura. Mientras uno suele esperar frutos políticos personales, el otro suele esperar frutos culturales para su sociedad. Esto, repito, siempre dicho en líneas generales pero no absolutas, como es lógico.

Las “cotizaciones” de ambas clases de logros marchan por andariveles diferentes y tienen réditos muy diferentes. Mientras que el buen Director de Cultura no se conforma sólo con el producto final sino que le interesa, sobre todo en los tiempos actuales, el desarrollo de *procesos culturales*, es decir, la gestión cultural encaminada y motorizada hacia el futuro independientemente de su misma presencia como funcionario, el Intendente se conforma y espera logros apreciables en el corto plazo de su gestión.

Lo anterior tiene consecuencias concretas. El buen Director de Cultura piensa a mediano o largo plazo. El Intendente y su Secretario de Acción Social lo hacen, por lo general, a corto plazo.

Estas reflexiones son generalizaciones para utilidad del lector. No están inspiradas en la administración que yo integré ni en mis superiores directos, preocupados únicamente por servir al pueblo con honestidad. Habitualmente estas reflexiones no son explicitadas ni conscientemente asumidas por ninguno de los dos términos de la ecuación político-cultural que estamos analizando. Primeramente, porque, por lo general, el Intendente no le pone condiciones iniciales a la persona que designará como Director de Cultura, no le baja un plan de acción ni tampoco unos principios generales que expresen algún tipo de concepción política acerca de la clase de cultura que él desea que se implemente en consonancia con sus principios políticos.

Como frecuentemente la designación del funcionario del área cultural suele quedar a cargo del Secretario de Acción Social, debería esperarse que esa “bajada de línea” quedara a cargo de éste funcionario. Eso tampoco suele ocurrir en la práctica. Sería dable esperar entonces que el Intendente o el Secretario le pidieran al designado Director de Cultura un *plan de trabajo tentativo* sobre el área y conversaran sobre ello. Pero habitualmente eso tampoco ocurre en la práctica.

Cuando la designación no obedeció a componendas políticas sino a decisiones personales basadas en la confianza inspirada por las capacidades, trayectoria, o prestigio de la persona de que se trate, se suele dejar librada a ésta, sin ningún tipo de cortapisas, el desarrollo de una acción en el área. En consecuencia, el Director de Cultura tiene un gran margen de acción al interior de su área. Como no se le ha pedido nada especial en forma explícita, el superior no sabe qué es lo que hará su subordinado. Como le tiene confianza, confía. En los hechos esto implica que aquél tenga que estar explicando a cada momento a su jefe inmediato lo que quiere hacer, pidiendo su autorización y los recursos

materiales, técnicos y financieros necesarios. Todo lo cual suele ser muy agotador.

Alguien podría suponer a esta altura que lo dicho anteriormente no es real, toda vez que se sabe que los recursos ya deberían estar asignados en forma normal en el presupuesto municipal.

Sin embargo, acá está la madre del borrego. Esa libertad de acción conferida al funcionario cultural es aparente, toda vez que no se le asignan fondos en el presupuesto, o se le asignan con un monto fijo bajo el rubro “Acción Cultural”, a menudo con desconocimiento suyo. Vale decir que el área se convierte crónicamente en la *variable de ajuste de la escasez financiera* de la municipalidad. Pero si excepcionalmente se le hubieran asignado fondos propios en el presupuesto municipal seguramente no los tendrá a su libre disposición, por lo cual todo gasto deberá hacerse previa autorización del Secretario de Acción Social.

¿Por qué se procede así? Porque la libertad conferida exige control. Pero este mecanismo implica graves consecuencias para el Director de Cultura. Éste no tiene fondos propios, los fondos son de la Secretaría de Acción Social. Para cada actividad debe pedir autorizaciones de todo tipo junto con los fondos necesarios. Ello requiere horas y horas de “cocina”, es decir, de “ablande” de los funcionarios. El tiempo insumido es invaluable. Lo peor de todo es que el Director de Cultura se siente atado de antemano ya que la toma de decisiones propias de su área se ve interferida por ese mecanismo retardatario. Por lo tanto, entre otras cosas más pierde en ejecutividad.

Esta visión de los funcionarios políticos de mayor nivel respecto del área cultural suele abarcar “naturalmente” al Secretario de Hacienda, es decir, aquél que maneja los recursos financieros municipales. El Director de Cultura, a poco de andar, sabe que antes de intentar pergeñar un proyecto determinado debe ir a sondear al Secretario de Hacienda respecto a la posibilidad de contar con los recursos necesarios en el momento oportuno. De no ser así, intentará forzar su decisión y por último, si no halla formas de suplir los recursos denegados se verá obligado a desistir de su proyecto.

Pues bien, el lector podrá pensar que lo que he referido en este punto es fruto de una evaluación posterior a mi gestión y que ni por asomo yo tenía una idea acabada de los usos reales de procedimiento en una gestión de gobierno municipal. Tiene razón, pero en parte. Yo sabía que el área estaba desvalorizada, que se esperaba de mí gestión lo mejor pero siempre que ella no fuera muy onerosa para las arcas municipales. En suma, *que no acarreara problemas.*

El hecho de ser un funcionario independiente en términos políticos me hacía pensar que mi paso por la gestión cultural iba a ser muy esforzado. La percepción de que no había ningún lineamiento en la materia por parte de mis superiores era un preaviso de que no podría hallar en ellos interlocutores de fuste para discutir y elaborar un plan cultural que además de involucrarlos los comprometiera en el acompañamiento de mi gestión. Esto es, pues, lo que yo sabía, o intuía a priori.

Y esa percepción la corroboré inmediatamente. Las conversaciones mantenidas con el Secretario de Acción Social revelaron que él desconocía la competencia de su cargo, las actividades habituales de dicha Secretaría, los fines más elementales que debe perseguir tal o cual Dirección. De todos modos, él también se hallaba en la etapa de recoger información por donde pudiera.

Por esas impresiones que iba recogiendo rápidamente, junto con cierto temor de que las cosas no me salieran bien, y seguramente por muchas otras reflexiones que no recuerdo ahora, agendé en mi cabeza cuatro preguntas básicas y comencé a responderlas de inmediato:

¿Por qué acepté el cargo? ¿Cuáles son los requerimientos mínimos para poder funcionar? ¿Cuáles son los límites que me impongo para permanecer en él? ¿Qué quiero realizar en el proyecto cultural?

Creo que estas preguntas son imprescindibles. Pero me parece que no se puede saltar el orden en que las formulé.

Las razones por las que acepté el cargo, en orden de importancia creciente, eran las siguientes:

- Porque los temas y los problemas culturales me interesaban mucho.
- Porque mi formación profesional estaba ligada a la reflexión acerca de aquéllos (la Historia en particular, las ciencias sociales en general).
- Porque trabajaba en temas educativos y culturales (docencia, capacitación e investigación).
- Porque tenía proyectos e ideas relacionadas con el desarrollo cultural de la ciudad (especialmente en materia de patrimonio cultural).
- Porque era la oportunidad que siempre había esperado de pasar de la teoría a la práctica.
- Porque sentía que no aceptar era un acto de cobardía de mi

parte.

- Porque me sentía honrado con el ofrecimiento.
- Porque quería conocer el campo de la gestión cultural.

Entendí enseguida que había ciertos requisitos mínimos con los que debería contar para poder funcionar. En orden decreciente, ellos eran:

- Acompañamiento por parte del Secretario de Acción Social y del Intendente, desde el comienzo hasta el fin de mi gestión.
- Establecimiento de un marco de discusión racional de todo lo relacionado con mis funciones.
- Responsabilidad compartida con ellos.
- Libre iniciativa y margen racional para la toma de decisiones de ejecución al interior del área.
- Recursos presupuestarios dignos.
- Dotación funcional imprescindible de la Dirección de Cultura.
- Respecto a los límites que me imponía y exigía en la relación con las autoridades del gobierno que modestamente yo integraba figuraban los siguientes:
 - Si el ofrecimiento del cargo se me había efectuado sobre la base de la estimación de mis condiciones personales e intelectuales, reputadas como propicias para las funciones a ejercer, quedaba claro que no tenía ningún “compromiso” político previo ni de otra clase que tuviera que “honrar” ni con mis superiores ni con ningún partido político.
 - Por lo tanto, jamás aceptaría cruzar el Rubicón de la “razón de Estado” o de “los intereses del partido”.
 - Vinculado a lo anterior estaba el hecho de que cuando ya no fuera posible discutir racionalmente acciones relacionadas con el área a mi cargo tampoco aceptaría llevar a cabo lo que no compartiera íntimamente. Y si ello fuera un obstáculo para mi honor y mi permanencia renunciaría de inmediato.
 - Cuando mis superiores no estuvieran dispuestos a dar cobertura política -en el buen sentido de la palabra- a mi gestión, sería imposible el acompañamiento concreto que yo requería. Cuando ello ocurriera sería porque la confianza depositada en mí por las autoridades políticas se había terminado y dejaría el cargo.
 - Por otra parte, si alguna vez llegaba el momento en que se me retaceara el margen de iniciativa y de toma de decisiones no lo

aceptaría. No estaba dispuesto a engrosar la lista de antecesores en el cargo caracterizados como “más de lo mismo”, es decir, la clase de funcionarios que son percibidos como de pocas ideas propias pero que por no perder el puesto se convierten en servidores de sus superiores en lugar de ser servidores del pueblo, de la gente de su ciudad.

Con respecto a los recursos materiales que harían falta para una gestión digna era plenamente conciente de que debían asignarse, por más que las finanzas municipales tuvieran problemas. Es decir, estaba dispuesto a ser flexible y adaptarme a las dificultades que existían en esos tiempos de crisis económica desbocada, pero no al punto de continuar en el cargo sin poder llevar a cabo acciones culturales crecientemente importantes. Considero deshonrosa la condición de “ñoqui”¹³ en cualquier circunstancia y no aceptaría llegar a esa situación. Ahora bien, podía poner mucha paciencia de mi parte para encontrarle la vuelta a los problemas de esa clase pero quería ver gestos de buena voluntad por parte de mis autoridades. Más tarde descubriría que había otros recursos, los de tipo técnico y los administrativos, que eran muy importantes y permitían solucionar muchos problemas sin necesidad de recursos financieros.

En cuanto a la dotación de la Dirección de Cultura, no podía menos que tener un despacho, una secretaria, una máquina de escribir y un teléfono. Eso era lo habitual y no hubo problemas.

Pues bien, todas estas reflexiones las hice mentalmente. Ellas no se pasan por escrito cuando se está en el centro de la vorágine y con muy poco tiempo por delante. Obviamente, conversé con el Secretario de Acción Social y con el Intendente y les manifesté algunas de mis preocupaciones, especialmente en materia de requerimientos de recursos. Las otras, las referidas a los límites morales, es suficiente con

¹³ La expresión, surgida a fines de los ´80, alude a los empleados y funcionarios públicos que revistan en las nóminas del Estado pero que de hecho no trabajan y sin embargo perciben su sueldo sin contratiempos ni sobresaltos. Tanto así que algunos ni siquiera asistían a sus lugares de trabajo ni cumplían horarios, apareciendo recién el día 29 de cada mes para percibir su sueldo, cuando los sueldos todavía se pagaban antes de que venciera el mes. Como en los 80’s apareció una especie de divertimento social consistente en comer ñoquis el día 29 de cada mes para atraer la buena suerte, inmediatamente se asoció esa pasta con aquellos personajes.

insinuarlas o trasuntarlas con el propio accionar. No cae muy bien llegar a la función y poner condiciones formalmente a los superiores. Se corre el riesgo de transformarse, o de que a uno lo perciban luego como un pavo real, con perdón del noble bruto. Pero sí es necesario, si se tiene en alto el valor de la honra personal y si se quiere ser honesto con uno mismo, contestarse esas preguntas al principio.

De todos modos, el Secretario y el Intendente comprendieron que mis palabras iban mucho más allá de lo que, con amabilidad, les estaba diciendo, y estoy convencido que es necesario aclarar ciertos puntos al comienzo de una gestión, especialmente cuando se trata del sector público.

Adelanto que el período normal que pude haber estado en el cargo de Director de Cultura era de cuatro años, sin embargo, para ser coherente con los condicionamientos que me había autoimpuesto renuncié un año antes.

Respecto a la cuarta pregunta, referida a lo que uno quiere realizar desde la función que asume, debo aclarar que siempre es una cosa lo que se quiere y otra muy distinta lo que se intentará, y más distinto todavía lo que efectivamente resultará.

En esa fase inicial es necesario, como mínimo, saber lo que se quiere hacer, lo que se desea, lo que a uno lo motiva, aquello que le interesa. Un diagnóstico posterior o un análisis de medios y fines, o de costo-beneficio, o una elección de prioridades, puede hacernos desistir de la intención de implementar aquello que tanto hemos deseado o con lo que hemos soñado. Pero no tener una inquietud o un sueño relacionado con el campo cultural, antes de llegar al cargo, me parece mala señal. Algo así como dejar en evidencia que uno nunca pensó en lo que se podría hacer, en lo que falta hacer, en lo que es necesario hacer, en lo que es imperioso hacer. Desde ya, cuando nada de eso nos pasó alguna vez por la mente es porque la realidad social y cultural no nos interesa, no nos preocupa, ni nos duele.¹⁴

En este aspecto yo tenía algunas ideas y hasta algún proyecto:

- Crear el Museo Comunitario.
- Impulsar la investigación de la historia local.
- Salvar el patrimonio histórico arquitectónico de la ciudad.
- Preservar las condiciones ambientales de la ladera de la

¹⁴ Ello podrá ser fruto de la incapacidad de lectura de la realidad, o de una escasa sensibilidad social, o de ambas causas a la vez.

meseta que flanquea el lado norte de la ciudad en su carácter paisaje histórico en situación de riesgo.

- Crear espacios culturales en los barrios.
- Crear bibliotecas en los barrios.
- Rescatar manifestaciones de la cultura chilena y ponerlas en valor.
- Etc, etc.

Los cuatro primeros puntos precedentes eran intereses personales muy fuertes que yo tenía. Los restantes eran realizaciones que siempre había considerado que alguna vez había que hacerlas, que debían hacerse, y como nunca nadie se ocupaba de esos temas ni de los cuatro primeros casi había empezado a creer, como la mayoría de la gente, que era imposible llevarlos a cabo desde el gobierno municipal. Para colmo, ninguna municipalidad de la provincia de Río Negro tenía ningún programa en ejecución sobre esos temas o similares, lo cual hubiera podido servir de acicate a los funcionarios municipales de mi ciudad.

De todos modos, sacar del fondo de nuestras convicciones algunas ideas para responder esta pregunta me parece conveniente hacerlo recién después de analizar y responder las tres primeras que ya desarrollé y luego que siga firme la intención de seguir adelante, es decir, de no retirarnos a tiempo antes de que sea demasiado tarde para hacerlo. No vaya a ser que nos ilusionemos demasiado, que comentemos nuestras ideas, que luego no aceptemos el cargo y nos frustremos. Y aunque así fuera, si nuestro reemplazante nos “robara” algunas de esas ideas y las ejecutara posteriormente tampoco debería importarnos ni deberíamos ponernos celosos o sufrir por ello. Lo importante es que las cosas se hagan aún sin nosotros. Lo importante siempre es el bien común.

V

3- ¿DÓNDE ESTOY PARADO? ¿QUÉ PUEDO HACER DESDE ESTE LUGAR? ¿CÓMO LO PUEDO HACER?

La primera pregunta: *¿dónde estoy parado?*, implicaba efectuar un pequeño balance inmediatamente. El mismo era positivo: tenía un ofrecimiento, tenía libertad para formular una propuesta global de acción cultural, se me reconocían condiciones para ocupar el cargo, tanto el Secretario de Acción Social como el Intendente eran personas honestas y me dispensaban su confianza, podía contar con su acompañamiento a la gestión, expresamente me lo habían asegurado.

Había, ciertamente, dificultades económicas en la Municipalidad pero no eran graves. Ellos estaban dispuestos a escucharme. Y, sobre todo, tampoco tenían compromisos político partidarios por encima de los que se deben tener cuando se asumen cargos políticos, es decir, con la ciudadanía en su conjunto, con la democracia y con el sistema republicano. Durante mi paso por la gestión comprobé que no me había equivocado sobre ellos, a pesar de tener limitaciones de otro tipo.

Por lo tanto, las expectativas que suponía mi relación con ambos eran favorables. Ciertamente, sabía que Cultura era un área crítica en casi todas partes, y que por ello tendría que poner un gran esfuerzo desde el comienzo para torcer la escasez de recursos financieros. Pero el desafío era estimulante. Y resolví seguir adelante.

La segunda pregunta: *¿qué puedo hacer desde este lugar?*, no parecía ser preocupante. Parte de aquellas ideas que traía podían implementarse. Para ello debía usar ciertas técnicas como la movilización de actores específicos, promover su participación en la gestión, descentralizar funciones y delegar responsabilidades, tener una comunicación permanente con los protagonistas culturales, tener difusión sostenida de las acciones culturales en los medios de comunicación, establecer contactos inmediatamente con particulares y con instituciones públicas y privadas vinculadas a la promoción cultural, etc, etc. Mis lecturas anteriores de los libros de Natalio Kisnerman sobre trabajo social y nuestra amistad posteriormente demostrarían su tremenda utilidad en esos momentos.

De esa manera estaba definiendo procedimientos referidos al *cómo hacer*. Pero el hecho de tomar en cuenta los procedimientos en lugar de pensar si había presupuesto disponible o si éste era insuficiente no sólo

me daba fuerzas en lo personal, evitando el desánimo, sino que me acercaba más a la posibilidad real de comenzar a planificar cosas, a pensar en concreto, y hasta a preparar la organización de algunas actividades a muy corto plazo.

Así fue que comencé a llenar borradores con algunas de aquellas ideas que traía al llegar, anotando los nombres de los contactos, las direcciones y los teléfonos correspondientes. Pero inmediatamente caí en la cuenta que debía hacer un relevamiento sistemático de los recursos de todo tipo, real y potencialmente disponibles, cualquiera fuera el lugar en que se hallaran. Usualmente, lo primero en qué se piensa es en los actores culturales, artistas, grupos, instituciones, etc. Pero si queremos realizar un procedimiento correcto antes de entrar a explorar el *qué*, o sea, los contenidos o materias del relevamiento, corresponde que en un planeamiento sepamos qué es lo que podemos hacer respecto al cómo hacerlo, o sea, los pasos a seguir para ponernos en contacto con la información.

VI

4- CUESTIONES INSTRUMENTALES VINCULADAS AL RELEVAMIENTO

Los habituales comentarios acerca de las designaciones municipales, al comienzo de cada período, comparten a grandes rasgos la idea de que quien llega a la función siempre lo hace con muy poco conocimiento de la realidad local, especialmente de sus problemas y necesidades.

Esa percepción es cuasi universal tratándose de las designaciones para el área cultural. Pero salvo casos extremos, esta idea debe ser matizada pues tampoco es frecuente hallarse frente a un ignaro absoluto. Generalmente cada funcionario designado tiene algún contacto con las actividades llamadas culturales y siempre tiene algún esbozo de actividades que le gustaría realizar porque sabe, precisamente, que no se están realizando, e intuye con quién o quiénes podría llevarlas a la práctica, y cómo hacerlas, etc, etc. Y de alguna manera, esas ideas previas van configurando una suerte de campo cultural en sus esquemas mentales.

Como lo más frecuente es no hacer un relevamiento sistemático de recursos al comienzo de la función sino sobre la marcha -a medida que nos vamos ocupando de nuevas ideas o proyectos-, la consideración de los temas que corresponden a este punto buscan mostrar las diferencias entre una exigencia teórica y la práctica corriente.

El punto central es que la búsqueda sistemática de la información deseada, a partir del comienzo de la gestión, nos permitiría ahorrar tiempo en nuestra actividad concreta. En cambio, si decidimos obrar relevando sobre la marcha cada vez que lo necesitemos, esta modalidad nos insumirá tiempos preciosos en la búsqueda de información, en la realización de contactos, generalmente frenéticos, usando desesperadamente el teléfono porque los contactos y las informaciones que buscamos no aparecen cuando las necesitamos sino que dependen de otros y también del azar.

Con todo, hay que saber de antemano que si uno quiere efectuar un relevamiento formal por medio del establecimiento de contactos de presentación, personales, telefónicos o epistolares, ello insume un tiempo prolongado. Y no podemos esperar a que nos lleguen las respuestas a nuestras cartas o las encuestas rellenas por aquéllos a quienes se las enviamos para recién después de estudiarlas comenzar a obrar. Mientras tanto hay que empezar a organizar acciones culturales.

Además, no todas las personas o instituciones a las que hemos escrito o llamado nos responderán. Más aún, la mayoría de ellas no responderá. Especialmente las instituciones. A lo sumo nos enviarán después de unos meses algún folleto referido a cualquier cosa menos a lo que les hemos preguntado. ¿Por qué? Por varias “razones”:

- Indolencia.
- Burocracia complicada (¿quién debe contestar?, ¿qué hay que contestar?, “eso sólo lo sabe el jefe”, etc.
- ¿Quién pagará el gasto del correo?
- “Son muchas preguntas, mejor mandáale un folleto con nuestra agenda cultural”.
- “Lo haré más adelante”.
- “No se le contesta, no podemos perder tiempo”.
- Etc, etc.

Por lo tanto, recomendamos una modalidad mixta. Lo más útil será comenzar por preparar la clasificación de los recursos que nos interesa relevar de inmediato. En nuestro caso fue hecha según correspondan al ámbito privado o al público y según la jurisdicción: municipal, provincial, nacional e internacional, como veremos más adelante. En la práctica, comenzamos con el registro de las informaciones que ya poseíamos, muchas de ellas parciales e incompletas. Y después enviamos formularios de encuestas o nos comunicamos telefónicamente, según fuera más conveniente. De este modo, la información que recibimos, y que, como dijimos, era menor que la que esperábamos, nos permitió ir rellenando las lagunas que nos quedaban.

5.1. – Los formularios de encuesta.

Preparamos formularios dirigidos a actores individuales, grupales e institucionales, que tenían sólo ligeras variantes. Es preferible no diseñar cuadros a rellenar por el encuestado sino formular preguntas concretas a ser respondidas por éste de acuerdo a su propio interés. Veamos un ejemplo:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuál es el campo de la cultura en que usted actúa? Ej.: arte, artesanía, patrimonio cultural, historia, capacitación, etc.
- Dentro del anterior, ¿cuál es su especialidad?

- ¿Su modo de expresión cultural es la actuación, la producción de bienes, la exposición, la venta de sus productos, la enseñanza, la organización de actividades culturales, la dirección de instituciones culturales? Detállenlos.
- ¿Trabaja independientemente, en algún grupo, o en alguna institución?
- Si no trabaja independientemente, ¿qué otras actividades realiza el grupo o la institución?
- ¿Cómo se llaman las personas que trabajan cerca suyo? ¿Qué hacen?
- ¿A dónde podemos escribir o llamar telefónicamente para contactarnos con ellos?
- ¿Aceptaría colaborar con esta Dirección Municipal de Cultura?
- En caso de aceptar, ¿qué condiciones y recaudos deberemos tener en cuenta?

El anterior es un formulario dirigido a un particular en el cual lo interrogábamos sobre lo que hacía en sentido amplio y restringido a la vez; averiguamos si aceptaba colaborar con nosotros y qué condiciones y recaudos deberíamos contemplar en tal caso. Pero también averiguábamos si trabajaba solo o con otros, cosa que ignorábamos. De esta forma, si pertenecía a un grupo, registrábamos a éste como el principal.

En estos casos cabe que nos respondan, de acuerdo a la especialidad de cada uno, si necesitan equipos de sonido y de qué potencia, o tantos micrófonos, o si necesitan un escenario con telón o sólo un espacio de tales medidas, o que el piso sea de madera como condición indispensable, o que necesitan tantos reflectores de tal potencia, o proyectores, o una computadora en estos tiempos, o que les paguemos el viaje de ida y vuelta en ómnibus, o tantos litros de nafta porque vienen en un vehículo determinado dado que son muchos o porque tienen equipos propios, y por último, cuánto cobran por una actuación, y por varias.

Cuando buscamos información de instituciones preguntamos más o menos así:

- ¿Cuál es el nombre completo de esa Institución? ¿Quién es el responsable?

- ¿Es de carácter privado o público? ¿En este último caso, de qué organismo depende?
- ¿Cuál es su domicilio y su teléfono?
- ¿Cuáles son sus fines y objetivos?
- ¿En qué campos de la cultura se desenvuelve preferentemente?
- ¿Qué programas tiene en ejecución actualmente?
- ¿Contempla la cooperación con las Direcciones Municipales de Cultura? ¿Bajo qué modalidades?
- ¿Qué recursos materiales y técnicos posee para sus actividades específicas en su propia sede o fuera de ella?
- ¿Apoya con recursos financieros ciertos programas? ¿Cuáles?

Como se puede observar, eran pocas preguntas, pero eran imprescindibles para tener una idea completa de la Institución y las posibilidades de relacionamiento que se nos presentaban con cada una. De todos modos, para otros casos posibles, es saludable que estas preguntas sean revisadas, modificadas o sustituidas por otras más pertinentes de acuerdo al interés y necesidades propias de cada gestor cultural.

5.2. - ¿Cómo distribuir los formularios?

No se piense que se necesitan demasiados formularios. En nuestro caso, con una resma de papel (500 hojas) como máximo fue suficiente y nos sobró papel. El costo de éste, por lo tanto, fue muy bajo. Lo más barato era hacer fotocopias de los dos tipos de formularios de encuesta. Mucha mayor cantidad de los dirigidos a los protagonistas individuales o grupales que los destinados a Instituciones.

¿Cómo los distribuimos? Había varias posibilidades.

Una era la de efectuar una convocatoria por los medios de comunicación locales a los actores culturales de la ciudad para tener una reunión con ellos y allí presentarnos y conocernos mutuamente, explicarles nuestros objetivos, nuestro proyecto cultural o los lineamientos básicos del mismo, y darles en mano una copia del formulario de encuesta para que lo completen allí mismo. Especialmente debíamos hacerla con aquellos artistas, artesanos o talleristas que habían estado trabajando en forma habitual con la Dirección de Cultura en la gestión anterior. Así procedimos y resultó exitosa. Estimo esta vía

imprescindible y muy eficaz por la posibilidad de obtener la información buscada inmediatamente.

La otra era enviar el formulario de encuesta al domicilio de aquéllos que ya conocíamos, plegado y abrochado, sin sobre, por medio de los agentes municipales de tránsito que recorrían la ciudad para evitar tener que pagar franqueo postal.¹⁵

Otra vía era enviarlos por medio de los empleados municipales que llevaban todos los meses al domicilio de los contribuyentes las facturas con las tasas municipales. No todas las Municipalidades tienen este procedimiento ya que la mayoría de ellas no las envía a domicilio sino que se deben pagar en la Municipalidad. Nosotros las mandamos abrochadas junto con la factura de tasas para que así llegaran al destinatario o a su familia. Pero esta modalidad insume más tiempo entre el envío y la respuesta.

Hoy me parece conveniente efectuar la convocatoria a una reunión y enviarle a los ausentes el formulario de encuesta por medio de los agentes de tránsito, lo cual se hace muy rápidamente.

De este modo eliminamos gran parte del gasto en sobres y estampillado de correos, y el dinero ahorrado lo aplicamos a los destinatarios ubicados fuera de la ciudad.

Las demoras más probables y hasta las negativas a respondernos las tuvimos con los organismos públicos provinciales y nacionales por las razones mencionadas más arriba y también por la irracionalidad representada por los prejuicios y diferencias políticas que operan siempre, abierta o embozadamente.

A veces nos asombraba recibir respuesta de un organismo de otro país, incluso lejano, confeccionada el mismo día que recibieron nuestra carta o, a lo sumo, al día siguiente, y en menos de dos semanas tenerla en nuestro poder. En cambio, podíamos esperar meses o años para recibir una contestación desde nuestro país. Cuando esto sucedía ya la información que necesitábamos no nos servía y nos enojábamos de tal manera con la burocracia y la desidia naturalizada que luego dicha respuesta se nos traspapelaba y terminábamos perdiéndola.

5.3. - ¿Cómo organizar la información disponible?

¿Qué hicimos cuando llegaron las respuestas?

¹⁵ Téngase presente que el correo electrónico recién aparecía en el mercado pero aún no estaba disponible al uso privado.

Como inicialmente habíamos confeccionado cuadros de doble entrada, cuando comenzó a llegar información en base a la encuesta sucedió que su abundancia tornó imposible volcarla en las correspondientes filas y columnas.

Por eso, cambiamos el sistema, abandonamos la mayoría de aquellos cuadros de doble entrada y pasamos la información preencuesta junto con la nueva a hojas de oficio en un bibliorato con separación por orden alfabético, dedicando una sola página con el nombre bien destacado arriba para cada persona, grupo o institución. Pero luego analizamos su contenido, sacamos conclusiones, hicimos anotaciones, agregamos hojas con recordatorios importantes, por ej. con cuáles de esos agentes culturales podíamos organizar algo próximamente, cuál era más conveniente, cuál nos costaba menos, etc.

De ese gigantesco directorio seleccionamos, con el transcurso del tiempo, un grupo de agentes y colaboradores culturales que se convirtieron en permanentes, sobre todo a partir de su primera participación exitosa. Ello no significaba que debíamos dejar de lado a los que no habían podido o no habían querido participar en alguna de nuestras acciones culturales. Nunca se sabe cuándo deberemos recurrir a alguien y puede que el día que alguien participe en nuestros emprendimientos por primera vez nos arrepintamos de no haberlo integrado antes a nuestras actividades.

Una vez que tuvimos una buena cantidad de información registrada, la trasladamos a cuadros de doble entrada de gran tamaño que colgamos en nuestro despacho, referidos a los siguientes temas:

- 1- Recursos humanos, materiales y financieros municipales de posible utilización por la Dirección Municipal de Cultura.
- 2- Artistas, artesanos y agentes culturales, por especialidad, del ámbito local, provincial y nacional.
- 3- Instituciones públicas, sociales y culturales, en las más diversas especialidades, del ámbito local, provincial y nacional y sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.
- 4- Instituciones privadas, sociales y culturales en las más diversas especialidades, del ámbito local, provincial y nacional y sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.
- 5- Del ámbito internacional (públicos, privados, ONG's).

Es preciso aclarar que estos cuadros eran de síntesis, no tenían incorporado todo el detalle de información que se había recibido o

registrado. Su función era poder darles un vistazo desde el escritorio para tener un rápido cuadro de situación cuando estábamos preparando u organizando alguna actividad o proyecto. Una vez que habíamos detectado a la persona, grupo o institución que más se adecuaba a nuestros planes nos remitíamos a los registros más detallados que teníamos en los biblioratos para conocer toda la información disponible sobre ellos.

Estos cuadros, obviamente, los hicimos mucho después de formular el proyecto cultural. Como ya dijimos, la información de lugares distantes tardó mucho tiempo en llegar, y otra no llegó, por lo tanto abordamos su confección recién hacia el final del primer año de gestión. Y permanentemente les estuvimos agregando nueva información, al punto que quedaron chicos y los tuvimos que rehacer muy pronto.

VII

5- RELEVAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, TÉCNICOS Y FINANCIEROS

Quiero insistir en mostrar cómo se puede operar concretamente con la información relevada. Yo procedí a registrar la información más evidente conocida por mí, la que se sabe por los diarios o por la radio local, o por los afiches de propaganda que anuncian actividades culturales en la ciudad. Simultáneamente preparé una *convocatoria* a todos los protagonistas de la vida cultural de la ciudad a participar de una reunión. Expusimos nuestras ideas, nuestro “proyecto”, les dimos nuestros formularios de encuesta, y a los ausentes y a aquellas personas, grupos o instituciones de otras jurisdicciones se los enviamos por distintas vías.

Para la búsqueda de instituciones y organismos públicos de Buenos Aires apelé a todas mis viejas agendas con domicilios postales y teléfonos, a las guías de carreras universitarias, a las guías telefónicas, etc. Y para las dependencias oficiales de la provincia de Río Negro recurrí a la guía que el gobierno provincial había enviado recientemente a todas las municipalidades, allí figuraban actualizados los datos de todas las dependencias y cargos, los nombres de sus funcionarios, las direcciones postales y los correspondientes teléfonos.

En el tratamiento de este punto no he querido hacer un listado depurado de recursos de todo tipo, carácter y jurisdicción, tipo *vademecum* cultural, como sería si se buscara dotar a los futuros gestores culturales de cualquier lugar de un directorio o agenda que, obviamente, luego de 12 años de confeccionado es difícil que sirviera de mucho.

La finalidad de ese relevamiento era identificar actores y protagonistas del mundo cultural en general, unido a mis intuiciones acerca de las posibilidades de intervención que imaginaba para cada uno de ellos. Incluso, muchos de esos registros fueron hechos a lo largo de mi gestión aunque aquí me refiera a ellos haciendo abstracción del tiempo, puesto que es deseable contar con ellos lo antes posible. Y en la medida de mis recuerdos los acompaño de una serie de consideraciones propias de un momento posterior correspondiente al de una evaluación de mi gestión, es decir, refiero su importancia, para qué me iban a servir, qué hice con ellos, etc., buscando sobre todo, que el lector repare que muchas cosas aparentemente desconectadas del ámbito cultural pueden servir notablemente para la gestión cultural.

5.1 - Del ámbito privado de Villa Regina.

5.1.1. – Recursos humanos.

¿En quiénes estaba pensando en ese momento? En todas las personas que en la ciudad se dedicaban a actividades culturales diversas. Comencé distinguiendo entre los que eran artesanos y artistas, por un lado, y los que eran dirigentes de instituciones culturales locales.

Hice un cuadro de doble entrada exclusivo para artesanos de todas las especialidades.

ARTESANOS

- Nombre
- Especialidad
- Produce
- Expone
- Vende
- Enseña
- Domicilio
- TE/FAX
- ¿Acepta colaborar?
- Condiciones

Comencé con los artesanos conocidos por mí y por mi secretaria. No salía de mi asombro al comprobar que existían muchísimas personas que realizaban actividades artesanales diversas en la ciudad. A los pocos meses tuve que ir agregando espacios a los gráficos que tenía colgados en mi oficina o rehaciéndolos cada vez con los textos en tamaño más chico porque siempre aparecían más, además de la información que nos iba llegando a través de los formularios de encuesta que habíamos enviado anteriormente.

Como en el primer registro de artesanos aparecieron muchas especialidades enseguida tuvimos que confeccionar tableros con los mismos ítems que el anterior pero desglosados por especialidad artesanal. Así, tuvimos tableros específicos para:

- Cerámica
- Pintura sobre tela
- Pintura sobre madera
- Tejido a mano y a máquina

- Bordado
- Crochet
- Frivolité
- Confección de ropa
- Confección de muñecos y ositos de peluche
- Forrado de cajas.
- Trabajo en cuero
- Trabajo en sogá
- Carpintería de madera
- Pirograbado
- Carpintería metálica
- Trabajo en cobre
- Bijouterie
- Etc, etc.

Sólo consignábamos las actividades hechas artesanalmente. Es decir, excluíamos a quienes las realizaban en forma industrial y comercial. En el caso de las primeras se trataba de personas que tenían otras actividades principales y si bien algunas obtenían algún ingreso económico con sus actividades artesanales éste era complementario pues trabajaban en ratos libres y sobre demanda.

Un hecho sorprendente fue conocer casualmente a una mujer chilena con 6 ó 7 años de residencia en Argentina, que hacía bordados en *frivolité*, artesanía casi totalmente desconocida en la ciudad, salvo por ella y por sus clientas, y como era una artesanía que insumía mucho tiempo el precio de sus trabajos era muy alto. Tampoco se conocía en la provincia de Río Negro, de ello estoy seguro. El *frivolité* es una especialidad surgida en Europa desde hace siglos y que había sido introducida en el sur de Chile por los inmigrantes alemanes que llegaron allí hacia 1865. Tiempo más tarde supe que en Buenos Aires era conocida, en algunas mercerías se vendían las navetas (un adminículo especial que se usa para trabajar el hilo) y hasta ví que en los kioscos había revistas europeas sobre esa especialidad.

No quiero dejar pasar la oportunidad de expresar lo delicado y fino que es este tipo de bordado. Pues bien, a esta mujer la contraté a los pocos días para dar cursos en talleres en los centros comunitarios de los barrios. Desde entonces se dedicó fundamentalmente a la enseñanza de su especialidad durante más de diez años, y no sólo en Villa Regina sino en varias localidades vecinas, constituyendo esta labor la fuente principal de sus ingresos.

Con respecto a los artistas y sus diversas disciplinas procedí en forma similar. Comencé con un tablero que los reunía a todos sin discriminar por disciplina. Así fue que aparecieron aquéllos que se dedicaban a:

- Música
- Pintura
- Grabado
- Escultura
- Teatro
- Literatura
- Danza
- Canto coral

Varios de ellos dictaban cursos en la Escuela Municipal de Arte. Otros, como los de teatro, estaban nucleados en un grupo de trabajo cooperativo independiente y con gran capacidad de trabajo. Otros eran integrantes de conjuntos musicales, solistas e intérpretes, y algunos nunca habían actuado en público.

La municipalidad tenía una Banda Municipal de Música, creada por los colonos italianos hacia 1930, que actuaba siempre en todos los actos públicos, incluso en otras ciudades, representando a la municipalidad de Villa Regina y como nunca lo hacían como solistas o integrando otros grupos musicales no los incluí en este tablero sino en el que correspondía a la órbita de la municipalidad.

No hallé a ningún escultor de formación académica, pero había quienes hacían cerámica escultórica (así se definían ellos mismos) y artesanos de la madera que así como hacían un cenicero podían hacer un Cristo o una cabeza de Martín Fierro.

Tampoco había en la ciudad ni en la zona quienes hicieran fotografía artística. En cambio, en danza había gran cantidad de personas. Las más conocidas eran profesores y alumnos de danzas clásicas, danzas españolas, italianas, y folklore argentino. Sobre todo en este último rubro había gran cantidad de personas ya formadas dedicadas a la enseñanza y a la competencia en festivales. A medida que los iba conociendo les iba pidiendo los nombres de sus alumnos más destacados o a punto de egresar de sus academias o escuelas y los incorporaba al registro.

En materia de canto, existía un coro polifónico, con muy pocas voces, dirigido por un maestro de excelentes condiciones y muy

exigente que hacía un repertorio muy variado. Como es tan frecuente, casi no tenía voces masculinas. Con este coro ocurría que actuaba muy poco y por eso era muy poco conocido.

Si el rubro hubiera sido simplemente canto, es probable que hubiera detectado a muchas más personas de ambos sexos a las que les gustaba cantar o que incluso tuvieran condiciones vocales destacadas. Pero es el rubro más difícil de motivar, aunque no es imposible. Me aventuré en el tema comenzando por registrar algunas mujeres que eran conocidas por cantar el Ave María de Schubert en la iglesia parroquial y dos o tres varones con registro de tenores que sólo cantaban en sus casas o en fiestas de parientes y amigos. Quizá alguna vez se diera la posibilidad de hacerlos cantar para todo el mundo.

De todos modos pude sondear que había una cantidad muy interesante de personas que no atreviéndose a cantar como solistas estaban dispuestas a integrar coros. Y los registramos también.

Cuando nos llegó el turno de hacer el relevamiento de los *dirigentes* de las instituciones culturales privadas de la ciudad confeccionamos un listado. En primer lugar surgió la biblioteca popular “Mariano Moreno”, fundada en 1936, y que era y es la madre de las instituciones culturales reginenses y también la Reina de todas ellas. Aquí registramos en primer lugar a los bibliotecarios, trabajadores culturales por antonomasia, y a las personas más destacadas de su Comisión Directiva pero vimos que algunos destacados dirigentes de otras épocas seguían girando en torno a sus actividades, ahora como público, y nos pareció que seguían siendo dirigentes culturales a su manera, que eran un acervo humano muy rico y potencialmente convocable, así que también los registramos. A poco, ya este sector superaba al de los dirigentes “en ejercicio”.

A partir de este relevamiento vimos que había muchas personas vinculadas a las diversas actividades culturales como *consumidores* pero también como *colaboradores*, es decir, gente que apoyaba y participaba en toda clase de actividades culturales, que eran reconocidas como *referentes* culturales, pero que no estaba nucleada ni en la biblioteca popular Mariano Moreno ni en otras instituciones. También las registramos.

También estaban aquéllos que, sin ser dirigentes ni miembros de comisiones, tenían alguna clase de *conocimientos especiales*, o *hobbies* que eran muy interesantes. Por ej., estaban los filatelistas, los numismáticos, los coleccionistas de toda clase de objetos (de

encendedores, de almanaques, de fotografías, de armas, etc), los taxidermistas, los historiadores locales, los escritores, los poetas, etc, etc. Y los registramos también bajo el rubro Expertos y Coleccionistas.

Resumiendo, para el campo privado hicimos cuatro tableros en principio: artesanías, artes, dirigentes y referentes culturales, y expertos y coleccionistas. Recordemos que los dos primeros los tuvimos que modificar posteriormente y desglosar por especialidades. Por ello ya no pudimos tener todos los datos en un cuadro super gigante sino que tuvimos que manejarnos con biblioratos con hojas tamaño oficio y separadores para cada rubro, especialmente después que llegó la información solicitada por medio de la encuesta.

5. 1. 2. - Recursos materiales.

¿Qué entendía por recursos materiales del ámbito privado local dentro de un relevamiento de tipo cultural?

Pues, todos aquellos espacios y elementos de propiedad de particulares o instituciones privadas, susceptibles de ser utilizados por mi gestión para la generación de acciones culturales por la municipalidad directamente, en conjunto con dichas instituciones, o a cargo exclusivo de ellas.

Comenzando por los espacios privados apunté a registrar todos los *salones* y *salas* de instituciones privadas que eventualmente pudieran ser solicitadas en calidad de préstamo, o alquiladas, para la producción de espectáculos musicales, exposiciones de pintura, dibujo y grabado, conferencias, cursos, etc.

También registramos todas las *escuelas* y *colegios* dependientes de la Iglesia Católica .

También todos los *templos de culto* de las iglesias evangélicas, que eran numerosas.

En todos los espacios institucionales incluimos en el cuadro de doble entrada las referencias a la ...

- Capacidad aproximada de espectadores.
- Equipamiento adicional incluido (cantidad de asientos que posee, mesas, micrófonos, proyector de cine y pantalla, proyector de imágenes fijas, etc).
- Representantes a los cuales poder contactar cuando fuera preciso.
- Números telefónicos.

- Si la institución habitualmente acepta colaborar.
- Bajo qué condiciones (si se presta la sala, si se alquila, si estila recibir un porcentaje de la venta de entradas, si acepta vender un porcentaje de las entradas como forma de obtener una compensación o si se puede canjear el préstamo de la sala por otra colaboración municipal cuando fuera necesario para la institución, incluido el canje del uso del local por deudas de tasas municipales).

INSTITUCIONES (Recursos materiales y técnicos)

- Nombre
- Representante
- Recursos
- Capacidad
- Equipamiento
- Domicilio
- TE.
- ¿Acepta colaborar?
- Condiciones

También incluimos los *bancos privados* que podían prestar parte de sus espacios de atención al público o sus vidrieras para exposiciones y promoción de actividades culturales.

Otra clase de recursos materiales que relevamos fueron los *medios de transporte colectivo* que pudieran ser alquilados por la municipalidad o puestos a disposición de ella a título de colaboración gratuita o por canje de tasas adeudadas a la misma. También buscamos a los *propietarios particulares de ómnibus* y de *automotores para el transporte escolar* y averiguamos las condiciones en que estaban dispuestos a relacionarse con nosotros.

Más tarde, tuvimos que relevar a los *transportistas de cargas* de corta, media y larga distancia, ya que más de una vez fue necesario transportar, desde otras ciudades a Villa Regina y viceversa, cuadros, piezas de museo, escenografía, libros y hasta muebles de oficina donados por instituciones públicas, privadas y particulares. Luego de los primeros intercambios de este tipo aprendimos que había que averiguar de antemano si las empresas correspondientes tenían seguros sobre sus cargas y el alcance real de dicha cobertura.

Luego proseguimos con los *hoteles, hospedajes y restaurantes* con los que la Dirección de Cultura podría estar en contacto en caso de tener

que alojar a personas o grupos que, por venir de puntos distantes a cumplir funciones culturales en Villa Regina, tuvieran que contar con alojamiento y comida a nuestro cargo. Esto lo pensaba en función de las *asistencias técnicas* que yo pensaba solicitar a los organismos públicos y de *conferencistas* o *grupos de intercambio* que pudiéramos traer a la ciudad.

5. 1. 3. - Recursos técnicos.

Aquí registramos las personas que vendían sus servicios como *proveedores de amplificación de sonido* para espectáculos, conferencias, actos, etc. Esto era indispensable ya que la Municipalidad no contaba con equipos ni con técnicos propios debiendo contratar el servicio habitualmente.

También relevamos a aquellas personas que tuvieran *equipos de proyección de cine* y a quienes sabían operarlos.

Posteriormente descubrimos que para ciertas actividades culturales había que contar con servicio de *iluminación*, así que registramos a aquellas personas que se dedicaban a proveer el mismo.

En todos los casos, dejamos constancia en el tablero de doble entrada de la *potencia de salida de los equipos de sonido* disponibles por cada proveedor, la *cantidad de micrófonos* con que contaban, etc. Con respecto a los iluminadores hicimos otro tanto. Registramos sus direcciones y teléfonos y especialmente sus condiciones de venta (por ejemplo, precio para un acto público, para una conferencia, para un festival musical, etc.; precio por unidad y por servicio permanente; posibilidad de canje por deudas de tasas municipales, etc).

SERVICIOS TECNICOS

- Nombre
- Especialidad
- Equipos/Potencia
- Domicilio
- TE.
- Condiciones de contratación

Otra clase de servicios muy necesarios para la gestión cultural son los de *impresión gráfica*, especialmente cuando se trata de realizar la difusión de nuestras actividades no como propaganda sino como publicidad destinada a convocar a la participación en aquellos

emprendimientos que se han preparado. Hacia 1987 no existían en mi ciudad las computadoras modernas que todos conocemos hoy. En la municipalidad había una sola computadora con más de 20 años de antigüedad que se usaba para el área contable únicamente. Por lo tanto teníamos que ir a parar a las imprentas locales. Con todo, ninguna imprenta local podía imprimir carteles grandes de tipo afiche. Lo máximo que se podía imprimir era en papel de 50 x 50, aproximadamente. Pero eso lo descubrí más tarde, cuando esos tamaños no me servían. Entonces tuve que trabajar con dos imprentas del Gran Buenos Aires, una de ellas muy conocida, de La Tablada. Como tampoco existía el fax debía llamar por teléfono un lunes de mañana, transmitir el texto correspondiente a cada nivel desde arriba abajo indicando lo que había que resaltar y ellos, con su larga experiencia se daban maña para hacerlo. El sábado a la mañana ya podía tener el paquete en mi poder enviado por alguna línea de ómnibus con la factura correspondiente y el lunes sin falta mandaba el cheque de la Municipalidad. ¡Cosa de no perder el crédito!

Otro servicio técnico que se debe registrar es el servicio de *fotocopiado* para el caso de que la propia municipalidad no contara con él. Téngase presente que las fotocopadoras eran muy caras en esa época para los argentinos. Nuestra municipalidad contrataba el servicio para todas las dependencias municipales por lo general en una sola empresa fotocopadora y a veces con alguna otra, complementariamente, por canje de tasas adeudadas. Con todo, había que solicitar autorización y el correspondiente vale por el número de fotocopias permitido al Secretario de Acción Social, con lo cual no sólo se hacía lenta y pesada la ejecución de cualquier tarea (no sólo las de mi área) sino que, creo, se degradaba la misión del mismo Secretario.

De todos modos, más adelante registré todos los proveedores del servicio atendiendo a conocer los precios más baratos con el fin de tentar al Secretario a autorizarme a efectuar algunos trabajos con pago inmediato pero a precios más convenientes que los oficialmente contratados en forma permanente. De esta manera reducía la posibilidad de “quedar mal” con algún particular o institución que, siendo protagonista de la actividad cultural, por ej. los talleres literarios, o algún grupo de alumnos de colegios secundarios con algún proyecto de difusión de normas de tránsito o preservación del ecosistema, que sólo pedían que Cultura colaborara con una o dos resmas de papel en fotocopias.

5. 1. 4. - Recursos financieros.

¿Con qué pretexto, o mejor dicho, con qué fundamentos la municipalidad, o su Dirección de Cultura, podían pensar en intentar captar fondos del campo privado para aplicarlos a solventar actividades que eran reputadas como obligación del Estado? Quiero decir, ¿cómo se podía fundamentar esa aspiración por parte de la municipalidad en 1987, cuando todavía en Argentina, a contrapelo de lo que sucedía en los países desarrollados, se creía que la etapa del Estado de Bienestar sería eterna?

La percepción de la ciudadanía era, y creo que sigue siéndolo en gran medida aún hoy y tal vez más que antes, que todos los organismos públicos son malos administradores, que el dinero del pueblo es derrochado por los funcionarios, que las prioridades del gasto público están mal asignadas, que hay corrupción en los funcionarios, etc.

Más allá de las razones que suelen abonar de hecho dicha percepción, existe un dato objetivo que, por supuesto, también se daba entonces y prácticamente se ha dado siempre, sobre todo en el campo de la cultura, y es que los fondos del Estado no alcanzan para solventar los costos de un plan cultural que contemple la amplitud del dominio cultural -tal cual hoy es entendido por lo menos en el mundo desarrollado- tanto como el derecho de todos los hombres y grupos sociales a ser protagonistas del ejercicio y disfrute de sus derechos a participar como consumidores de bienes y servicios culturales y como creadores de cultura. La cultura no se sacia nunca, siempre está en un crecimiento amplificado, por tanto nunca se llegan a satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda.

Sin embargo, es un hecho incontrovertible que el sector privado permanentemente aporta fondos para actividades culturales cuando no las emprende directamente.

Pues bien, hoy conozco sobre este tema mucho más que en 1987. Sin embargo, en esa época sabía que había personas e instituciones a las que habitualmente se acudía a pedir colaboraciones en dinero para ayudar a solventar ciertos emprendimientos, entre ellos los culturales. Por ejemplo, las escuelas y colegios han sido demandantes habituales en los últimos 15 años para la fiesta de fin de año, para un viaje de intercambio, para construir un aula más, etc. Los escritores han pedido a los empresarios el aporte de dinero para publicar sus libros a cambio de colocar un espacio publicitario en el mismo o una escueta y elegante mención del patrocinio. Los deportistas y los clubes han acudido

siempre a los empresarios pidiendo colaboración para los equipos, para los trofeos o para los viajes a los lugares donde competirían. Cuando se pensó en traer una ópera o un ballet del Teatro Colón a Villa Regina, se unieron esfuerzos oficiales y privados y todo se pudo hacer.

Lo que me parecía que existía en la opinión pública era la idea de que era más razonable que los empresarios en condiciones de hacerlo aportaran a los emprendimientos privados de instituciones o aún de individuos destacados pero no a la municipalidad, por aquella percepción que comenté al principio, cruzada además por las diferencias políticas, las cuales en los pueblos chicos suelen generar resentimientos a veces insalvables. Esto existe, se sabe, se palpa. Cuando asumí el cargo intuía que no podría contar con ciertos mecenas. Sin embargo, el dinero potencialmente disponible para la cultura estaba. Que no se lo dieran a la Dirección de Cultura era otra cuestión.

En vista de ello comencé a registrar los nombres de los *empresarios* con poder de decisión en las empresas de la ciudad. Aclaro que este registro era confidencial. Allí anotaba todas las donaciones y colaboraciones que ellos habían efectuado a ciertas escuelas, instituciones o personas. Esta información a veces era de público conocimiento, otras veces no, ya que era frecuente que los aportantes pidieran discreción para no ser acosados por una avalancha de pedidos similares.

¿Qué clase de donaciones solían hacer? Dinero, madera, cajones de manzanas, vales de nafta, un vehículo usado, un ómnibus viejo, las camisetas, los botines y la pelota de fútbol, etc, etc. Algunas de esas cosas eran pedidos concretos, por ej. un Taller Protegido solicitaba madera a un aserradero para que sus integrantes la convirtieran en otros productos que luego eran comercializados, y así por el estilo.

Cuando un empresario no quiere donar ninguna clase de valores o bienes materiales directamente a la municipalidad parecería que ya no queda nada por hacer. No es así. Lo que hay que hacer es “buscarle la vuelta” al problema. ¿Cómo? Asociándose en el emprendimiento cultural con una entidad privada de bien público, con algún grupo comunitario, con una escuela o colegio, con alguna asociación civil reconocida por su actividad en pro de la comunidad, con alguna asociación cooperadora, con un centro de jubilados, con un sindicato, etc, etc. Y entonces sí, por intermedio de la entidad con la que nos hemos asociado, operaremos para que ella gestione la donación de dinero o de cualquier otro bien que se pueda canjear en el mercado, por

ejemplo solicitando a un agricultor o a un empacador cajones de manzanas y vendiéndolos luego a una verdulería.

En mi gestión obré de esa manera en tres o cuatro oportunidades y se logró obtener el dinero que se necesitaba, en consecuencia se logró cumplimentar el emprendimiento previsto, pero lo más importante fue el beneficio obtenido por mi gestión de cara a la población, en tanto había demostrado ser capaz de convocar y movilizar a instituciones tradicionales muy sólidas y autosuficientes.

De todos modos, lo anterior no agota el tema de los recursos financieros provenientes del sector privado y utilizables en la gestión pública de la cultura. Por cierto, antes me referí más bien a los posibles grandes aportantes. Ahora mencionaré los fondos disponibles potencialmente en toda la población que suelen ser movilizados hacia las instituciones como cuotas de socios, bonos contribución, rifas, o fundamentalmente por la compra de entradas a toda clase de espectáculos, generalmente recreativos, deportivos y culturales.

Lo ideal es que toda actividad cultural pueda autofinanciarse como mínimo, es decir, que la inversión no produzca déficit financiero. De ahí en más todo beneficio es bienvenido. La actividad cultural puede generar beneficios económicos si se sabe trabajar. Ello es absolutamente legítimo y razonable.

Cuando se obtiene ganancia por la venta de entradas a un espectáculo organizado por una Dirección de Cultura, por sí sola o en asociación con alguna institución, lo que se está logrando es, por un lado, generar recursos genuinos para volcarlos nuevamente a la realización de otras acciones culturales y especialmente para aplicarlos en aquellas que se relacionan con sectores más débiles y que por tanto requieren apoyo y acompañamiento oficial, pero, por otro lado, se está ganando un socio que nos tendrá cada vez más confianza porque ha podido comprobar que en conjunto con la Dirección de Cultura tiene la posibilidad de obtener él también una porción de fondos para sus propias necesidades. Y como si esto fuera poco, lo que estamos logrando también es un tercer beneficio consistente en que, al emprender la organización de un nuevo espectáculo en conjunto con ese socio, ya podremos conocer anticipadamente la cantidad aproximada de personas que el mismo es capaz de convocar, aunque más no sea el mínimo con que podremos contar durante dicho espectáculo. Después de varios emprendimientos conjuntos podremos saber cuál es la cantidad media de personas a las que podemos considerar como un público

cautivo. Este conocimiento nos permitirá disminuir la incertidumbre que es habitual cuando nuestro espectáculo no se apoya en una figura central de gran convocatoria, lo que suele llamarse “un número fuerte”.

Otra forma de obtención de recursos del campo privado para las actividades de una Dirección de Cultura puede ser llevada a cabo, teóricamente, con el pago de cuotas de socios o de cuotas por la obtención de un servicio. Por ejemplo, las bibliotecas barriales creadas por mi gestión fueron totalmente gratuitas para los usuarios. Eran otros tiempos y otras crisis. Actualmente, las condiciones económico sociales no han mejorado para los habitantes de esos barrios. Pero ello no obsta a que en otras realidades socioeconómicas más favorables se pudiera fijar una cuota accesible para los socios con derecho a retiro domiciliario de libros. De hecho, la biblioteca popular “Mariano Moreno”, la decana de las bibliotecas públicas locales, cobra 1 \$ para acceder a la lectura en sala a quienes no son socios. Con posterioridad a mi gestión, la Asociación Amigos del Museo Comunitario, que gestiona y administra el mismo, recurrió y recurre actualmente al expediente de cuotas societarias para la obtención de fondos destinados a sus fines.

Otro ejemplo es el siguiente: los talleres de la Escuela Municipal de Arte eran gratuitos en principio, pero existía el aporte voluntario no para el pago de sueldos de los talleristas sino para la compra de pinturas, arcilla, papel, afiches, lápices, gomas, fotocopias para las partituras, ropa para los bailarines de folklore, etc.,. Hoy es distinto el sistema, se establecen cuotas mínimas mensuales para el pago de los maestros talleristas en las diversas especialidades.

Y no puedo dejar de mencionar el cobro de aranceles para cursos como hice con los cursos sabatinos para docentes, gracias a lo cual pude financiar el equipamiento del Museo Comunitario. También recuerdo las rifas organizadas por las Comisiones Directivas de las bibliotecas barriales, destinadas a comprar libros, que tenían como premio una canasta de alimentos que donaban los comercios locales.

Espero que el lector sepa disculpar mi interés por explicar detalladamente esta cuestión de los recursos financieros en lugar de contentarme con mencionar lo que consigné en el registro diagnóstico. En aquella oportunidad sólo incluí los nombres de no más de media docena de benefactores habituales. Las otras vías de canalización de recursos que he mencionado las fui imaginando y poniendo en práctica a lo largo del primer año de gestión por imperio de la necesidad, que sigue siendo la mejor fuente de creación.

5. 2. - Del ámbito privado provincial, situados dentro de la jurisdicción provincial.

5. 2. 1. - Recursos humanos.

Para el ámbito privado provincial repetí la clasificación anterior de artesanos, artistas, expertos y coleccionistas, dirigentes y referentes culturales.

Si bien en el Alto Valle los pueblos y ciudades están separados por muy pocos kms., es difícil conocer artesanos, artistas, escritores, etc, más allá de la ciudad que uno habita. Los creadores culturales son poco conocidos fuera de sus ámbitos locales. Por esa razón, dibujé el tablero y dejé los casilleros en blanco para rellenarlos más tarde.

Pero hubo dos rubros en los que hice algunas anotaciones. En el rubro Expertos y Coleccionistas anoté los historiadores regionales más conocidos de la provincia: el mayor número estaba en Viedma, otros en General Roca. Más tarde buscamos sus direcciones y teléfonos. Yo quería conversar con ellos *para hacer algo*, algún día. También anoté nombres y direcciones de coleccionistas de piezas de las culturas indígenas patagónicas, algunos con museos privados abiertos al público.

Lo único que anoté en Artistas, fue en la parte de Literatura: los nombres y las localidades donde vivían algunos escritores conocidos en la provincia por sus libros o por sus artículos periodísticos y en Música los nombres de los payadores, muy pocos por cierto. En Expertos y Coleccionistas anoté los nombres de algunos hombres de radio, con larga trayectoria en música y costumbres folklóricas y en tango y en Dirigentes y Referentes Culturales anoté dos o tres nombres fundamentales en la provincia en materia de jineteadas, otra actividad absolutamente despreciada por las Direcciones de Cultura del Alto Valle.

También anoté allí los nombres de los encargados y redactores de las páginas y suplementos culturales del diario Río Negro, de General Roca, con quienes debería establecer un contacto sólido si quería tener buena prensa. También consigné los teléfonos de los canales de televisión de General Roca y de Neuquén, buscando más tarde las personas indicadas para la recepción de noticias culturales (tanto a nivel de informativos como de programación cultural) desde las municipalidades del Alto Valle.

Poco después ya había completado los cuadros que habían quedado en blanco con los nombres de las profesoras y profesores de las academias de danzas (clásicas, españolas, folklóricas y de tango) que

habitualmente se presentaban en los pueblos vecinos; algunos pintores y escultores regionales que tenían habitualmente muchas notas en el diario por sus exposiciones; varios coros polifónicos de mucho prestigio a nivel regional y con larga trayectoria; y numerosos grupos teatrales.

5. 2. 2. - Recursos materiales.

¿Qué recursos materiales del campo privado, sea de particulares o de instituciones, debería consignar en un tablero? Obviamente que no la totalidad de los existentes en la provincia sino aquéllos que estaban situados en ciudades vecinas a Villa Regina, con las cuales alguna vez podríamos compartir la organización de algunas actividades culturales. Por ejemplo, la extensión a ciudades vecinas de alguna asistencia técnica que lográramos para Villa Regina en organismos nacionales. O una seguidilla de actuaciones en pueblos vecinos de un grupo teatral. Razones de velocidad en nuestras comunicaciones y decisiones generalmente llevadas a cabo por teléfono requieren de nosotros que estemos medianamente informados acerca de las comodidades y requisitos para poder llevar a cabo esa actividad en otra ciudad, aunque luego el organizador local sea la Dirección de Cultura correspondiente y no una institución local privada.

Por las mismas razones es necesario conocer anticipadamente las disponibilidades que el ámbito privado de las otras ciudades ofrece en materia de transporte de carga de bultos y personas en el espacio local o zonal, y las posibilidades de alojamiento de las personas o grupos visitantes en ese medio, pudiendo ocurrir a veces, cuando no se cuenta con las comodidades mínimas, que la actividad prevista deba desarrollarse en una ciudad y el alojamiento de sus protagonistas esté en otra ciudad. .

Fuera de esta clase de ofrecimientos que, por otra parte, nunca son demasiados ni muy frecuentes, no es preciso que contabilicemos todas los recursos materiales similares que pudiera haber en ciudades más alejadas y tal vez más importantes, porque cuando se trata de actividades promovidas desde nosotros mismos, por ejemplo el envío de un grupo de plásticos con sus obras a una exposición de una semana o más tiempo a una ciudad más alejada, o incluso fuera de la provincia (Buenos Aires, Bahía Blanca, Mar del Plata) ya contamos con más tiempo para la organización y seguramente contamos con una institución organizadora en el lugar de dicha exposición, por lo general la Dirección Municipal de Cultura de la ciudad de que se trate o la Dirección

Provincial de Cultura, como sucede en Mar del Plata. De este modo, la institución que invita u organiza es la que ofrece las comodidades necesarias. Ello ocurre también en los congresos o festivales de toda clase con los que una Dirección Municipal de Cultura podría establecer contacto y participar enviando sus representantes.

Hay otros recursos materiales que pueden ser muy necesarios para nuestras actividades culturales y que tal vez no los consigamos en el ámbito privado local de nuestra ciudad pero sí en las ciudades o pueblos vecinos. Supongamos que hemos organizado un festival o una fiesta determinada que contará con un agasajo o una cena donde concurrirán personalidades, funcionarios y políticos de renombre y necesitaremos atenderlos espléndidamente, por ej. ofreciendo el mejor producto de la industria vitivinícola de la zona, o la mejor sidra o el mejor champagne. Como puede suceder que en nuestra ciudad la sidrera ya no exista más o que los vinos locales no sean buenos o que la única bodega que hace champagne está en otra ciudad, tendremos que recurrir a bodegueros externos. Pues es conveniente conocer con qué recursos se puede contar en tales ocasiones. Incluso es conveniente invitar a los dueños de esas empresas bodegueras para devolver la atención de colaborar con nuestro emprendimiento.

5. 2. 3. - Recursos técnicos.

Las consideraciones efectuadas anteriormente sobre recursos técnicos en lo atinente al ámbito de Villa Regina, son aplicables a los clubes, salones, espacios, etc, de propiedad particular o de instituciones situados en las ciudades vecinas. Respecto de ellos, obviamente, es beneficioso conocer su equipamiento o las posibilidades de contratar los servicios técnicos que fueren necesarios.

Incluso, a veces es bueno estar informado sobre estas posibilidades porque puede darse la circunstancia de que en una misma noche se produzcan varias actividades socioculturales, por ejemplo, fiestas comunitarias, bailes, actos de egresados, etc, etc, y para la actividad que nosotros organicemos desde la Dirección de Cultura haga falta contar con una capacidad de amplificación de sonido que no puede ser provista por un solo empresario o técnico de dicho rubro o incluso que ya estén contratados todos los proveedores del servicio para otras actividades en la ciudad. A mí me ha sucedido en varias ocasiones. Por favor, no se olvide que estoy analizando la acción cultural en ciudades pequeñas, donde la escala en cierta manera condiciona las acciones culturales.

A veces se puede realizar la actividad prevista en condiciones que no son las deseables cuando se toma la decisión de hacerla igualmente porque estamos dispuestos a pagar el costo de la crítica que posteriormente pudiera sobrevenir por estimar que a pesar de ella no se perdería demasiado. Pero en otras ocasiones, según sea el nivel del acto, según sea su trascendencia social o el grado de presencia del periodismo, podremos considerar que sin el sonido suficiente no debemos llevar a cabo un acto o un espectáculo pues estaríamos arriesgando demasiado. En casos así, debemos recurrir urgentemente a los proveedores de las ciudades vecinas. Muchas veces, por simple desconocimiento de quiénes son las personas que se dedican a vender esos servicios, nos arriesgamos a llevarlos a cabo en las condiciones no correctas o peor aun, resolvemos suspender una actividad cuando ya estaba todo preparado debiendo hacernos cargo del descontento y la frustración que ello seguramente producirá en muchos de los protagonistas implicados.

5. 2. 4. - Recursos financieros.

Las consideraciones acerca de este punto en la parte correspondiente al ámbito local las hacemos extensivas a la escala zonal, es decir, al espacio de ciudades y pueblos vecinos a los que nos hemos referido. Por supuesto que no tendremos pretextos para pedir colaboraciones fuera de nuestra ciudad a no ser que nuestros emprendimientos excedan el límite de ésta.

Pero si lo que hemos organizado es un encuentro de profesores de historia, de historiadores y de estudiantes de toda la provincia para realizar un Congreso cuyo tema principal es la difusión y la promoción de las actividades históricas y museológicas que podrían redundar en el estímulo a la producción de historias locales y hasta a la creación de museos históricos locales entonces sí, como organizadores, exclusivos o asociados con otras Direcciones de Cultura, estaremos en condiciones de solicitar ayuda financiera a los empresarios más importantes de la zona y hasta de toda la provincia.

Habitualmente, los empresarios de cierto nivel siempre colaboran con emprendimientos culturales realizados por municipalidades o por instituciones privadas, aunque no sean de su propia ciudad. Pero lo hacen en la medida en que la actividad que apoyan tiene cierto nivel de importancia y es capaz de darle a sus empresas un cierto grado de prestigio por su patrocinio. Recordemos lo visto en el ítem 5.2.2. sobre

donantes de vino o de champagne para almuerzos o cenas de agasajo. Si a ello le unimos las nuevas leyes de incentivo a la cultura, llamadas leyes de mecenazgo, podríamos redondear un cúmulo de posibilidades muy interesantes para el desarrollo de gestiones y políticas culturales importantes, tanto a nivel municipal como provincial y nacional.

Por ello también recomiendo registrar las *cámaras empresariales* de los pueblos y ciudades vecinas en nuestros tableros. A veces es más fácil establecer un contacto por medio de un ente nucleador de una actividad que hacerlo a través de un empresario particular. También hago extensiva la recomendación de registrar los nombres de los dirigentes sindicales de la propia ciudad y de las ciudades vecinas, ellos pueden hacer aportes financieros o promover nuestro emprendimiento entre sus afiliados.

En la época de mi gestión, entre diciembre de 1987 y diciembre de 1990, aún no se hallaba difundida en Río Negro -en la medida en que se encuentra hoy- la presencia de *fundaciones* destinadas a la promoción de actividades sociales, económicas y culturales. Actualmente, en cambio, hay muchas fundaciones dedicadas a los más diversos propósitos, todos muy loables por cierto. Pues bien, es muy útil tenerlas en cuenta para la gestión cultural municipal. Para ello era necesario que supiéramos “vender” nuestro Proyecto, que supiéramos hacer marketing cultural. Soy optimista con respecto a este campo de financiamiento y recomiendo tenerlo muy en cuenta. Por tanto, es necesario que llevemos registro de todas las fundaciones existentes en la provincia en la que nos hallamos, de cuáles son sus fines principales o el objeto de su existencia, y quiénes son sus representantes, sus domicilios y teléfonos.

5. 3. - Del ámbito privado nacional, situados en cualquier lugar del país.

5. 3. 1. - Recursos humanos.

Cuando diseñé el correspondiente tablero con los casilleros para el nombre, la especialidad, domicilio, teléfono y posibilidad de colaboración o no con nosotros por parte de la persona o institución de que se tratara, no pensaba en nadie en particular. Recién uno o dos meses más tarde, cuando ya tenía ajustado un plan de acción cultural en relación a un campo bien definido en sus alcances, comencé a rellenar los espacios en blanco acordándome de innumerables especialistas en distintas disciplinas con los que en tantas oportunidades había estado en contacto, como historiadores, museólogos, sociólogos, artistas plásticos,

escritores, etc.,. Con ellos podría llevar a cabo asistencias técnicas y conferencias, pensaba, entre otras posibilidades, e incluso solicitarles donaciones de obras plásticas y a ciertos escritores e historiadores la donación de libros para las bibliotecas barriales que pensaba crear.

Recordé que algunos museólogos tenían museos de su propiedad y los rescaté de mis agendas viejas. Con ellos podría consultar y asesorarme cuando comenzara con el Proyecto del Museo Comunitario.

Aquí también ocuparían un lugar importante las instituciones culturales de otras provincias y muy especialmente las de Capital Federal.

Una de las cosas que descubrí es que en este rubro pueden aparecer personas de lo más insólitas e inesperadas. Por ej., un coleccionista de fotografías viejas de Villa Regina que ofrece vendérselas, alguien que vivió en nuestra ciudad hace 60 años y quiere donar un documento o un artefacto X que usaba su padre para tal o cual actividad. Y uno piensa, no sólo esa donación puede ser interesante, “quizá esta persona tenga muchas más cosas que ofrecer, aunque no sean materiales”. O bien que alguien nos trajo la dirección donde vive un señor de 90 años, supongamos, que viene a ser el más antiguo Intendente supérstite habiendo ocupado dicho cargo a principios de los 40’s, y entonces se nos ocurre que podríamos hacerle un homenaje y traerlo a la ciudad que no ha vuelto a ver desde hace 45 años y además que podríamos recoger sus valiosos recuerdos para la historia local que queremos impulsar...

Por eso, en este rubro hay que dejar abundantes espacios en blanco.

Otra situación es la siguiente: nos enteramos que había un sindicato en tal o cual ciudad balnearia de la provincia de Buenos Aires, por ej., que estaba dispuesto a hacer un intercambio estudiantil con nuestra ciudad o con cualquier otra. Lo registramos enseguida, seguros de que algo íbamos a poder hacer aunque en principio parecía que eso no tenía nada que ver con la cultura. Sin embargo, ya le íbamos a encontrar la vuelta al asunto para insertarlo en un contexto de acción cultural, y si no lo pudiéramos hacer desde nuestra Dirección se lo ofreceríamos al Director de Deportes. En principio lo registramos en Recursos Humanos, porque al frente de ese sindicato se hallaban personas con las que debíamos entablar contacto y conocernos para ampliar la esfera de nuestras relaciones y sostenerlas continuamente. Luego, lo replicamos en Recursos Materiales apuntando a la información específica.

5. 3. 2. – Recursos materiales.

Aquí repetimos las consideraciones que hemos hecho para la jurisdicción provincial, en líneas generales. Buscaremos espacios institucionales, clubes, sindicatos, institutos, museos, hoteles, medios de transporte, etc., con los cuales podremos establecer contactos de intercambio, por ej. en materia de exposiciones, de participación en Congresos o concursos, etc.

También es muy útil registrar las *instituciones* de toda clase, no sólo las culturales, del ámbito privado, y los nombres de sus dirigentes, a los cuales podríamos llegar solicitándoles, por ej., que cuando cambien las sillas o los sillones, los armarios o el escenario de sus teatros en lugar de tirarlos o malvenderlos nos los donen para nuestros emprendimientos locales. Nosotros nos encargaremos del transporte, ya le buscaremos la vuelta al problema aunque no tengamos un peso para ello.

Al terminar el primer año de mi gestión ya había establecido contacto con fundaciones que habían efectuado extraordinarios aportes para mis proyectos, si bien no en dinero. Una de ellas era Bibliotecas Rurales Argentinas, institución que donó 4.000 libros para mi proyecto de bibliotecas barriales en Villa Regina.

5. 3. 3. – Recursos técnicos.

Consideraciones parecidas a las efectuadas para el ámbito provincial o zonal, pero no con la intención de obtener elementos técnicos en calidad de préstamo en casos de emergencia sino fundamentalmente con el objeto de pedir la donación de elementos que se den de baja en las instituciones del punto anterior.

Quizá lo anterior pueda parecer a algunos lectores algo fantástico o utópico. Les aseguro que no. Una de las cosas que es más fácil de obtener enviando simplemente innumerables cartas a instituciones particulares del ámbito cultural pero también del campo empresario es la donación de computadoras que sean dadas de baja en esos lugares.

Nuestra actitud debe ser pensar de la siguiente manera: “hay cosas que necesitamos para nuestras acciones y emprendimientos culturales, no las podemos comprar, averigüemos quiénes las tienen y quiénes están dispuestos a donarlas a instituciones de bien público porque les resultan obsoletas para sus propósitos, solicitémoslas, expliquémosles nuestros proyectos y esperemos”.

Antes de que algún lector estalle en carcajadas, como es legítimo que ocurra, les digo que si es necesario, una vez detectadas las posibilidades,

se puede recurrir a otras vías de gestión y refuerzo de nuestra solicitud para tener éxito.

5. 3. 4. – Recursos financieros.

Un lugar destacado en nuestros registros deben ocuparlo las fundaciones. Es importante conocerlas porque pueden llegar a financiar la ejecución de algunos de nuestros proyectos.

Así mismo, en Buenos Aires hay conocidos empresarios y mecenas a los cuales podremos acudir en busca de ayuda financiera. Las más de las veces son titulares de fundaciones por donde canalizan sus contribuciones.

También es necesario conocer cuáles son las ONG's que pueden contribuir a apoyar financieramente nuestros proyectos. Entiéndase que cuando digo "nuestros proyectos" no significa que se trate de proyectos de la Dirección de Cultura únicamente. Pueden serlo de instituciones o grupos o particulares de nuestra ciudad en cuyo apoyo volcaremos nuestra capacidad de gestión. El éxito de su proyecto será el éxito de nuestra misión como gestores culturales.

Otra fuente de financiamiento que había encontrado en 1989 fue un generoso aporte de una conocida tarjeta de crédito para la financiación de parte de un proyecto de construcción de un Vía Crucis a lo largo de un recorrido de 1.500 mts. al pie de la barda norte de la ciudad. El resto no cubierto por esa financiación quedaba a cargo de, a) una parte, con donaciones de empresarios, cada uno de los cuales correría con los gastos de una de las 14 estaciones; b) una Cruz de 15 mts. de alto donada por un benefactor que tendría a su cargo su construcción; c) la Municipalidad correría con los gastos del movimiento de tierra con maquinas municipales y provinciales; d) con los fondos de la empresa de crédito se pagaría al escultor que había hecho el boceto de Cristo en la Cruz y al artista escultor cuyo boceto de las 14 estaciones del Vía Crucis resultara premiado en un concurso especial de carácter nacional. La no asunción de la decisión por la Municipalidad hizo perder la posibilidad de este proyecto que contaba con mucho interés por parte de la empresa aludida.

5. 4 - Del ámbito público municipal de Villa Regina.

5. 4. 1 – Recursos humanos.

Para rellenar este cuadro comencé leyendo la nómina de los artesanos y los talleristas que tenía la Escuela Municipal de Arte. En ese momento habían cesado en sus contratos pero era previsible que debíamos continuar con sus actividades en el año próximo. Lo mismo ocurría con algunas personas que cumplían las funciones de animadores culturales de un proyecto de educación por el arte y cuyos sueldos eran pagados por la Dirección Provincial de Cultura.

La Escuela Municipal de Arte tenía muy pocos artistas plásticos dedicados al dictado de talleres. Pero sí tenía un recurso humano importante: su Directora, proveniente de las gestiones anteriores. En realidad oficiaba de hecho en tal carácter pues ese cargo no existía institucionalmente. Como había sido tallerista desde el inicio de la Escuela y además había estado al frente de la misma cuatro años cumpliendo esa función medianamente bien y como su sueldo provenía de la Dirección Provincial de Cultura, en lugar de pedir su desvinculación –como querían algunos de la administración municipal por pertenecer al partido político vencido en las elecciones- resolví aprovechar sus conocimientos y capacidades y sus vinculaciones con los simpatizantes de la gestión municipal anterior. Por lo tanto, fue mi asesora en los temas de la Escuela inicialmente, y funcionó correctamente con los nuevos lineamientos que yo desarrollé para esa dependencia, por lo cual le quedé agradecido.

Dentro del ámbito municipal no teníamos otros recursos humanos potencialmente disponibles para la acción cultural desde la Dirección de Cultura. Aparentemente. Al poco tiempo descubrí que el técnico principal de mantenimiento eléctrico y telefónico de todas las instalaciones municipales estaba dispuesto a dictar un taller de Reparación de Artefactos Electrodomésticos destinado a mujeres y adolescentes principalmente en los centros comunitarios de los barrios. Era un excelente recurso humano y ese taller tuvo una demanda sostenida durante toda mi gestión.

Así resultó que el registro fue más bien reducido al principio, pero con el transcurso del tiempo, habida cuenta de los numerosos talleres totalmente originales que habilitamos, esos talleristas iban abultando una larga lista.

5. 4. 2 – Recursos materiales.

En este punto, en cambio, tuve que hacer un relevamiento extenso y detallado. Comencé por la Escuela Municipal de Arte.

A la Directora mencionada, le encomendé la realización de un informe sobre las actividades de la Escuela, incluyendo los problemas que ella detectaba. También le encargué un inventario de bienes muebles e inmuebles incluyendo también los de los talleres que funcionaban en los centros comunitarios barriales como extensión de los talleres de la Escuela Municipal de Arte.

Registramos mesas grandes para los trabajos de cerámica, caballetes para dibujo y pintura, un horno eléctrico para cerámica, tablas y tablonos, bolsas de arcilla, potes de témpera, cartulinas y afiches, armarios, sillas, libros de arte, etc., etc.; también había máquinas de coser y de tejer de los talleres de confección y tejido. También estaban los instrumentos de la Banda Municipal de Música, atriles y partituras, y otros elementos diversos.

Aclaro que lo primero que hice al asumir el cargo fue ponerme en contacto con esta colaboradora y recorrer con ella las instalaciones de la Escuela y los centros comunitarios mientras me informaba sobre el sistema de contrataciones de los talleristas, la responsabilidad sobre los bienes y sobre quiénes tenían llaves de la escuela y de los centros comunitarios.

Luego, visité el Anfiteatro Municipal, una hermosa construcción al pie de la barda norte. Tiene una capacidad cercana a los 5.000 asientos, un escenario muy sencillo, camarines para ambos sexos y baños. Es un espacio muy utilizado en verano para espectáculos musicales. Dependía en cuanto a su mantenimiento de la Secretaría de Obras Públicas pero en cuanto a su utilización de la Secretaría de Acción Social. Yo resolví hacerme cargo de las autorizaciones a instituciones privadas que lo requirieran para tener el control y la coordinación de su utilización evitando así superposiciones o equívocos en este aspecto ya que en realidad era más bien algo que competía a la Dirección de Cultura. No hubo problemas. Me interioricé sobre los procedimientos internos para solicitar a Obras Públicas la supervisión del estado de las instalaciones eléctricas con anterioridad a su utilización y las reparaciones que fueran necesarias. Era un espacio más que iba a estar al servicio de la acción cultural.

Luego seguí con la plaza principal de la ciudad, llamada Plaza de los Próceres, donde tenían lugar todos los actos oficiales municipales. Averigüé sobre las responsabilidades de los jardineros, también dependientes de la Secretaría de Obras Públicas, y sobre los dispositivos de toma de electricidad de que disponía la plaza. Sabía que iba a tener que hacerme cargo de los actos oficiales y quería poner esa actividad

sistemáticamente a cargo de la Dirección de Cultura ya que en todos los actos públicos tenían lugar expresiones y actividades culturales, por lo tanto, era necesaria una supervisión y coordinación única sobre su organización.

Seguidamente, visité la ribera del río Negro, a 7 kms. del centro de la ciudad, en el lugar donde se halla el balneario municipal, para efectuar un registro del espacio existente, sus características y sus posibilidades de tipo cultural, amén de las consabidas en materia de recreación. Anoté dos cosas importantes para mis propósitos: en la playa más extensa se congregaba en el verano la mayor cantidad de gente por propia voluntad, por lo tanto debía considerarla como una potencial masa de público permanente instalada en el lugar y frente a ellos, allí mismo yo debía producir actos culturales. La otra cosa que registré fue que el camping municipal, contiguo al balneario, disponía de un albergue municipal con capacidad de dormitorio para ambos sexos (40 camas en total), baños y cocina. El albergue era mantenido por un encargado municipal que vivía en una casa contigua y su utilización dependía del Director de Deportes, Recreación y Turismo, a su vez dependiente del Secretario de Acción Social.

Para entonces ya estaban relevados todos los espacios públicos, dependientes del Estado municipal, que podrían ser afectados para actividades culturales en función de sus dimensiones, capacidad de público, características de la circulación peatonal y vehicular, etc.

Otros espacios públicos en la jurisdicción local pero no estrictamente dependientes de la Municipalidad eran las escuelas y colegios dependientes del Estado provincial con los que seguramente iba a desarrollar actividades culturales permanentes.

Había otros elementos que podían ser de utilidad para mis actividades, por ejemplo los transportes. La Secretaría de Obras Públicas disponía de camiones y camionetas así como también de autoelevadores. Cuando la Dirección de Cultura necesitara algún servicio dicha Secretaría ponía el vehículo y el chofer y nos realizaba el transporte solicitado. A su vez, la Secretaría de Acción Social tenía un solo auto con chofer que podía ser utilizado por la Dirección de Cultura, chofer incluido, siempre que no lo requirieran las actividades que eran centrales en la Secretaría y que estaban a cargo de la Dirección de Minoridad y Familia. No teníamos ningún ómnibus.

Otro elemento que registré fue el palco municipal desmontable, hecho en madera, que se usaba para los actos oficiales. Estaba a cargo de la Secretaría de Obras Públicas en cuanto a armado y desarmado pero

solía ser prestado por el Intendente o por el Secretario de Gobierno a las autoridades municipales de los pueblos vecinos. En realidad nunca lo utilicé para actividades culturales sino para los actos oficiales.

Pero descubrí algo que me llamó la atención y utilicé muchísimas veces: una globa de plástico de unos 7 mts. de ancho por unos 18 mts. de largo, aproximadamente. Pertenecía también a Obras Públicas, para su custodia, mantenimiento, armado y desarmado, pero en cuanto a su utilización dependía de Acción Social y durante mi gestión de la Dirección de Cultura.

Por último, y cuando creí que ya no quedaría ningún ámbito susceptible de ser utilizado para actividades culturales, me acordé del salón de sesiones del Concejo Deliberante, provisto de una larga mesa para los concejales y un número indeterminado de sillas. Y este lugar sólo se usaba cuando había sesión, por lo general una vez por semana, en horario nocturno. ¡Qué interesante...!

5. 4. 3 – Recursos técnicos.

En este aspecto relevé todos los equipamientos tecnológicos que pudieran ser de utilidad para mis fines. En primer lugar, iba a necesitar muy pronto equipos de amplificación de sonido y la Municipalidad no los tenía. Tampoco había equipos de proyección de cine o de ampliación de imágenes ni tampoco fotocopadoras.

Por suerte había teléfonos en casi todas las dependencias municipales pero no en la Escuela de Arte ni en el camping municipal.

Lo único que había en abundancia eran reflectores y cable para iluminar amplias superficies abiertas, especialmente las calles en tiempos de carnaval o para el aniversario de la ciudad. Esto lo venía haciendo desde siempre la Municipalidad. De todos modos, para iluminaciones especiales, por ej. las requeridas para una función teatral, la cuestión se complicaba.

5. 4. 4 – Recursos financieros.

Cuando asumí el cargo recuerdo haber preguntado por el presupuesto municipal para la nueva gestión (año 1988). Me dijeron que después que el Secretario de Hacienda se interiorizara en profundidad sobre las cuentas municipales se prepararía y se elevaría al Concejo Deliberante el año próximo. Esa fue la única vez que pregunté sobre el Presupuesto y la única que alguien me dio una “respuesta”.

Es habitual en estos tiempos y en municipalidades chicas y con problemas financieros de tipo crónico que a comienzos de año recién se apruebe el Presupuesto del periodo anterior, ya vencido.

En las gestiones anteriores a la mía, los gastos destinados al área cultural eran calculados a grosso modo por los Secretarios de Acción Social y de Hacienda reunidos pero prácticamente sin consultar al encargado del área cultural (el cargo de Director de Cultura recién se introdujo en 1985). Ello obedecía a que los gastos del área eran relativamente exiguos ya que el programa más oneroso que se tenía, el de Educación por el Arte, era pagado por la Provincia de Río Negro, y a que otras funciones que después yo incorporé al área de Cultura estaban a cargo de otras Direcciones de la Secretaría de Acción Social o a cargo de la Secretaría de Gobierno (por ej. los actos oficiales). En suma, quiero decir, que hasta mi gestión el área de Cultura gastaba poco porque hacía poco.

Los gastos estrictamente culturales se anotaban como Acción Cultural y si, como era habitual, se quedaban cortos antes de finalizado el periodo correspondiente, eran cubiertos por excedentes de otras partidas.

Recién después de un año de estar al frente de la Dirección de Cultura se me solicitó por el Secretario de Acción Social que pasara un borrador con lo que pensaba hacer el año próximo. Esto último incluía la continuidad de los programas permanentes existentes y el inicio de nuevos programas previamente autorizados. No obstante, ciertas partidas para efectos culturales (por ej. las obras de recuperación de la que había sido la casa del fundador de la ciudad y su refuncionalización para convertirla en sede del Museo Comunitario, obra de mi gestión) figuraban en el presupuesto de Obras Públicas pero el Secretario de Acción Social desconocía el gasto planificado y el cronograma de obra. Y yo, por supuesto, ni sospechaba que existía.

¿Cómo me manejé, entonces? Solicitando autorización cada vez que tenía que hacer un gasto de dineros municipales, tanto pequeño como mediano (creo que nunca tuve grandes gastos de dineros municipales).

Al cabo de una semana desde mi asunción presenté parte de mi plan de trabajo inmediato y para el próximo año.

Allí recurría a la forma de financiación habitual que era la contratación semestral de talleristas para la Escuela Municipal de Arte y los centros comunitarios barriales. Pero también recurrí a otras formas más originales. Por ej., organicé un festival en la Plaza de los Próceres, llamado Domingos de Plaza, donde entre las 21:30 y las 00:30 hs.

actuarían artistas locales y regionales (solistas y conjuntos), academias de danzas, etc, durante todo el verano, y que sería financiado con publicidad gráfica de casas comerciales expuesta en el lugar, y con menciones a cargo de un locutor. Para la búsqueda de la publicidad en el medio y para la conducción y coordinación del espectáculo busqué un locutor radial con el que firmamos un convenio dándole a cambio el 25% de la recaudación. Además este locutor contrataba el equipo de sonido con gasto a su cargo.

Como presentía que la cobranza de la publicidad no iba a ser fácil, ideé y convencí a todos los solistas y conjuntos locales de que mi sistema era el de que hubiera de su parte una actuación dominical gratuita y otra pagada, comenzando por las gratuitas. Todos aceptaron porque nunca habían tenido oportunidad de cobrar ni un peso ya que lo habitual era que colaboraran con las instituciones organizadoras de algún espectáculo en la localidad. De ese modo, la recaudación de publicidad alcanzaba y hasta había un excedente.

Pero el número “fuerte”, al final de cada espectáculo, y el que tenía una participación más larga, era pagado por la Dirección Provincial de Cultura, con la cual había establecido relaciones inmediatamente de asumir.

Yo me tenía que hacer cargo de los gastos de traslado en ómnibus de los artistas cuando eran solistas o conjuntos de pocos integrantes, en tanto que cuando eran grupos de danza ellos conseguían colectivos y yo les abonaba el combustible. También los agasajaba después de cada espectáculo dominical con algunas libaciones en algún lugar cercano. Los gastos mencionados de transporte y de agasajo eran cubiertos por el excedente de la publicidad, basados, repito, en esa “picardía” de convencerlos de colaborar con la comunidad y con la Municipalidad y ésta haría el esfuerzo posible de darles una compensación.

Este sistema funcionó dos veranos seguidos con un éxito tremendo.

Para el tercer verano el ciclo Domingos de Plaza se convirtió en un baile multitudinario con una orquesta profesional de la ciudad. Continué con la búsqueda de publicidad en las mismas condiciones y con el mismo sistema de contratación de los artistas locales pero éstos ahora eran menos en cada espectáculo porque el grueso del tiempo lo insumía la actuación de la orquesta, lo que el público más reclamaba ya que se bailaba en la plaza y en la calle. Pero esa orquesta profesional que actuaba hasta las 2 de la madrugada no hubiera podido ser pagada con la recaudación de publicidad pues no hubiera alcanzado. Tampoco hubiera autorizado el gasto el Secretario de Acción Social (eran 12 actuaciones

en tres meses). ¿Qué hice? Hice un convenio con la orquesta pagándole por medio de la concesión exclusiva durante el verano de un puesto de venta de choripanes justo enfrente y a pocos metros de donde ellos actuaban, y que era atendido por el resto de su familia (la orquesta era una familia de músicos). Ellos estuvieron muy conformes y yo también y el conductor también porque se liberaba de contratar el equipo de sonido ya que se usaba el de la orquesta.

También, en cualquier momento del año podía organizar un festival o un espectáculo musical o un baile sin contar con dinero para remunerar a los artistas locales y previendo que la recaudación por entradas sería muy escasa. En tales casos hacía lo siguiente: les pedía la colaboración al grupo de artistas para actuar en determinada fecha, coordinábamos con ellos la duración del espectáculo y quiénes actuarían esa vez, y toda la recaudación (que podía ser poca, mediana o mucha) quedaba para la Dirección de Cultura. En compensación yo organizaba otro espectáculo similar en la fecha que ellos determinaran, hacía toda la apoyatura material y técnica y la difusión por todos los medios y toda la recaudación era para ellos.

Como se puede apreciar, obtenía recursos genuinos del medio destinado, entre otras cosas, a las compras de material bibliográfico para las bibliotecas barriales y para el equipamiento del Museo Comunitario y así canalizaba estrictamente los fondos municipales a las contrataciones de talleristas para la Escuela Municipal de Arte, para los centros comunitarios y para las iglesias evangélicas.

También, inmediatamente, y simultáneamente con el ciclo Domingos de Plaza comencé un ciclo de actuaciones musicales en el balneario municipal, junto a esa playa que me había dado la idea. Para ello debí hacer construir un escenario a 20 mts. de la playa, de generosas dimensiones, sobre pilotes de troncos de árboles obtenidos del vivero municipal y con platea de tablones. Tenía toma de corriente eléctrica y se preveía ponerle iluminación para actuaciones de noche. Al año siguiente se hizo con caños y cemento. Pues bien allí actuaban en horas de la tarde conjuntos musicales de rock de toda la zona. ¿Cómo se pagaron las actuaciones? Hice un convenio con una radio de F.M. para que uno de sus locutores desde su equipo móvil instalado a un costado del escenario condujera y transmitiera el espectáculo, pusiera el equipo de sonido necesario para los artistas cuando éstos no lo tuvieran. Lógicamente, ellos vendían publicidad. En este caso la Dirección de Cultura no obtenía ni un peso pero yo estaba feliz con

haber generado un espacio recreativo cultural. Y yo les garantizaba exclusividad. Fue un éxito.

Otra muestra de cómo se puede hacer gestión cultural sin dinero. Por cierto que hoy, doce años después, con una crisis económica muy grande en esta provincia y en el país no sé si podría hacer las cosas que hice entonces con esas formas de financiar actividades culturales. De todos modos, recuerdo que en 1989, en tiempos de la hiperinflación, proseguí con esa modalidad y hasta organicé festivales artísticos desde la Dirección de Cultura para conseguir fondos para asistencia social a los hogares más necesitados, y tuve buenos resultados.

Pues bien, de entrada tuve que recurrir a esas formas de financiamiento ya que de lo contrario hubiera sido muy dificultoso hacer cosas. Como me las rebuscaba por mi cuenta iba ampliando mi espacio de autonomía como Director y me dejaban hacer. Sólo recurría al presupuesto para las acciones que excedían mi capacidad de generar autofinanciación. Con los programas de verano siempre teníamos incertidumbre en cuanto a los niveles de recaudación pero salíamos adelante.

Lógicamente, yo no quería que la capacitación en talleres barriales (cerámica, tejido, corte y confección, folklore, etc, etc) ni en la escuela Municipal de Arte estuviera financiada con recursos que pagaran los alumnos ya que todos los niños, adolescentes y adultos que intervinieran en ellos debían hacerlo gratuitamente. Esa fue mi posición al respecto, y por otra parte, los talleristas tenían abundante número de horas dedicados a la enseñanza convirtiéndose así en su principal fuente de ingresos que debía ser asegurada.

No obstante, de entrada surgieron dificultades con la continuidad de la financiación del programa de Educación por el Arte que estaba a cargo de la Dirección Provincial de Cultura. Ésta había pagado hasta el momento en que asumió la gestión que yo integraba un total de 96 horas cátedra para unos cinco o seis talleristas y les había hecho saber oficiosamente que no continuaría con ese compromiso.

En realidad, era una medida de carácter político concebida para generarle a la nueva gestión, incluyéndome a mí, una presión del grupo de talleristas y de los padres de los alumnos que nos obligara a hacernos cargo nosotros.

La prueba de que era una “sacada de cuerpo” de la Dirección Provincial de Cultura con fines políticos está en que en otras ciudades donde también ella implementaba el mismo programa continuó pagando las correspondientes horas cátedra. Curiosamente, en estas

otras ciudades las nuevas administraciones municipales habían continuado bajo el mismo signo político que el gobierno provincial.

Expuse el problema al Secretario de Acción Social y al Intendente. Por varias razones dije que yo no compartía el hacernos cargo de este gasto:

- . Porque el programa era muy caro.
- . Porque mi gestión tenía otra concepción acerca de en qué invertir los dineros municipales y tenía todo el derecho a plantear otras alternativas.
- . Porque ese programa tenía muy pocos alumnos para el costo que implicaba.
- . Porque no era digno de nuestra parte aceptar semejante “corte de manga” político.
- . Etc.

Así fue cómo se suspendió ese programa y propusimos a la comunidad otras actividades en la Escuela de Arte. Y no hubo ninguna reacción en contra nuestro por parte de ningún sector.

En la sección dedicada a los recursos privados del ámbito de Villa Regina me refería también a ciertas formas de obtener recursos financieros que están en la gente, en el público: venta de entradas de espectáculos, aranceles, bonos contribución, rifas, cuotas de socios, etc. Desde el punto de vista de su origen estos recursos se hallan en el ámbito privado, pero si son recursos habituales en emprendimientos generados por la Dirección de Cultura se convierten en procedimientos del ámbito público municipal. Por eso recomiendo releer en las páginas anteriores para no repetirlos acá.

5.5. - Del ámbito público municipal de las ciudades vecinas.

5.5.1. - Recursos humanos.

En el ámbito de la Dirección de Cultura no relevamos recursos humanos dependientes de las municipalidades vecinas, a diferencia de lo realizado con instituciones del ámbito privado. En realidad no se nos ocurrió pensar en solicitar la colaboración de personas empleadas o contratadas por otra municipalidad para ningún emprendimiento organizado por nosotros en nuestra ciudad.

Sin embargo, hoy pienso que hubiera sido interesante efectuar un convenio con los organismos o funcionarios del área de cultura de otras municipalidades para promover espacios de exposición y venta de artesanías, y por qué no de obras plásticas, en forma conjunta entre varias de ellas, una semana en Villa Regina, otra semana en Gral. Enrique Godoy, otra en Ing. Huergo, etc.

También, podría suceder que esto se hiciera durante una semana en torno a la fecha del aniversario de cada ciudad. Así, en lugar de que los *stands* de ventas de “artesanos” que suelen aparecer en todas las fiestas de cada ciudad, y que en realidad son meros pretextos comerciales bajo el nombre de artesanos, que venden productos de Taiwán, de Singapur o de Corea, hechos en forma industrial, y donde no hay ningún verdadero artesano local. De este modo, la gente podría ver las interesantes muestras de artesanías hechas en los talleres artesanales de nuestra municipalidad y de las vecinas. Y esto sería una real oportunidad de poder vender sus trabajos entre un público que desea productos genuinos. En la práctica, en estas fiestas nunca son los artesanos locales los que exponen y venden sino vendedores ambulantes que recorren el país y venden en los *stands* que les adjudica cada municipalidad.

En la práctica es muy frecuente la colaboración entre municipalidades ofreciendo una los recursos humanos requeridos por la otra. Por ejemplo, nuestra ciudad frecuentemente recibía el pedido de que les enviáramos la Banda Municipal de Música para los aniversarios de otras ciudades y siempre se dijo que sí.

Otro ejemplo es cuando con motivo de alguna fiesta local importante se hace una elección de “Reinas” zonales o regionales de, por ej., la Vendimia, la Manzana, la Primavera, del Estudiante, etc, etc) y cada Municipalidad elige y envía a su costo a su representante en una clara muestra de colaboración.

Por otra parte, cada vez que nos reunamos con los colegas del área pertenecientes a las municipalidades vecinas en busca de intercambiar ideas o coordinar alguna actividad estaremos operando con recursos humanos potencialmente muy valiosos. Bajo este punto de vista, si al asumir el cargo de Director de Cultura lo hiciéramos sabiendo y decidiendo establecer de entrada lazos de cooperación en materia cultural con los colegas vecinos seguramente ganaríamos todos, me refiero a los habitantes de todas las ciudades implicadas. Eso potenciaría y multiplicaría las posibilidades operativas de todas nuestras gestiones.

5.5.2. – Recursos materiales.

Lo anterior se proyecta sobre este punto. Luego de establecer contactos entre responsables del área cultura los préstamos de elementos materiales serán frecuentes, sobre la base de la cooperación y la solidaridad. Esto lo hemos realizado en varias ocasiones pero, a veces, debido a que en ciudades más pequeñas que las nuestras no había un Director de Cultura sino que este campo era atendido por algún otro funcionario o empleado de planta permanente las más de las veces con escaso poder de decisión, yo recurría a la intermediación entre mi Intendente y el de la otra ciudad. Siempre con resultados positivos, pero a costa de mayor lentitud.

¿Qué recursos materiales de otras municipalidades debería consignar? Aquéllos que pudieran ser necesarios para la realización de actividades culturales itinerantes. Lo que ocurre, por ejemplo, cuando de Buenos Aires se nos ofrece una asistencia técnica y se nos pide que nosotros les hagamos los contactos desde nuestra ciudad con las vecinas para replicar dicha asistencia. Como en ocasiones debemos comprometernos inmediatamente asumiendo el compromiso porque si no perdemos esa oportunidad, debemos estar en conocimiento anticipado acerca de si en tal o cual ciudad vecina podría llevarse a cabo la actividad prevista porque efectivamente se cuenta en ellas con salones o teatros o espacios donde montarla.

Lo anterior se entiende mejor cuando se trata de un grupo artístico al que hay que encadenarle una serie de actuaciones en pueblos vecinos (siendo que de ese modo los costos se reducirían y más personas gozarían de una obra) y para ello se requieren determinadas condiciones de espacio, de escenario, de equipos, etc. Si estamos en conocimiento de que tal o cual municipalidad dispone de lo que hace falta podremos obrar con ejecutividad.

Ocurre que en esos casos siempre pensamos en el sector público como organizador de una actividad itinerante y recién después acudimos a instituciones del campo privado.

Otro ejemplo vinculado estrechamente al anterior ocurre cuando en este tipo de actividades se necesita contar con un camión u ómnibus que puede proveer la otra municipalidad para el traslado interzonal de bultos y personas, por más que los aspectos operativos de esos emprendimientos queden a posteriori a cargo de los agentes culturales (que pueden ser públicos o privados) de esas ciudades.

También para los mismos efectos es importante conocer qué posibilidades de alojamiento para determinado número de personas a

movilizar en dicha ocasión posee tal o cual ciudad y si la municipalidad vecina está dispuesta a correr con los gastos correspondientes. Esto debe preverse pues a veces no se cuenta allí con las comodidades requeridas por un grupo artístico y éste debe actuar en una ciudad y alojarse en otra.

Poniéndonos a la inversa, es decir, pensando desde la óptica y los intereses de otra municipalidad que está tratando de organizar su plan cultural y está relevando los recursos materiales que estima podría pedir en préstamo a la municipalidad de Villa Regina, aquélla podría echar sus ojos en el albergue del camping municipal y solicitárnoslo para que un grupo de niños de su ciudad pasara un periodo de vacaciones allí. Esto podría ser un emprendimiento netamente social elaborado desde la Dirección de Minoridad y Familia o su equivalente en otra municipalidad, o bien podría ser el premio de alguna competencia cultural organizada por la respectiva Dirección de Cultura.

Cuando las actividades culturales las organiza una municipalidad vecina y nosotros debemos coordinar el envío de nuestras delegaciones oficiales con representantes de las actividades de que se trate, la regla general es que la municipalidad que invita u organiza es la que ofrece las comodidades necesarias. Ello ocurre por ejemplo, con motivo de congresos o festivales de toda clase en los que a veces la Dirección Municipal de Cultura de la ciudad sede suele ser la organizadora o coordinadora, por lo tanto esas previsiones antes mencionadas ya quedarán a cargo de otros y no es preciso que desde nuestra ciudad nos ocupemos nosotros.

En este rubro hay que tener en cuenta que suele haber un intenso préstamo de recursos materiales entre las municipalidades vecinas en todas las áreas. Por ejemplo, préstamo de maquinas viales, camiones, herramientas, etc. Recuerdo que mi Intendente solía recibir pedidos frecuentes de préstamo del palco para actos oficiales por parte de autoridades vecinas. También solía prestarse la globa de plástico, con miedo de que volviera deteriorada.

5.5.3. – Recursos técnicos.

Las mismas consideraciones que hicimos acerca de la disponibilidad de recursos técnicos del ámbito privado en las ciudades vecinas, especialmente en materia de servicios técnicos, las hacemos extensivas al ámbito de las relaciones entre las áreas de cultura de municipalidades vecinas.

Con todo, lo más probable es que los préstamos de elementos se reduzcan si se trata de aquéllos que pueden correr riesgos de averiarse, como por ej. parlantes o spots de iluminación. También es difícil que se presten o se realicen servicios de fotocopiado en la fotocopiadora de una municipalidad vecina siendo para otra municipalidad. En la práctica, esto puede suceder, me consta que es así, cuando se trata de urgencias y la relación se establece entre administraciones del mismo signo partidario.

Mucho más fácil es que nos presten una cierta extensión de cables para una actividad en nuestra ciudad.

5.5.4. - Recursos financieros.

Para pretender contar con recursos financieros de las otras municipalidades debemos organizar actividades conjuntas, de lo contrario es ilógico. Y en la práctica de la gestión cultural municipal siempre hay posibilidades de realizar emprendimientos conjuntos. Ello debería formar parte de una política previamente establecida, en lugar de que sea fruto del azar. Especialmente, deberíamos planificar una relación sistemática con las ciudades vecinas.

Las posibilidades habituales de financiamiento conjunto se presentan habitualmente para reducir los costos de cachet y de traslados de artistas, orquestas, conjuntos musicales, grupos teatrales o exposiciones de artes plásticas (en este último caso también para el pago de los seguros de traslados) provenientes todos de ciudades lejanas, por lo general de Buenos Aires.

Durante mi gestión me ocupé del apoyo a los estudiantes universitarios en general. En particular, con los de la Universidad Nacional del Comahue que estudiaban en la sede de General Roca. Para estos últimos coordiné entre seis municipalidades, incluida la de Villa Regina, la contratación de un ómnibus de media distancia que diariamente trasladaba los respectivos estudiantes en un recorrido de 57 kms. de ida y otro tanto de regreso. El aporte de cada una era proporcional al número de estudiantes transportados y a la distancia entre cada ciudad y dicha sede universitaria.

Como se puede ver, todo depende de las necesidades y las oportunidades que cada Dirección de Cultura tenga y de la posibilidad de planificar una solución de conjunto. Lamentablemente, la práctica concreta está sesgada por una tradición individualista y por usos teñidos de prejuicios políticos, especialmente cuando las

administraciones municipales intervinientes se corresponden con distintos partidos políticos.

5. 6. - Del ámbito público provincial, situados en toda la jurisdicción provincial.

En este punto, las posibilidades de utilización de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros del gobierno provincial amplifican potencialmente nuestros márgenes de acción. De todos modos, también se complejizan las relaciones en la medida en que las coincidencias y las diferencias políticas entre el gobierno provincial y las distintas municipalidades son altamente condicionantes, cuando no determinantes, de los procedimientos formales y las prácticas corrientes.

Debemos considerar que en un Estado democrático y republicano todo gobierno provincial, lo es de todo el pueblo de su territorio y de todas las municipalidades, independientemente del color político de éstas. Habitualmente, esto suele ser olvidado tanto por algunas Direcciones Provinciales de Cultura que retacean, ocultan y aun niegan apoyo a las municipalidades administradas por partidos políticos que no se corresponden con el propio. Pruebas de esto abundan por doquier. También suele ser olvidado por las Direcciones Municipales de Cultura pertenecientes a una administración de color político distinto al provincial, a partir de la primera frustración experimentada.

El hecho cierto es que las Direcciones Provinciales de Cultura, o las Subsecretarías o Secretarías, cualquiera sea el caso, deben ejercer su cometido sobre todo el territorio provincial. Y de hecho lo ejercen: por acción u omisión.

Obviamente, su mayor jerarquía se corresponde habitualmente, salvo casos ciertamente “patológicos”, con una mayor disponibilidad de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros así como también de una mayor capacidad de gestión y de representación ante organismos públicos nacionales, internacionales y organismos no gubernamentales.

Por lo tanto, no debiendo obrar con sectarismo político, el gobierno provincial debería ser un colaborador natural de las Direcciones Municipales de Cultura existentes dentro de la provincia o del Estado.

Si partimos de reconocer que somos gestores culturales del pueblo, de la gente, de una ciudad, no debemos olvidar los derechos que corresponden al pueblo de nuestra ciudad. Por lo tanto debemos ejercer la representación de esos derechos.

Asumir esto me insumió toda mi gestión. Por eso considero un deber advertir a los lectores que se desenvuelven en el campo de la gestión cultural, sea en el ámbito público o en el privado, que también se espera por parte del pueblo que nuestro cargo sea ejercido para demandar al correspondiente gobierno provincial o estadual la parte del apoyo y sostén que legalmente corresponde a nuestros esfuerzos realizados en nombre del soberano, el pueblo de nuestra ciudad.

Los programas que tiene generalmente una Dirección Provincial de Cultura naturalmente incluyen nuestra ciudad. Deben estar abiertos a nuestra solicitud de participación. Pero sobre todo, lo que más honrará a una gestión provincial es el salir a ofrecer a todas las municipalidades, sin ningún tipo de discriminación, todo aquello con que ella cuenta, sean recursos o capacidad de gestión y representación. Pero también, más la honrará el ponerse a disposición de las Direcciones Municipales de Cultura para ofrecerles llevar a cabo emprendimientos conjuntos surgidos de las necesidades y proyectos de de éstas y no sólo para abrir sus propios proyectos a la participación municipal.

Tras lo dicho, veamos las posibilidades existentes en las cuatro clases de recursos que hemos venido analizando.

5. 6.1. – Recursos humanos.

No sólo la Dirección Provincial de Cultura sino todas las dependencias de los diversos Ministerios provinciales deben estar accesibles a los requerimientos desde nuestra Dirección Municipal de Cultura. Todas pueden ser suministradoras de recursos humanos útiles para nuestros emprendimientos.

En este punto cabe mencionar los establecimientos del sistema educativo provincial con sede en nuestra ciudad, de todos los niveles de la enseñanza. Los docentes que trabajan en el sistema son uno de los recursos humanos más calificados y que más cerca se encuentra de nuestra materia, la cultura, habida cuenta que, la educación es en definitiva un camino para llegar a aquélla. Las posibilidades potenciales y reales de trabajar en cooperación con los educadores son muy amplias y muy ricas, tanto por su nivel de cualificación como por la masividad del sector.

Mencionaré algunos modos en que el apoyo provincial puede expresarse hacia nuestra gestión municipal por la vía de recursos humanos.

- Enviando asistencias técnicas pagadas por el gobierno provincial.
- Enviando asistencias técnicas ofrecidas por el gobierno nacional al gobierno provincial para que éste las distribuya a su antojo.
- Organizando actividades culturales y dando participación a las Direcciones Municipales de Cultura para que puedan ofrecer sus propios recursos humanos.
- A la inversa, colaborando con las actividades culturales organizadas por las Direcciones Municipales de Cultura, ofreciendo los recursos humanos que dispongamos.
- Poniendo los expertos, generalmente asesores o políticos involucrados en el conocimiento de ciertos temas, en este caso culturales, al servicio desinteresado de nuestros proyectos locales.
- Escuchando nuestras disquisiciones, inquietudes, necesidades y propuestas.
- Enviando conferencistas, asesores para nuestros proyectos, capacitadores en temas específicos, artesanos, etc.
- Puede suceder que exista una Orquesta Filarmónica o de otra clase, o también una Banda de Música o un Coro Provincial sostenidas por el gobierno provincial, las cuales podrían ser “prestadas” para actuar en las fiestas de aniversario locales.

5.6.2. – Recursos materiales

Antes de meternos de lleno en el campo de la Dirección Provincial de Cultura recordemos que la misma Gobernación, todos los Ministerios y todas sus respectivas dependencias internas, así como también el Poder Legislativo y el Poder Judicial, son potenciales colaboradores en materia de recursos materiales susceptibles de ser utilizados en una gestión cultural municipal. A todos ellos podremos solicitarles, eventualmente, su colaboración con nuestros emprendimientos.

Sin ir más lejos, recordemos la importancia de los establecimientos escolares como espacios para la organización de actividades culturales municipales no sólo con los educadores sino también con los alumnos, con sus padres y con el resto de la población.

Veamos ahora las múltiples posibilidades de una Dirección Provincial de Cultura o de su equivalente. Este organismo puede colaborar con las gestiones municipales de la siguiente manera:

Donando libros para las bibliotecas municipales.

Si el gobierno provincial tiene algún servicio de transporte ferroviario puede disponer la utilización gratuita del mismo para el transporte de cargas y pasajeros relacionadas con la actividad cultural municipal. Lo mismo, y más práctico todavía, sería que prestara algún ómnibus para las actividades de la Dirección Municipal de Cultura.

Puede donarnos mobiliario nuevo o usado (dado de baja en las dependencias del gobierno provincial (armarios, sillas, sillones, pizarrones, etc, etc) que sería de gran utilidad en nuestras actividades en materia de capacitación.

Puede poner gratuitamente a disposición de nuestras delegaciones artísticas enviadas por nosotros a Buenos Aires el alojamiento en algún hotel o *apart hotel* de propiedad del Estado provincial.

Conviene aclarar que en los tiempos de la economía del Estado de Bienestar los Estados provinciales tenían mayores disponibilidades de recursos materiales que las que tienen ahora puesto que muchas de sus actividades han sido privatizadas. Esto es más notorio aún en el caso de los gobiernos provinciales.

5. 6.3. – Recursos técnicos.

Generalmente, las Direcciones Provinciales de Cultura pero también los diversos Ministerios, disponen de importantes equipamientos técnicos. Ello obedece a que, situadas en la capital de la provincia de que se trate llevan a cabo numerosas actividades culturales, sociales o de otro tipo, simultáneamente con las que realiza la correspondiente gestión cultural de la Municipalidad local. Esta superposición se exagera aun más, por lo general, cuando el gobierno municipal tiene un signo político distinto al del gobierno provincial situado en el mismo ejido.

Lo cierto es que la Dirección Provincial de Cultura suele disponer de equipos de amplificación de sonido y de iluminación de mucha potencia. También suele disponer de equipos de proyección de cine, de retroproyectores, de televisores y videograbadoras, y últimamente, de computadoras. Todos estos equipos suelen prestarlos para la realización de festivales musicales o artísticos, de congresos, etc. Recordemos, en este punto, las consideraciones generales efectuadas a comienzos del punto 4.6.

En todas las provincias existen los talleres gráficos del Boletín Oficial. Estos han sido privatizados en algunas provincias, no en todas. Generalmente han servido para hacer las impresiones de libros, revistas

y folletos de todos los Ministerios de cada provincia, incluida la Dirección Provincial de Cultura y en ciertos casos algunas impresiones gráficas para ciertas Municipalidades. Este es un recurso muy valioso que debería ser más aprovechado por las Direcciones Municipales de Cultura. En ellos también podrían imprimirse los afiches publicitarios que, como en mi gestión, debían ser impresos en La Tablada (Bs. As.).

Otro recurso técnico muy valioso es el Canal de Televisión de la provincia de Río Negro que debería estar al servicio de la difusión de las actividades culturales municipales sin ningún tipo de restricciones basadas en diferencias y prejuicios políticos, como habitualmente sucede.

5. 6.4. – Recursos financieros.

En los tiempos actuales, las políticas neoliberales, la crisis económica y las políticas de ajuste del Estado han reducido los presupuestos provinciales en general, pero mucho más las asignaciones destinadas al área de la cultura. Por lo tanto, el margen de acción del fomento y la acción cultural de los organismos provinciales se ha visto reducido, en muchos casos, hasta los límites de su existencia.

No obstante, siempre deberemos tomar en cuenta que hay un nivel de gestión cultural, el provincial, que tiene la obligación de mostrarnos a nosotros, los de la gestión municipal, cuáles son sus recursos, cómo los usa, porqué dice que no puede colaborar financiando todo o parte de algún proyecto que nosotros hemos organizado y por qué sí lo hace a veces con otras Municipalidades.

En principio ¿cómo puede colaborar financieramente la Dirección Provincial de Cultura o un Ministerio?

Asignando fondos para proyectos específicos de las Direcciones Municipales de Cultura.

Pagando pasajes de trenes, ómnibus o avión, especialmente para actividades fuera de la provincia y, obviamente, para las actividades o encuentros organizados por la Dirección Provincial de Cultura dentro del territorio provincial.

En mi gestión establecí desde el inicio que cuando un artista o una delegación local saliera fuera de la provincia para participar en actividades culturales de cierto nivel y que fueran importantes para el crecimiento y la proyección de nuestros artistas en esos casos se está representando a la provincia de Río Negro y no sólo a la municipalidad

de Villa Regina, Por lo tanto, demandaríamos el apoyo en pasajes como mínimo, ya que el de alojamiento se lo pediríamos a los invitantes, y si éstos no pudieran afrontar su costo también se lo pediríamos al gobierno provincial.

Pagando gastos de alojamiento y comida a ciertas personas (artistas, técnicos, expertos, etc.) que protagonicen nuestros emprendimientos culturales proviniendo de dentro o de afuera de Río Negro.

Pagando premios en dinero para actividades competitivas en la esfera intelectual o artística (por ej., en salones de pintura, en concursos literarios, etc.

En el caso de salones de pintura estableciendo un Premio Adquisición.

Etc.

Prácticamente, hemos pensado sólo en el Poder Ejecutivo provincial, olvidándonos del Poder Legislativo. Es habitual que los legisladores provinciales otorguen subsidios de la Legislatura para acción social o cultural solicitados tanto por instituciones privadas de las ciudades o de los circuitos electorales que aquellos representan, como por parte de las Municipalidades rionegrinas para fines sociales, deportivos, culturales, etc. Nosotros fuimos beneficiados con este mecanismo.

5.7. - Del ámbito público nacional, situados en Capital Federal y en todo el país.

En principio, las posibilidades de articular contactos y colaboración con organismos públicos del ámbito nacional se multiplican, habida cuenta de la complejidad del aparato estatal nacional y de la existencia de organismos centrales con sede en Buenos Aires, de otros que son descentralizados y se hallan diseminados por todo el territorio nacional, y de otros que son autónomos -como las Universidades- y que pueden estar situados en la Capital o en el resto del país.

Entre tantos organismos posibles registramos en primer lugar la Secretaría de Cultura de la Nación, actualmente dependiente de la Presidencia de la Nación; todos los Ministerios del Poder Ejecutivo; el Fondo Nacional de las Artes; las Direcciones Nacionales que integran la Secretaría de Cultura de la Nación; todos los Institutos Nacionales; los Teatros y Museos Nacionales; las Academias Nacionales; el CONICET; etc, etc.

Recién después, caí en la cuenta de que me estaba olvidando de la Universidad Nacional del Comahue, cuya sede central está en Neuquén

y tiene diseminadas varias Facultades en las provincias de Neuquén y de Río Negro, incluyendo un asentamiento universitario en Villa Regina para el dictado de la carrera de Técnico en Ciencias de la Alimentación, actualmente al nivel de Licenciatura.

5.7.1. – Recursos humanos.

Las asistencias técnicas y los grupos artísticos (teatrales, musicales, etc, etc) son las principales colaboraciones en recursos humanos que facilita, en principio, la Secretaría de Cultura de la Nación, pero también otros organismos que dependen de ella.

Pero las asistencias técnicas pueden ser solicitadas a Ministerios nacionales cuando se elabora un proyecto en el que se demuestra la necesidad e importancia de contar con ella, aunque no correspondan al área cultural. Ocurre que nuestros emprendimientos culturales pueden ser, y sería deseable que lo fueran cada vez más, de carácter interdisciplinario como todo hecho cultural puesto que la cultura no es una parte de la vida social sino la vida social misma. El éxito de una solicitud de este tipo depende en gran medida de la capacidad de gestión de nuestra Dirección Municipal de Cultura pero también, muy especialmente, de la capacidad de gestión superior de nuestro Secretario de Acción Social y de nuestro correspondiente Intendente.

En casi todos los organismos públicos se puede solicitar la colaboración de asesores o consultores para elaborar o revisar un proyecto nacido en nuestra Dirección de Cultura.

En el caso de la Universidad Nacional del Comahue, más específicamente a través de la Facultad de Ciencias Sociales, establecimos un importante programa de capacitación para docentes con profesores de esa Casa y de otras Facultades de la Universidad.

Fue a comienzos de 1988, consistía en un ciclo de cursos para maestros y profesores sobre temas muy interesantes y novedosos por entonces (¿El fin de la Historia?, La Posmodernidad, La violencia familiar y la escuela, Conductismo y constructivismo, El trabajo social y el maestro, Los temas sociales de nuestro tiempo, etc, etc). Se dictaban los sábados a la mañana con profesores titulares o adjuntos de la Universidad del Comahue.

Los docentes locales participaron masivamente en estos cursos, el gancho fue que solicité al Consejo Provincial de Educación que los certificados de asistencia que la Dirección de Cultura de Villa Regina les otorgaría tuvieran valor computable para sus puntajes profesionales. Y

me dijeron que sí. Entonces así aseguré su inscripción en los cursos. Estos duraban por lo general de tres a cinco sábados (con puntaje diferencial), desde marzo a noviembre de cada año. Como se ve, esta actividad, altamente movilizadora en la ciudad, que duró 3 años completos, permitió otorgar 1.500 certificados

Hay una clase de colaboración que es muy frecuente entre las Municipalidades y los Institutos del Ejército Argentino, por lo menos lo ha sido en el pasado con mayor intensidad pero no ha desaparecido del todo: me refiero a los desfiles militares en las fiestas de aniversario de las ciudades que incluyen tropas, armamento y vehículos especiales, y también pueden incluir Bandas de Música.

5.7.2. - Recursos materiales.

En todos los organismos del ámbito público nacional podremos solicitar colaboración con recursos materiales de los más diversos. Por ej.: antes de la privatización de Ferrocarriles Argentinos muchas Municipalidades del país estuvieron solicitando y obteniendo de esa dependencia la adjudicación del uso de los terrenos aledaños a las vías del tren que, por atravesar el centro de las ciudades, constituían un espacio de alta calificación para muchas actividades y proyectos municipales, en materia de recreación, de circulación, y de cultura. Luego de las privatizaciones, en muchos lugares, debido a la inexistencia de flujos de pasajeros y de cargas, los concesionarios particulares convinieron la cesión de las antiguas estaciones ferroviarias a las Municipalidades y muchas de ellas las pusieron al servicio de la cultura.

En mi gestión hemos solicitado, antes y después de las privatizaciones, la donación o un comodato de alguna locomotora antigua, en desuso, con la intención de hacer un museo de sitio con características ambientales en un área de vías en desuso.

Otros organismos nacionales se encargan de donar libros a las bibliotecas populares –obviamente, no a las municipales- pero los hay que sí pueden donar libros con destino a bibliotecas municipales. Así hemos hecho nosotros con la Biblioteca del Congreso Nacional, con el Instituto Nacional del Antártico y con el Instituto Nacional de las Islas Malvinas quienes donaron libros para la Biblioteca Patagónica del Museo Comunitario.

Algunos organismos nacionales dedicados a la investigación arqueológica, paleontológica o antropológica, pueden brindarnos en

calidad de préstamo, al servicio de un Museo, alguna cantidad de piezas de las que ellos disponen en mayor cantidad. Con el paso del tiempo se renueva permanentemente ese préstamo si nosotros hacemos bien nuestros deberes.

Tanto la Presidencia de la Nación como los Ministerios que nos interesen o sus organismos subordinados, o Institutos científicos o las Universidades, pueden colaborar con nuestra Dirección de Cultura cuando les solicitemos banderas, escudos nacionales, bustos de próceres, libros específicos, cartografía, equipos de laboratorio, servicios especiales (por ej.: una datación histórica de un resto paleontológico o antropológico por el método de radiocarbono 14).

Así mismo, podremos solicitar donaciones de equipamiento de mobiliario dado de baja en esas dependencias o el transporte de bultos por medio de vehículos oficiales. Esto, antes de las privatizaciones se podía obtener de Ferrocarriles Argentinos o de la compañía aérea Aerolíneas Argentinas. Pero actualmente se puede llegar a establecer nexos similares con los organismos del Ejército Nacional más cercanos, en tanto que para otros lugares el contacto puede gestionarse ante la Fuerza Aérea o la Armada.

Algunos organismos estatales que fueron privatizados en los 90's poseen fundaciones que contribuyen sistemáticamente y con interesante nivel de recursos financieros y materiales en el campo de la cultura.

5.7.3. – Recursos técnicos.

En todos los organismos públicos podemos pedir colaboración de donación de equipos tecnológicos que sean dados de baja, pero hay algunos que tienen funciones de promoción y extensión del desarrollo para las cuales cuentan con programas especiales. A esta clase de organismos hay que relevarlos, elevarle nuestros proyectos conteniendo pedidos de equipamiento tecnológico y tener una capacidad de seguimiento y de intermediación por medio de las Casas de Provincias radicadas en Buenos Aires y por los Diputados y Senadores Nacionales.

5.7.4. – Recursos financieros.

El mecanismo habitual es la solicitud de subsidios a los organismos nacionales, por ej. la Secretaría de Cultura de la Nación, el Fondo Nacional de las Artes, etc, cumplimentando los requisitos habituales.

También los subsidios que gestionan los Diputados y Senadores nacionales ante sus respectivas cámaras legislativas.

Cualquiera sea la institución u organismo al que nos dirijamos, como su carácter privado o público, así como la jurisdicción a la que corresponda en el último caso, es preciso saber que al acudir a ellos debemos estar en conocimiento previo de cuáles son sus modalidades institucionales establecidas para estos casos, cuáles son los requisitos formales que tienen para la elevación de proyectos y quiénes son los funcionarios responsables del poder de decisión en las adjudicaciones. Por otra parte, nuestra solicitud debe estar acompañada del correspondiente proyecto, formulado con el mayor nivel de detalle y claridad posible.

Durante mi gestión establecí contactos informales pero muy seguros para la obtención de un subsidio del Fondo Nacional de las Artes por 15.000 dólares destinado a la restauración de una casa antigua con rasgos originales de construcción, fachada, decoración interior y equipamiento originario, situada en el centro de la ciudad, construida en 1926, a la cual convertiríamos en un museo de sitio dedicado a actividades culturales afines y la declararíamos Monumento Histórico Municipal. A esos fines había hecho un contrato de comodato con sus propietarios, con exención del pago de tasas municipales en contraprestación. A pesar de contar con la plena seguridad del otorgamiento del subsidio una vez que cumplimentara los pasos formales y presentara el proyecto, tuve que desistir del mismo cuando inesperadamente el Secretario de Obras Públicas mandó tirar abajo la fachada original y rehacerla con materiales nuevos sin consultar al Director de Cultura..

En el caso del convenio con la Universidad Nacional del Comahue, para capacitación de los docentes de Villa Regina y de nuestra zona de influencia aprovechamos que a los profesores universitarios no había que pagarles para venir a dictar esos cursos. El Director de Extensión Universitaria me los mandaba *de prepo*, “ya están pagados con horas para extensión, hay que aprovecharlos”, me decía. Yo sólo debía pagarles el viaje de ida y vuelta en ómnibus desde 45 a 100 kms. de distancia o si venían en grupo porque los dictaban dos profesores, por ej., les entregaba un vale canjeable en una estación de servicio por entre 10 a 20 lts. de combustible, según fuera la ciudad de donde vinieran.

Cada docente que se inscribía pagaba un módico arancel que variaba según el número de horas de duración del curso que había elegido. Este importante emprendimiento se pagó solo, por así decir, sin pedir dinero

municipal. Pero lo más importante fue que todos esos fondos fueron aplicados sábado a sábado al equipamiento del futuro Museo Comunitario cuya implementación había puesto en marcha a los tres meses de asumir el cargo.

5.8. - En el ámbito internacional (públicos, privados, ONG's).

Aquí nos referimos a la posibilidad de establecer contactos entre la Dirección Municipal de Cultura y organismos situados en el extranjero.

Los gobiernos de los países desarrollados tienen programas de cooperación con todos los países del mundo en campos muy diversificados, entre ellos se halla el campo cultural. ¡Qué mejor para conocer esas infinitas oportunidades de cooperación que acudir a sus Embajadas para informarnos acerca de lo que ellos están dispuestos a ofrecer, lo que les interesa y lo que nosotros podemos ofrecer incluso adaptando o modificando nuestro eventual proyecto a lo que ellos priorizan!

Pongamos por caso que estamos trabajando en un proyecto de restauración y conservación de fotografías históricas de un museo, sea éste municipal o privado. ¿A qué Embajada recurriría el lector para pedir asesoramiento, colaboración, donación de equipos, etc?

Hay países hoy desarrollados, otrora grandes centros de emigración, que aplican importantes recursos al rescate de la memoria histórica de sus connacionales en el extranjero organizando programas de Historia Oral que pueden ser administrados por instituciones culturales o historiadores de cualquier zona. Al final de nuestra gestión descubrimos esta veta, que podía habernos permitido llevar a cabo un sistemático trabajo de ese tipo en nuestra ciudad, fruto, como dijimos al comienzo, de una colonización planificada que atrajo a inmigrantes italianos preferentemente. Nuestro alejamiento de la función pública nos lo impidió.

Pero no sólo hay que pensar en los países desarrollados. En mi gestión entrevisté a cónsules chilenos en la zona y aun a un Gobernador de la IX Región de la vecina república de Chile, con los cuales concerté proyectos que se relacionaban con los inmigrantes chilenos en Villa Regina. Especialmente le solicité al Señor Gobernador una beca en Chile para un profesor de la Escuela Municipal de Folklore que yo había creado, con la finalidad de que se capacitara en folklore chileno. Al Señor Gobernador le pareció encomiable el propósito y me dio

garantías de su efectiva realización. No lo llevamos a cabo por las razones ya enunciadas en el párrafo anterior.

Si mi municipalidad hubiera estado situada cerca de Bolivia o de Paraguay hubiera pensado en los inmigrantes de esos países radicados en mi ciudad y habría acudido a las autoridades de esos países buscando formas de cooperación.

Un montón de posibilidades se abren también en relación a las becas que ofrecen universidades extranjeras o centros especializados de estudio. Nuestra misión debe ser la de gestores de oportunidades de capacitación y proyección fuera de la zona para los más destacados valores culturales de nuestro medio. Esto no es habitual, quiero decir, lo de pensar en los protagonistas culturales que no operan en contacto con nuestra Dirección.

Puede suceder que obtengamos para uno de estos valores una beca en el extranjero o la posibilidad de exponer sus obras en Milán, en tal caso igualmente faltarían recursos financieros para el viaje. ¿Qué podríamos hacer? Solicitar a ciertas fundaciones argentinas o incluso organismos oficiales el pago del mismo, o un subsidio o un préstamo, formas en que suelen colaborar en este tipo de situaciones. Así estaríamos poniendo al servicio de la cultura nuestra capacidad de gestión.

No debemos olvidarnos de las múltiples posibilidades de obtener recursos materiales de parte de los diversos organismos de la Organización de las Naciones Unidas, ya sea directamente de ellos o de sus representantes en nuestro país.

Lo mismo cabe decir respecto a la gran cantidad de Organizaciones No Gubernamentales existentes en el exterior, especialmente en Europa, dedicadas a asuntos diversos, con las que podemos llevar a cabo un relacionamiento que en gran medida será fructífero si sabemos utilizar una gran dosis de imaginación y habilidad para desarrollar proyectos de alta implicación social, sobre todo en los campos científico y cultural.

No he creído procedente dar nombres concretos de organismos públicos, nacionales o extranjeros o programas concretos de éstos, ni tampoco los de las ONG's que conozco puesto que excedería los fines de este trabajo. Y por otra parte, porque creo que todas estas posibilidades son de tanto dinamismo que se corre el riesgo de encontrarse con modificaciones en la actualidad. Pero, más que nada, porque lo que deseo es imprimir en los futuros gestores culturales una cierta clase de espíritu, una cierta dosis actitudinal que les permita buscar por su propia cuenta, imaginando caminos nuevos, asumiendo

desafíos originales, en lugar de buscar agendas o directorios hechos por otros en el pasado. Cada camino debe ser desbrozado por cada uno, a la medida de sus propias necesidades, tal vez por aquello que alguien escribió una vez: “Las utopías son a la medida de quien las desea”.

VIII

6- ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Teóricamente se debería realizar el análisis del diagnóstico efectuado y luego sacar las correspondientes conclusiones inmediatamente *antes* de ponernos a hacer el plan cultural. Pero si recordamos que el diagnóstico que se puede hacer en los primeros días de una gestión cultural es un diagnóstico generalmente apurado, provisorio, elemental, urgente, destinado a tomar contacto inmediato con la realidad, es necesario no perder de vista que las conclusiones también serán provisorias.

En tales condiciones, el fruto de sopesar dificultades, reconocer debilidades y fortalezas, y determinar oportunidades y desafíos no tendrá un carácter ni un valor definitivo sino meramente orientativo. Por lo tanto, no debería provocar miedos ni parálisis en el o los gestores culturales, ni tampoco -como derivado de una apreciación inicial favorable- un exitismo ingenuo, triunfalista, que se contente luego con anotar cada actividad realizada por la Dirección de Cultura, del mismo modo como un pistolero del *Far West* habría marcado en las cachas de sus revólveres cada uno de sus *éxitos*.

Ello será así por varias razones. Una, la más sencilla, es que los resultados inmediatos de nuestros relevamientos de recursos de todo tipo, provenientes de fuentes múltiples (nuestro conocimiento previo, información acercada por nuestros colaboradores inmediatos, una lista de personal afectado al área cultural, o las encuestas que podemos haber enviado y recibido contestadas), probablemente sean incompletos y tengan numerosas lagunas que seguramente iremos rellenando sobre la marcha de nuestra gestión.

Por ello, el primer balance de recursos sólo nos servirá para las acciones inmediatas que queramos poner en práctica, es decir, nos permitirá saber si para su ejecución disponemos o no de los elementos necesarios y en el mejor de los casos nos facilitará una apreciación ligera acerca de cómo y a qué precio se podrán salvar las dificultades en un lapso determinado.

Por lo tanto, el balance del diagnóstico efectuado antes de elaborar el plan cultural, aun siendo un paso lógico, en la práctica siempre es *no determinante*.

Otras razones, como la imperiosa necesidad de *mostrar algo rápidamente*, es decir, de lanzarnos a la acción cultural propiamente dicha, a nivel de implementación concreta, llevan generalmente a tomar decisiones donde la voluntad de actuar suele sobreponerse al peso de los obstáculos y de sus razones.

Esta forma de proceder caracteriza habitualmente la primera etapa de la gestión cultural, signada por nerviosismo, preocupaciones, errores, fracasos, bochornos, pero también por pequeños éxitos, descubrimientos útiles, aparición de nuevas ideas, una mayor capacidad de autocritica, una natural tendencia a evaluar resultados con empatía. Eso y muchas otras cosas, como el hecho de que los errores, obstáculos y limitaciones enseñan a valorar mucho más la necesidad de un planeamiento operativo bien ajustado pero al mismo tiempo con la flexibilidad necesaria para la aparición de alternativas u opciones diferentes en la ejecución.

Un balance del diagnóstico inicial es mucho más fácil de hacer en otro momento. Por ej., al terminar el primer año de una gestión y dentro del marco de evaluación global de la gestión realizada. Ello permitirá comprobar si ha habido cambios de apreciación entre la situación inicial y la de un año después.

Mientras que la evaluación diagnóstica es útil como potencial de acción, las evaluaciones de la gestión (algo distinto a un nuevo diagnóstico) a intervalos regulares (usualmente al final de cada año) serán significativas para apreciar integralmente el proceso sociocultural de gestión. Es decir, ellas implican *necesariamente* una evaluación integral de los comportamientos de todas las variables intervinientes: el medio, las clases sociales, las fracciones de clases, las colectividades, la Dirección de Cultura, su personal, el Director de Cultura, la municipalidad, el Director de Prensa, los Mass Media, y también las variables materiales como el equipamiento, la infraestructura, incluso el grado de incidencia del *azar* en las acciones realizadas, etc, etc, luego los aspectos financieros, y también, si se sabe leer e interpretar los signos y señales sociales, qué ha sucedido y sucede en la mente de los destinatarios de la acción cultural en cuestión.

¿Qué clase de conclusiones son las mencionadas en el título del capítulo? ¿Qué implican?

Por cierto, no son conclusiones teóricas o abstractas sobre la caracterización del área, o del cargo o la función de gestor cultural

municipal, sino conclusiones conectadas con la posibilidad inmediata de planificar actividades culturales para el corto plazo.

Esto es lo que representan en la práctica cuando el tiempo entre la designación del funcionario y el comienzo de las acciones culturales es muy breve. En cambio, si el ofrecimiento del cargo es realizado y aceptado con bastante antelación el elegido tendrá más tiempo para efectuar su diagnóstico inicial. Por lo tanto, su balance y sus conclusiones serán más profundos, no estarán regidos por la inmediatez sino más bien orientados a una planificación global de más largo alcance.

En mi caso, suplí esa inmediatez con una fuerte dosis de entusiasmo y voluntarismo por sentirme existencialmente involucrado frente al desafío que se me presentaba. Y así, a la par que diseñaba acciones concretas para los próximos días, iba estableciendo contactos telefónicos con toda clase de personas e instituciones del mundo de la cultura adelantándome a la espera de sus respuestas al formulario que les había enviado.

Lo más importante para mí era el marco global de la gestión, el proyecto total, no lo inmediato, aunque esto fuera lo más importante para propios y extraños en esa administración municipal.

IX

7- ELABORACIÓN DEL PLAN CULTURAL

Siendo medianamente prácticos y realistas, el primer plan generalmente se configura mentalmente en los días ajetreados del comienzo de una gestión. En él se integran todas esas inquietudes y deseos que uno ha pensado que deberían tener su realización en la ciudad en la que vive y se siente arraigado. Es el plan amplio, el soñado. Pero junto con él se enlaza el plan posible, el que tiene en cuenta la real disponibilidad de recursos.

De allí nace un plan de síntesis entre lo deseado y lo posible, que sí es ejecutable.

Lo deseado aporta el contexto de la visión, de la amplitud y la proyección al futuro, sobre la base de las concepciones de cultura que se manejen. Aporta a la política cultural un sentido finalístico que se pretende desarrollar. Concretamente, representa la estrategia.

Lo posible, en cambio, constituye la vinculación con la realidad, con la coyuntura, con el análisis de situación, con la táctica a emplear en cada momento.

Esa amalgama la imagino gráficamente como una espiral ascendente que amplifica su radio a medida que asciende. La altura de la espiral representa al tiempo, cada giro es un corte en el tiempo, una sincronía, una época, o una coyuntura, y si no un período. La proyección crecientemente amplificada de la espiral representa el destino de lo cultural: o sea su expansión indetenible, la culturización de todo lo que existe. ¿Y el vórtice? Pues algo absolutamente necesario en un proyecto: la usina, la gestión, la conducción del proyecto.

Lo soñado, lo ideal, es lo que se llamaría un *proyecto*. En cambio solemos llamar así a algo no tan elevado como es el plan cultural. De hecho, así hacía yo en esos comienzos. Claro, ingenuamente uno cree posible llevar a cabo políticas culturales estratégicas desde el cargo de Director Municipal de Cultura.

Por esas razones, creo necesario establecer la gradación ideal de las previsiones o anticipaciones a la acción directa.

La secuencia correcta, ideal, casi nunca cumplida de hecho es la siguiente:

1º) El Proyecto cultural; 2º) El Plan o Planificación Cultural; 3º) La Programación; 4º) El Programa particular de cada actividad.

EL PROYECTO CULTURAL

Constituye el espíritu de la política cultural. La orientación finalística, aquella que trasciende al tiempo destacando el valor de lo necesario, lo conveniente y lo deseable. Toma en consideración el pasado, el presente y el futuro de una sociedad, rescatando para cada uno de esos momentos lo mejor para su conservación y recreación. O sea que busca enlazar raíces, pero sin instalar determinismos, con sueños y utopías abiertas y cambiantes. Su destino final es siempre el futuro, pues se halla más allá de la duración formal de una o dos gestiones, mejor dicho, no admite final sino readecuaciones futuras.

Ciertamente, uno no hace proyectos culturales desde una Dirección de Cultura. No en el sentido mencionado precedentemente. Eso no lo sabía por entonces.

El proyecto cultural constituye una mirada larga hacia adelante, hacia el futuro, similar a la *larga duración* de Lucien Febvre que estaba dirigida hacia el pasado.

Si el proyecto cultural es una previsión de principios y fines de muy largo plazo éstos no pueden ser funcionales a las misiones de una Dirección Municipal de Cultura, normalmente reducida a una gestión de cuatro años, y de hecho sin capacidad de producir lineamientos políticos estables de cara al futuro.

Por eso deberíamos pensar que cada pequeño municipio no debe dedicarse a imaginar proyectos pues estos lo exceden absolutamente. He ahí, pues, la competencia natural del área cultural de los gobiernos provinciales. Éstos deberían elaborar políticamente esas líneas maestras en conjunto con el poder legislativo provincial, democrática y participativamente, por supuesto, dándoles valor y estabilidad jurídica por ley. En ese nivel sí es posible comprobar que las políticas culturales dependen estrechamente de los proyectos culturales en que se basen.

De hecho, en muchas provincias no existe lo uno ni lo otro. Las Direcciones Provinciales de Cultura -el tipo de rango habitual dedicado al tema de la cultura- y las Subsecretarías de Cultura, menos aún, constituyen organismos provinciales de muy bajo handicap, equivalente a los que en jurisdicción municipal tienen las primeras, como ya hemos visto anteriormente.

Incluso, a menudo es dable comprobar cómo alguna Dirección Municipal de Cultura asombrosamente revela una mayor dedicación de interés, presupuesto y acciones concretas que su homóloga de jerarquía provincial. Por lo tanto, es correcto afirmar que tanto las Direcciones

Municipales de Cultura -en líneas generales- como la Dirección Provincial de Cultura constituyen áreas críticas crónicas en materia de gestión.

Lo que no se debe olvidar es que el proyecto no puede ser un delirio egotista, sino que debe atenerse a la realidad concreta involucrada porque reconoce características idiosincráticas que desea corregir o preservar, y también porque reconoce problemáticas estructurales relacionadas con las anteriores a las que intenta realzar incluyéndolas en el proyecto para darles respuestas.

EL PLAN O PLANIFICACIÓN CULTURAL

Idealmente, esta instancia traduce el eventual proyecto cultural antes referido, si es que existiera o aun cuando fuera un preproyecto, es decir, traduce a la acción sus principios, fines y utopías, en forma organizativa, con vistas a operar en una realidad concreta. Equivale a la mirada intermedia entre la larga y la corta duración histórica de Lucien Febvre, pero hacia el futuro.

Mientras las categorías de Febvre representan la organización del tiempo transcurrido, es decir, del pasado, la planificación (en este caso cultural) representa el intento de configurar, de alguna manera y en cierto grado, el futuro, interviniendo paso a paso en los sucesivos presentes.

La originalidad de la planificación consiste en la mayor libertad de obrar que se posee. Mientras historiar implica atenerse a lo sucedido, planificar implica imaginar, suponer, proponerse, soñar, luchar, en última instancia *crear*, intervenir *deliberada y sistemáticamente* en el tiempo histórico.

De hecho, esa tarea se acota habitualmente a marcos temporales adecuados como pueden ser los términos de una gestión (plan cuatrienal), la mitad de dicho tiempo (plan bianual), o los períodos anuales.

El plan cultural incluye acciones concretas, generalmente de mediano y largo plazo, clasificables en *eventos y actividades permanentes*.

Entre los primeros se incluyen los premios anuales a las artes, por ejemplo, o los salones anuales o bianuales de alguna actividad artística, y entre los segundos el funcionamiento constante de una escuela de artes o una biblioteca municipales.

En un plan cultural no puede incluirse lo contingente, es obvio. Sin embargo, cualquier gestión está llena de actividades no planificadas

previamente, que surgen impensadamente, la mayoría de las veces por azar. Son las actividades *ocasionales*, como la llegada de un circo a la ciudad y la posibilidad de coordinar una función gratis para los niños a cambio de algún apoyo. O la gira de algún artista nacional conocido que pueda dar alguna función en salas o salones, según el arte que ejerce. Estas actividades constituyen muchas veces el maná del gestor cultural, quien puede utilizarlas provechosamente si sabe hacerlo: es decir, coordinando con los directores de cultura de los pueblos vecinos. Esto último, por cierto, no es habitual. Lo común es el trabajo cultural sin contactos, en compartimentos estancos.

LA PROGRAMACIÓN CULTURAL

Indica la seriación cronológica y sintética de las actividades previstas en el plan cultural, como la lista de *acontecimientos culturales* o la fijación de los momentos clave (generalmente las fechas de inicio y cierre) de ciertos procesos culturales permanentes como las instancias de capacitación o los servicios culturales permanentes.

A diferencia del plan cultural, que está poco atendido a la precisión de las fechas y los tiempos, la programación se atiene a éstas por lo general en períodos anuales, como de hecho sucede en las demás áreas, habida cuenta de la anualidad de las previsiones presupuestarias en el sistema administrativo público.

EL PROGRAMA CULTURAL

Es la previsión de actividades secuenciadas que integrarán el desarrollo de *una actividad determinada*, por ejemplo, la celebración de una efemérides o de una fecha importante en el calendario municipal de todos los años, constituida por múltiples actividades sucesivas, o simultáneas, centralizadas o diseminadas a realizarse en uno o varios días. Cuando la planificación se extiende a meses o al año inclusive, por ejemplo si se tratara de celebrar el centenario de la fundación de la ciudad con distintas actividades, entonces estaríamos en la instancia anterior, la de programación.

Entre ellas existe, pues, una relación similar a la que hay entre temática y tema en cuanto a extensiones implicadas.

Afinando más aún el análisis, la programación indica referencias globales y el programa referencias específicas, bien concretas, incluso

incluye elementos tan particulares como el guión de un acto en la plaza pública.

PROBLEMAS, PROBLEMÁTICAS CULTURALES Y PLAN CULTURAL

Ahora bien, en relación con muchas características concretas de un determinado medio social las problemáticas pueden emerger fácilmente a la consideración del gestor, y es altamente positivo que éste las revele y les dé respuesta, aunque sólo sea tentativamente.

Puede ser muy loable entonces que una gestión ataque frontalmente una problemática determinada priorizando ciertas acciones de respuesta, pero puede suceder que ello se haga en desmedro de las oportunidades de respuesta de otras áreas o expresiones culturales.

De aquí que sea necesario tomar en cuenta el equilibrio ideal a propiciar en una gestión cualquiera, entre los respectivos fueros de la tríada *necesidad- derecho- demanda* [culturales]. La misma constituye una expresión lógica de la justificación de una gestión considerada en sí misma. Pero a la vez es un punto de observación y un horizonte a tener en cuenta por el gestor en relación a la necesidad política de que una comunidad tome conciencia de esa tríada para involucrarse en la participación comunitaria, puesto que si no existe conciencia de la necesidad de algo habrá indiferencia por la ausencia o negación del derecho involucrado, o sea, no conciencia, y en consecuencia tampoco habrá voluntad de cambio ni de lucha. Y si esto último no existe no se articulará la demanda, por más intentos desesperados que pudiera efectuar el gestor por medio de su oferta cultural.

¿Es posible que no se detecte una problemática cultural? Sí. Pero ello no significa automáticamente que no exista, sino simplemente que no se ha detectado. Y esto constituye un problema larvado de la capacidad de la gestión, pues como algo no se revela parece que no existiera. Pero puede que no se le revele a éste último, o a la gestión municipal íntegra. O a él solo *porque no sabe o porque no quiere* detectarla.

En estos casos se trata de incapacidad para leer la realidad, para pensarla conflictivamente, para desear transformarla y para actuar interdisciplinaria e intersectorialmente.

¿Qué hacer, entonces?

Como la humildad y la paciencia son altamente deseables en la gestión, en cualquier gestión, deberíamos estar pensando en todo momento en descubrir cuál es la problemática que se nos escapa? Para

ello comenzaremos por leer los mensajes de los problemas emergentes aunque sean de otras áreas y a relacionarlos con la nuestra con la ayuda de los profesionales de las ciencias sociales, en particular, de los trabajadores sociales profesionales y vocacionales de la planta municipal o independientes.

Puede que en determinados momentos o circunstancias emerja o se visibilice una problemática cuando sucedan demasiados problemas de cierto tipo y entonces los categoricemos, y los revelemos como problemática. Esta construcción de problemáticas culturales, insisto, es siempre una construcción socio-cultural. Por lo tanto, siempre es político-ideológica.

En consecuencia, leer la realidad de una comunidad implica saber referir lo particular a lo general, teorizando la experiencia. Este recorrido también hay que efectuarlo a la inversa, sobre todo ahora, en tiempos de la Globalización.

Esta manera de entender un proyecto cultural no implica que, echadas a andar las fuerzas motrices de la dinámica cultural desde una usina que podríamos representar con la Dirección de Cultura y aun admitiendo que la planificación sea integral, muy vasta en su amplitud estratégica y con todas las bondades posibles, no se vayan a producir discontinuidades, retrocesos o hasta la desaparición del mismo, siendo que ello sucede constantemente en la historia y que ésta es el escenario tiempo espacial en que lo cultural, como cualquier otra expresión, inscribe su trayectoria.

Las fuerzas positivas, o favorables, existentes en un medio determinado, coexisten con las de sentido contrario permanentemente. De allí que, no creyendo en el determinismo, es necesario cuidar la planificación permanentemente a lo largo de una gestión pero no para congelarla ni para desbrozar los obstáculos del terreno cual si fumigáramos hierbas malignas.

Por el contrario, la planificación inicial no puede ser la última. Hay que revisarla permanentemente aun cuando sea conveniente establecer una cierta regularidad para analizarla detenidamente no sólo en sí misma sino en su propio andamio y en las transformaciones que se vayan produciendo en la realidad en la que se la quiera aplicar. Y así, cada vez, nos saldrá una nueva y mejor planificación.

De todos modos, la cultura en acción no depende, o mejor dicho, no es dependiente únicamente de la fuerza motriz generadora de su usina de gestión. Ni se puede entender el éxito de una planificación cultural como dependiente del grado de solidez de la relación entre éste y su

usina. Esta es una concepción habitual, tristemente habitual, basada en el carácter individualista del enfoque de la relación entre el gestor y su planificación.

El verdadero éxito de ésta se dará, a mi juicio, cuando el plan se socialice, es decir, cuando desaparezca la marca de identidad “impresa en el orillo”, y en consecuencia cuando tenga vida propia, tal como una plantita silvestre que seguirá creciendo en la tierra porque está adaptada a las condiciones del medio o porque está arraigada en él.

Pero ese pasaje no es automático ni natural. Lo más frecuente es que las gestiones culturales se desenvuelvan en el marco del egoísmo del gestor o del gobierno que integra, de sus propios resentimientos políticos o de clase y de los de la sociedad misma.

Corroboran estas descripciones la falta de colaboración, considerada “deber patriótico” desde lo político partidario, entre la gestión saliente y la entrante cuando son de signos político partidarios distintos. Cuando el gestor cultural termina su gestión se lleva a su casa todos los relevamientos hechos en su gestión, todas las agendas con direcciones de contactos sostenidos durante ella¹⁶, oculta información a su sucesor, desaparece de las cercanías de éste y le desea todo el fracaso posible en su gestión. Y el entrante, a su vez, parte de la base de que su gestión no se debe contaminar con nada proveniente de su predecesora.

Como se comprenderá, esto es política. La versión de lo que la política *es*, no la de lo que debería ser.

Por eso, la socialización de un proyecto es necesaria ya que ineludiblemente cada 4 años (periodo de duración del mandato de los intendentes) se habrá de producir una previsible discontinuidad. La socialización del proyecto significa darle vida propia y autonomía a la planificación cultural que recogió la aceptación y el consenso de todos los sectores y protagonistas del mundo cultural, si es que efectivamente así ocurrió.

Yo la imagino como si esa espiral ascendente se cortara en su base en el punto más delgado y siguiera funcionando por sí sola, en tanto que del vórtice original creciera una nueva espiral. En la práctica debería coexistir con la otra que ahora será independiente y con vida propia. Sería muy raro que la nueva espiral que se estuviera formando, en realidad una plantita todavía pequeña, pretendiera extirpar a la otra, ya

¹⁶ Además de culpar al egoísmo, hay que hacerlo con la ignorancia, pues cuando cualquier funcionario -sea electivo, designado políticamente, o de planta permanente- se lleva *un simple papelito* a su casa está cometiendo un delito grave pues ese papelito constituye *archivalía*, o sea documentación pública.

instituida y para entonces más fuerte. La clave es, por lo tanto, generar autonomía en todo lo que se crea desde el espacio de la gestión cultural pública en procura de que cada proyecto sostenido por grupos de la comunidad lleguen a la autogestión.

Estas reflexiones apuntan a un planteo didáctico, más que al análisis concreto de nuestra experiencia. Ése es el propósito, por supuesto. Pero fue posible hacerlas, doce años después, sobre la base de aquella con el aporte de nuevos insumos teóricos y con una vocación irreversible: una vez que pasamos por la gestión cultural nos sentimos gestores culturales para siempre.

X

MI PLANIFICACIÓN CULTURAL CONCRETA

7.1-Objetivos perseguidos.

- Impulsar una efectiva democratización cultural:
- Propiciar acciones para efectivizar el derecho a la cultura de todos los habitantes de Villa Regina, en su condición de creadores, consumidores y público.
- Propiciar la creación de nuevos espacios culturales en relación con nuevos protagonistas sociales.
- Impulsar el respeto a la diversidad cultural:
- Destacar los aportes efectuados por todas las colectividades históricas, especialmente las que hasta ahora han sido discriminadas.
- Estimular la aparición de dirigentes e interlocutores sociales en estas últimas.
- Apoyar las expresiones de su cultura de origen.
- Impulsar el conocimiento de la identidad cultural de Villa Regina:
- Desarrollar y apoyar las investigaciones sobre la Historia local.
- Desarrollar la concientización acerca de la importancia del patrimonio cultural, de la necesidad de su preservación y puesta en valor para el disfrute de la comunidad.
- Ampliar el campo de la gestión y fomento de lo cultural:
- Rescatar manifestaciones culturales no tradicionales y brindar apoyo a su reproducción.
- Crear salidas laborales para artistas y artesanos a través de la exposición y venta de sus productos.
- Restablecer los nexos entre cultura y educación:
- Desarrollar la enseñanza de todas las expresiones artísticas y artesanales para todos los sectores sociales.
- Impulsar la capacitación de todos los docentes en materia de patrimonio e identidad cultural.
- Rescatar el rol de promotores socioculturales de los docentes en los medios en los que actúan.

7.2 - Concepto de cultura implicado en el proyecto cultural.

Como se habrá podido observar hasta ahora, a lo largo de este trabajo campea una opción por lo cultural concebido con un enfoque antropológico, por un lado, y por otro, una apelación constante a valores como justicia y democracia. Creo que si no se incluyera esta segunda constante (y no por segunda de menor jerarquía que la que hace referencia a la amplitud, a la totalidad de lo cultural) se correría el riesgo de no trabajar para la democratización cultural por más que así pareciera. Esto lo hemos observado en algunas municipalidades. La presunta totalidad de lo cultural que se esgrime desde el órgano de cultura se convierte en un exotismo que deja la cuestión de las desigualdades culturales intactas.

La cultura, el derecho a su acceso, a su disfrute y a la creación, es un derecho humano ya consagrado en la más moderna legislación, pero su real efectividad es imposible si no se trabaja por la implantación de condiciones de igualdad y justicia en todos los órdenes de la sociedad. Y estas condiciones sólo tienen vida propia cuando pasan a ser interiorizadas por todos los sectores de la sociedad como las reglas de juego de la verdadera democracia, es decir, cuando se transforman en conciencia. Más adelante veremos algunas acciones que implementamos no desde el exotismo sino desde la búsqueda de la justicia, en la práctica luchando contra los monopolios culturales.

Al mismo tiempo debemos aclarar algo más: habitualmente sucede en algunas gestiones culturales (generalmente en pueblos y ciudades pequeñas) que el Director de Cultura se considera con el derecho absoluto de establecer la definición de cultura que ha de primar en su ciudad. Aunque parezca increíble sucede que él mismo obstaculiza y niega apoyo a actividades que no pasan por su organización o auspicio. Más allá del derecho que tiene todo partido político triunfante en las elecciones municipales a establecer sus políticas en todos los ramos de la gestión de gobierno, la cultura, como todo lo social, no se sujeta en una sociedad democrática a los cartabones del gobernante. Este, a lo sumo, tiene derecho a implementar su política pero si es realmente democrático lo hará ad referendum de su sociedad, o de los actores socioculturales, o de las instituciones que trabajan en el mismo campo.

Pues bien, lo anterior quiere significar que la definición de lo cultural debe corresponderse con una definición de rol que se le dará a todos los actores y consumidores culturales, en última instancia todos los habitantes. De todos modos, uno no sale a preguntar uno por uno

antes de confeccionar su plan pues sería imposible. Pero sí tiene que usar un criterio para tratar de interpretar lo que la sociedad quiere.

En primer lugar, creo que cualquier sociedad ha de desear que el Director de Cultura, en definitiva un funcionario al servicio del pueblo, trabaje con un concepto de cultura que sea en sí mismo una expresión de democracia y no con un concepto que beneficie a un sector minoritario de la sociedad.

En consecuencia, ha de esperar que el Director de Cultura considere y respete los derechos de todos a participar en la vida cultural en igualdad de condiciones, sin exclusiones ni prejuicios.

Por lo tanto, un plan en acción es al mismo tiempo un barómetro para medir si el concepto de cultura implicado es realmente democrático, si es abierto, si es respetuoso de la diversidad cultural, o si por el contrario es elitista, si ampara nichos culturales cerrados, o si deja librada al abandono a una mayoría silenciosa que, una vez más, considera que cultura es lo que hacen otros.

Lo dicho quiere recordar que, en definitiva, aunque el Director de Cultura no lo desee, o no lo sepa, o no se haya dado cuenta, todo lo que él haga o deje de hacer es un acto político. Por lo tanto, nada de lo que haga o deje de hacer es inocente.

7.3- Acciones a implementar. Acciones implementadas.

Sobre la base de los objetivos antes mencionados mi proyecto cultural incluyó los principios y acciones genéricas que seguidamente se señalan. He querido poner a continuación de cada uno de ellos las acciones efectivamente implementadas para que el lector pueda observar la pertinencia entre fines y medios con que he trabajado en mi gestión. Si hubiera colocado por separado las acciones concretas en otro ítem posterior se perdería la relación con los objetivos perseguidos. Incluso menciono cuando dichas acciones concretas se frustraron por diversas razones.

DEMOCRATIZACIÓN CULTURAL

Toda actividad cultural organizada por la Dirección Municipal de Cultura que requiriera cobro de entradas para su financiamiento tuvo un valor muy reducido para que todos pudieran participar.

Los niños no pagaron nunca, en ninguna actividad municipal.

Cada vez que los artistas y artesanos, individualmente o en delegaciones, participaron en actividades culturales fuera de la provincia de Río Negro, se consideró que también representaban a esta última. En consecuencia se solicitó a la autoridad cultural provincial su cooperación.

Todo espectáculo artístico musical organizado por la Dirección de Cultura en cualquier escenario convencional o no convencional contó siempre con amplia participación de artistas locales aun cuando existiera un número central externo de gran atracción.

En el escenario principal de la ciudad, el Anfiteatro Municipal al pie de la meseta, se llevaron a cabo innumerables festivales de música y canto, incluidos certámenes competitivos de folklore, con grandes artistas nacionales pero con permanente participación de los artistas locales y siempre remunerando sus actuaciones. La idea era generar espacios de actuación que por sí solos ellos no podían organizar y facilitarles la obtención de algún ingreso económico.

En el escenario de la plaza principal se desarrolló el ciclo de verano *Domingos de Plaza* y en el escenario especialmente construido a orillas del río Negro, en el balneario municipal, el ciclo de verano *Domingos de Río*, destinado a la actuación de conjuntos juveniles de rock provenientes de la ciudad o de ciudades vecinas. También se organizaron festivales de rock en el Anfiteatro Municipal.

También hicimos innumerables exposiciones de pintura, grabado y dibujo en el interior de la globa de plástico colocada en la plaza principal, con una asistencia de público inusual debido a lo original del nuevo ámbito. A partir de allí aumentó el reconocimiento a la obra de esos artistas.

En los cursos y talleres era optativo abonar alguna contribución. Para ello se trabajó con los padres para que ellos, a su leal saber y entender decidieran si podían o no pagar y cuánto.

Se invitó en todos los casos a las personas que en cada barrio [en esa época eran aproximadamente unos 35] trabajaban en las juntas vecinales o en los centros comunitarios a participar en la organización de actividades culturales de todo tipo en sus propios barrios, así como también en las que se realizaran en el centro de la ciudad.

La recaudación obtenida en todos los espectáculos en los barrios tuvo una asignación previamente acordada a fines determinados de la Dirección de Cultura, los cuales siempre fueron puestos previamente en conocimiento de los colaboradores barriales. Cuando dichos fines eran satisfechos, si sobraba algún excedente, se destinaba a acciones

socioculturales en los barrios implicados con cada actividad autogestionada.

En estos casos se destinó a compra de libros escolares para proveer a las bibliotecas que creamos en los barrios, o a regalar libros escolares que necesitaban los niños, o a dar becas en dinero por una sola vez a los estudiantes de colegios secundarios e institutos terciarios que allí vivían.

Se crearon espacios culturales en los barrios.

En la práctica se utilizaron playones deportivos ya existentes en algunos centros comunitarios para actividades culturales y recreativas. En otros lugares se utilizaron espacios cubiertos de esos centros comunitarios en los cuales se realizaron actividades socioculturales con alta participación. En otros casos se afectaron casas deshabitadas, de propiedad del gobierno provincial pero afectadas a utilización municipal, para instalar allí bibliotecas y talleres artesanales.

Creamos cuatro bibliotecas barriales. Estuve a punto de crear una quinta biblioteca en Villa Regina, para lo cual había que hacer una pequeña inversión en una construcción no terminada, pero la Municipalidad no estaba en condiciones de pagarla (eran los tiempos de la hiperinflación de 1989). También creé una biblioteca en otro pueblo vecino, Valle Azul, y allí funcionó durante un tiempo en un pequeño espacio otorgado por la comisión de fomento del pueblo. Más tarde, esa biblioteca se trasladó a la escuela del lugar y allí dejó de cumplir su función y de ser un pivote de acción y lucha por parte de aquellos habitantes del lugar que habían colaborado para su creación.

Para esta creación hice un convenio con una Fundación de la ciudad de Buenos Aires, Bibliotecas Rurales Argentinas, la cual donó 4.000 libros.

La Dirección de Cultura proveyó mobiliario, medios audiovisuales, libros, enciclopedias, manuales, diccionarios, etc, y capacitó a los bibliotecarios a los cuales contrató durante toda la gestión.

Permanentemente se llevaron a cabo espectáculos barriales con la participación de la Banda Municipal de Música, la Escuela Municipal de Folklore y el Coro Municipal para recaudar fondos destinados a comprar nuevos libros para sus bibliotecas. Incluso se hicieron bailes con orquestas de la zona para los mismos fines.

Una nueva clase de espacios culturales que constituimos fueron los templos de las iglesias evangélicas. Con muchas de ellas tuvimos una intensa relación de cooperación instalando todos los talleres y cursos que organizábamos en la Escuela Municipal de Arte y en los centros

comunitarios barriales y colaborando con todas las iniciativas socioculturales que sus pastores ponían en práctica.

Se colaboró con toda actividad sociocultural gestada en los barrios destinada a recaudar fondos para fines sociales poniendo a su disposición la Banda Municipal de Música, la Escuela Municipal de Folklore y el Coro Municipal. Asimismo, se colaboró con recursos materiales y técnicos cuando ello fue posible y con la capacidad de gestión municipal permanentemente.

Todos los talleres de artes, artesanías, y demás, se replicaron en los barrios en forma gratuita, en la medida que existiera previamente un cupo mínimo de alumnos interesados en participar en ellos.

Aunque no lo habíamos previsto en la planificación inicial, al poco tiempo comenzamos a trabajar con las iglesias evangélicas, como dijimos más arriba.

En este punto quiero mencionar que, a despecho de algunas pocas personas, un tanto elitistas, del ambiente cultural local que sentían que la Escuela Municipal de Arte se *plebeyizaba*, los talleres de ésta ampliaron su oferta buscando más bien cumplir una función social más amplia que la mera capacitación. Así fue que organicé talleres de cestería en mimbre, corte y confección, tejido, bordado, crochet, frivolidé, trabajo en cuero, pintura sobre tela y madera, cerámica, dibujo, grabado, pintura de caballete, guitarra, teclados, reparación de artefactos electrodomésticos, encuadernación de libros, jardinería, cocina, etc, etc. También organicé un curso que me pareció necesario aunque no era arte ni artesanía: el aprendizaje de idioma inglés para niños ya que como en la escuela primaria no se enseña idioma extranjero los únicos que podían aprenderlo eran los niños de las clases media y alta. Este curso llegó a tener casi 300 alumnos. También apoyé la idea del Director de la Banda Municipal de Música de abrir un taller para aprendizaje de instrumentos de bandas musicales, destinado a niños, para ir preparando “el semillero”, según sus palabras. Y lo pusimos en ejecución.

Pues bien, todos estos talleres se replicaron gratuitamente, incluyendo a la Escuela Municipal de Folklore, en todos los centros comunitarios e iglesias evangélicas y en cualquier lugar donde existiera el número mínimo establecido de quince alumnos, y en el caso de que éste no se llegara a reunir se trasladaban los interesados a los lugares donde ya se habían implementado y así se reforzaba el número de participantes.

El largo párrafo anterior obedece a mi intención de demostrar mi preocupación por la democratización del acceso efectivo a los derechos

a la cultura y como una forma de reducir ese divorcio cultural entre centro y barrios al que me referí al comienzo de este trabajo. No obstante, también se relaciona con el desarrollo de acciones orientadas hacia el plano socioeconómico que se trata más abajo.

Toda actividad cultural que, organizada por instituciones sin fines de lucro de la ciudad, era auspiciada a pedido de éstas por la Dirección de Cultura, llevó como requisito para ello que los niños no pagaran entradas y que se diera un cupo de entradas para obsequiar a los colaboradores barriales.

DIVERSIDAD CULTURAL

Se dio énfasis a las actividades y manifestaciones culturales de las agrupaciones tradicionalistas argentinas.

Por primera vez en Villa Regina la Dirección de Cultura organizó festivales de doma y jineteada. Se apoyó el asociacionismo de los grupos tradicionalistas y su participación en encuentros nacionales en Buenos Aires. Se establecieron relaciones, auspicios y reconocimientos a las actividades radiofónicas de difusión de la cultura gaucha.

Se relevaron aquellas actividades artesanales propias de la cultura gaucha como son el trenzado y el trabajo del cuero, la sogá, etc. Se organizaron exposiciones de los respectivos artesanos.

Se relevaron todos los payadores de la provincia y se los contrató para actuar en diversos encuentros folklóricos en Villa Regina. Se invitó a participar también a escritores e historiadores regionales en conferencias en centros no convencionales.

Se dio énfasis a las manifestaciones de difusión de la cultura indígena nativa, tehuelche y mapuche.

Se organizaron conferencias a cargo de dirigentes de agrupaciones indígenas y exposición y venta de sus artesanías. También hicimos jornadas de exposiciones y conferencias de dicha temática con Museos públicos y privados y con historiadores zonales.

Se dio énfasis a la enseñanza del folklore argentino y a la actuación de los grupos de danza.

Se creó la Escuela Municipal de Folklore y un cuerpo estable de bailarines representaron a la ciudad en innumerables festivales locales, provinciales y nacionales.

Se organizaron espectáculos anuales con la participación de la Banda Municipal de Música, la Escuela Municipal de Folklore y el Coro

Municipal y como cierre un número especial con la participación simultánea de las tres agrupaciones.

Se impulsó la participación de todas las colectividades de inmigrantes, europeas y americanas, en la vida sociocultural de la ciudad.

Se organizaron innumerables festivales con la participación de todas las academias de danzas italianas y españolas. Se invitó a participar en todas las ocasiones a cultores locales del folklore chileno, se contrataron grupos de baile y artistas chilenos y también se recibieron importantes delegaciones de ese país en canto y baile enviadas por las autoridades chilenas en reconocimiento a nuestra apertura hacia dicha colectividad. Se creó el Coro Municipal que interpretaba canciones de todas las colectividades existentes en Villa Regina y que estaba integrado por miembros de todas ellas y de todas las franjas etarias.

Se impulsó la reorganización de la asociación de inmigrantes chilenos de la ciudad y se estimuló la formación de dirigentes socioculturales de esa colectividad.

La Dirección de Cultura alentó y apoyó materialmente la reorganización de dicha asociación, le cedió una oficina en el edificio municipal con teléfono y máquina de escribir, para que sus dirigentes atendieran consultas de sus compatriotas sobre trámites de radicación. Se invitó a Gobernadores y Cónsules chilenos a Villa Regina y se los atendió como si se tratara de autoridades argentinas.

Se dio especial énfasis a la difusión y puesta en valor de la cultura chilena.

Viajé con los dirigentes de la asociación a entrevistarme con el Gobernador de la IX Región de Chile y con el Cónsul chileno en Neuquén a los efectos de informarle de nuestra política sociocultural y recabar su apoyo a la misma tanto como al proceso de reorganización de la asociación chilena de Villa Regina.

En especial se conversó acerca de la posibilidad de sentar las bases para la creación de una Sociedad Cultural Argentino Chilena de Río Negro y Neuquén, tendiente a fortalecer lazos de integración entre nuestros dos países para que luego desembocara en el estímulo de las relaciones económicas entre ambos. En dicha oportunidad, el Sr. Gobernador de la IX Región, no pudiendo creer lo que escuchaba y visiblemente emocionado, me preguntó: "*Dígame, ¿usted no será chileno?*"

Solicité y obtuve del primero de los funcionarios antes nombrados una beca de un año de duración en Chile para que el Director de la

Escuela Municipal de Folklore se especializara en folklore chileno, para así poner a disposición de esa colectividad y de sus hijos argentinos un espacio de aprendizaje de esa expresión cultural.

Preparé un Proyecto de Ordenanza que aprobó el Concejo Deliberante por medio del cual el gobierno municipal de Villa Regina debe celebrar el 18 de septiembre de cada año por ser la fiesta patria de Chile en la Plaza de los Próceres -escenario habitual de las fiestas oficiales argentinas- con todo el protocolo y ceremonial habituales en éstas, basada en los requerimientos de una real integración con el vecino país. Hasta entonces era el único caso a nivel municipal en toda la Argentina.

Se trabajó con los dirigentes de la asociación chilena la necesidad de que sus compatriotas investigaran la historia de esa colectividad en nuestra ciudad para que sus resultados integraran el acervo documental de la Biblioteca Patagónica perteneciente al futuro Museo Comunitario en gestación.

Se estimuló la organización de asociaciones de descendientes de inmigrantes.

Se llevaron a cabo conversaciones y convocatorias a descendientes de inmigrantes europeos venidos hace muchas décadas a Río Negro pero que no tenían asociaciones que los nuclearan. Lo mismo se hizo con inmigrantes de otros países latinoamericanos. Se les ofrecieron facilidades de gestión con las respectivas embajadas de los países de sus mayores.

IDENTIDAD CULTURAL

Se echaron las bases del proyecto de creación del Museo Comunitario, destinado a rescatar los testimonios materiales e inmateriales de la historia de Villa Regina.

Comencé a recuperar la antigua vivienda del fundador de la ciudad, la cual se encontraba en estado deplorable y era utilizada por los talleres de la Escuela Municipal de Arte que se había extendido más allá de sus propias instalaciones. Luego hice un proyecto de refuncionalización de la vivienda original y de su patio atendiendo a los requerimientos de la arquitectura de museos. Lo compatibilicé con el Secretario de Obras Públicas y se resolvió su ejecución. Simultáneamente, comencé a organizar el equipamiento de los materiales para el planteo museográfico, armarios, archivos, paneles, vitrinas, estanterías para depósito, iluminación, etc).

Al mismo tiempo inicié la organización museológica (temática de las salas, búsqueda de piezas museológicas, contacto con coleccionistas para motivarlos a donar o prestar sus colecciones, etc).

Comencé la recopilación de todos los documentos públicos y privados, periódicos y toda obra escrita por habitantes de Villa Regina en el pasado destinados a constituir la Biblioteca del Museo Comunitario.

En forma estrechamente relacionada con la organización del acervo museológico procedí a organizar el acervo bibliográfico, por compra de libros, donaciones, o fotocopiado cuando no se podía llegar al original. En ocasiones lograba canjear el original por una copia fotocopiada. Se recibieron colecciones de periódicos locales, fotografías, etc. También me puse en contacto con los familiares del extinto Ing. Felipe Bonoli, el fundador de la ciudad, los interesé en mi proyecto y obtuve la donación de documentos originales y álbumes fotográficos relacionados con la historia de la ciudad desde su fundación hasta 1930.

Obtuve el ofrecimiento de la Dirección de Estudios Rionegrinos, dependiente de la Subsecretaría de Cultura de la provincia de Río Negro, del pago 24 hs de cátedra semanales para aplicarlas y distribuir las a profesores de historia que se interesaran en la historia oral para capacitarlos y ponerlos a relevar testimonios orales de los antiguos colonos supérstites.

Se impulsó la toma de conciencia acerca de la necesidad de rescatar, conservar, poner en valor y difundir el patrimonio histórico arquitectónico de la ciudad.

Con la ayuda de la Dirección Municipal de Catastro hice un relevamiento de las casas más antiguas de la ciudad. Una de ellas, que se encontraba desocupada y en estado muy precario era de 1926. Me puse en contacto con los herederos y les ofrecí un contrato de comodato a cambio de la eximición del pago de las correspondientes tasas municipales, con posibilidades indefinidas de renovación puesto que yo pensaba en su restauración para convertirla en museo de sitio por sus originales líneas arquitectónicas, por la decoración originaria de sus paredes y por los artefactos de cocina, sanitarios y de iluminación que conservaba desde aquella fecha. Yo la pensaba destinar además a la exhibición de fotografías antiguas de la ciudad y a la realización de conferencias, Su ubicación era especial: a un costado de la plaza principal, la Plaza de los Próceres. Para la restauración gestioné y obtuve la promesa de adjudicación de 15.000 dólares por parte del Fondo

Nacional de las Artes. Fracasó por causa del Secretario de Obras Públicas.

Comencé a efectuar un relevamiento de monumentos, edificios y sitios de la ciudad ligados estrechamente a la historia local, con la finalidad de crear Monumentos Históricos Municipales. Este proyecto logré realizarlo con posterioridad a mi gestión como Director de Cultura y desde el cargo de Director del Museo Comunitario que logré inaugurar también posteriormente a mi alejamiento de aquella función.

Delineé un anteproyecto de concientización acerca de los temas del patrimonio histórico arquitectónico de la ciudad, de paisajismo y ambientalismo que no alcancé a ejecutar.

También impulsé la toma de conciencia acerca de la necesidad de preservar las condiciones naturales de la barda norte por sus condiciones de paisaje histórico y sus cualidades estéticas.

Comencé a interesar al Secretario de Acción Social y al Intendente acerca de que estaba comenzando a producirse una grosera proliferación de torres de alta tensión y de antenas repetidoras tanto abajo como arriba de las bardas. Llamamos así a la ladera existente entre el borde de la meseta y el suelo del valle, aproximadamente de entre 30 y 50 mts. de altura, que constituyen una característica relevante del paisaje en nuestra ciudad.

La proliferación de torres metálicas destruía la belleza del paisaje agreste, pero también paisaje histórico muy metido en el recuerdo de los primeros años de la ciudad, ya que en el borde de la cresta se alza una capilla construida en 1933 por el entonces cura párroco para aventar las terribles heladas que diezaban las plantaciones de frutales y años más tarde se levantó allí también una estatua representando a un indígena genérico, a todos los indígenas. Ambos elementos se degradan ante las mencionadas torres. Por otra parte, encima de la barda se comenzaba a colocar cualquier cosa que no se pudiera colocar abajo, como si esa parte no integrara el espacio comunal¹⁷. Comencé a difundir con el nombre de *“la repisa”* la deplorable condición en que se iba convirtiendo el borde de la meseta. Hice un Informe sobre el tema al Intendente. Nunca obtuve ni siquiera su interés en el tema. Seguí interesando a los particulares en el tema. Después de mi gestión transcurrieron 10 años en los cuales hice Informes para los dos

¹⁷ Ciertamente, estos monumentos estaban fuera del ejido municipal, el cual llegaba hasta la cresta de la barda, o sea el borde, pero no más allá.

Intendentes que se sucedieron. Tampoco logré nada. Hoy el borde de la meseta parece un bosque de torres de hierro y cables.

Para tratar de interesar a mis superiores acerca de iniciar acciones tendientes a paralizar toda nueva instalación de torres y antenas y a hacer trasladar las ya instaladas a distancias más alejadas del borde para que así no pudieran ser vistas desde el valle proyecté la realización de un Vía Crucis, al cual me he referido en páginas anteriores. Contaba con toda la financiación requerida. Tampoco logré nada, esta vez por falta de interés del Secretario y del Intendente.

Impulsé la toma de conciencia acerca de considerar el espacio de la ciudad en toda su amplitud como ecomuseo.

Planifiqué una serie de actividades destinadas a concientizar a todo el mundo –incluidos mis jefes– de la necesidad de conservar las características paisajísticas de toda la ciudad, para lo cual había que respetar las condiciones naturales de cada lugar, terminando con la idea de la tala de árboles con cualquier pretexto o los movimientos de tierra donde no correspondía. Al mismo tiempo los ponía en conocimiento de la existencia del enfoque de la intangibilidad, que yo no comparto, y el de la recreación en el marco de una racionalidad planificada. Lo hacía pensando en el problema de la barda norte y en el camping municipal a orillas del río. Para el lado norte proponía la creación de un circuito de peregrinación religioso que generaría nuevas formas de religiosidad además de embellecer las bardas, y para el sur proponía la creación de un plan de racionalización del uso del suelo en el camping con visión de futuro. El principal destinatario de mis demandas era el Secretario de Obras Públicas. No hubo caso...

AMPLIACION DEL CAMPO DE GESTION CULTURAL

Desarrollé acciones orientadas hacia el plano socioeconómico.

Organicé una cooperativa de confeccionistas de indumentaria, en la que participaron diez mujeres expertas en corte y confección. El objetivo era confeccionar guardapolvos, uniformes, y ropa blanca, a costos reducidos brindando una salida laboral simultáneamente para dichas artesanas. Los aspectos contables y administrativos debían estar a cargo de la Secretaría de Hacienda de la Municipalidad. Se comercializaba directamente en tiendas pequeñas y en el mismo taller. Funcionó con éxito relativo durante 2 años y dejó de hacerlo cuando la Secretaría de Hacienda fue dejando de cumplir con su deber de asistencia técnica. Entonces se abandonó el proyecto.

Colaboré con la Dirección de Minoridad y Familia en la organización de una cooperativa de confeccionistas de ositos de peluche y muñecos de tela. Tuvo la misma suerte que la anterior por las mismas causas.

Organicé una cooperativa de construcción con 10 albañiles, destinada a efectuar pequeños trabajos por contrato con la Municipalidad, como ser construcción de nichos en el cementerio, veredas, y hasta casas de una planta, la cual se autogestionó de inmediato.

Desarrollé acciones orientadas hacia el plano socioeducativo.

Gestioné y suscribí con el gremio de los docentes un convenio por el cual la seccional local donaría libros escolares a las bibliotecas barriales y sus afiliados se convertirían en agentes de fomento de las bibliotecas barriales y de colaboración con las comisiones directivas de éstas, habida cuenta que muchos de sus integrantes que deseaban para sus hijos un futuro mejor a través de la educación y la lectura no podían llevar las actas o interpretar los estatutos por no saber leer ni escribir.

Propuse al gremio docente, agente imprescindible en materia educativa y cultural, organizar acciones de capacitación sindical para sus afiliados y para cualquier persona por medio del dictado de cursos de historia argentina, de economía, política, etc, etc, contribuyendo la Dirección de Cultura con la organización académica y el apoyo económico al traslado de los profesores correspondientes desde sus lugares de origen.

La idea que sustentaba los dos proyectos antes mencionados era que el gremio docente tuviera otra clase de relación con sus afiliados, con la niñez y la juventud, y con la sociedad toda, que fuera más allá de las meras reivindicaciones salariales, no para abandonarlas sino para reforzar su propio peso y su inserción en la sociedad, todo lo cual repercutiría a la postre, con toda seguridad, en el plano reivindicativo.

Desarrollar acciones orientadas hacia el campo sociocultural.

Creé un Coro Municipal con integrantes de la llamada tercera edad, de mediana edad y de jóvenes. Llegó a tener 30 integrantes, un número muy elevado para esa actividad. Puse a su frente a la persona más competente que existía en la ciudad y le pedí que el Coro fuera un espacio cultural para la expresión estética pero también un ámbito de pertenencia e integración social. Y así resultó. Actuó permanentemente en todas partes, en el centro y en la periferia de la ciudad y en otras ciudades.

RELACION CULTURA-EDUCACION

Busqué establecer vínculos operativos entre el sector educativo y la Dirección de Cultura para emprendimientos comunes.

Organicé un programa de capacitación para el sector docente en convenio con la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional del Comahue, al que ya me he referido anteriormente.

Organicé Jornadas de Prevención contra la Drogadicción en convenio con el programa *“Por amor a la vida”*, de Mar del Plata, con una gran movilización y participación de los docentes de escuelas primarias locales y profesionales de Río Negro y de otras provincias. El programa se institucionalizó en la Municipalidad, quedando a cargo de la Dirección de Minoridad y Familia durante los 4 años de esa gestión municipal.

Como el otorgamiento de becas a estudiantes universitarios antes de mi gestión era un verdadero descalabro donde los estudios socioeconómicos de los aspirantes por parte de los asistentes sociales eran una mera formalidad, ya que la decisión final de la adjudicación estaba a cargo de los funcionarios políticos y sus influyentes, me hice cargo de organizar el sistema de becas universitarias. A tal fin diseñé un sistema consistente en una comisión ad hoc constituida por el director de cada uno de los colegios secundarios de la ciudad y por un representante de los estudiantes que sería elegido por éstos democráticamente. A ellos se sumaba el Director de Cultura. La Comisión analizaba los estudios efectuados por los asistentes sociales y los informes que proporcionaban los directivos de los colegios y los representantes estudiantiles en cuanto a aplicación y rendimiento en el nivel secundario, se asignaba preferencia a determinadas carreras universitarias que tenían que ver con las necesidades del desarrollo regional (para lo cual tomábamos en cuenta los mismos parámetros formales que usaba el Ministerio de Asuntos Sociales de la provincia). También se pusieron exigencias para la renovación de las becas como ser la aprobación de una materia como mínimo anualmente. Todos los participantes analizaron inicialmente las reglas de juego sobre las que funcionaría el sistema, se discutieron y se cambiaron cuando se consideró que era necesario. Pero una vez aprobadas todos velaron por su estricto cumplimiento y el sistema funcionó aceitadamente durante toda mi gestión sobre la base del voto de los integrantes de la comisión y sin la más mínima intervención de otros funcionarios políticos de la Municipalidad o de fuera de ella.

También para los que viajaban diariamente a las ciudades del Alto Valle donde cursaban sus carreras se gestionó un transporte colectivo. Respecto del mismo ya hemos explicado las formas de financiamiento más arriba.

Para los que cursaban el nivel primario o secundario se establecieron becas de auxilio para libros y útiles al comienzo del año o pasajes de ómnibus.

Para los estudiantes de la carrera de Técnico en Ciencias de la Alimentación, de la U.N.C., que se cursaba en el asentamiento universitario local, organicé un sistema de becas de residencia y una residencia universitaria con capacidad para 8 plazas en una casa de los planes de vivienda provinciales afectada a uso municipal indefinidamente, completamente equipada. Firmamos un convenio con las autoridades universitarias para administrar conjuntamente el sistema, incluyendo el reglamento con los requisitos de admisión y permanencia en ella.

Se fortaleció la inserción de las escuelas de cada barrio y de sus respectivos maestros como promotores culturales del proyecto cultural municipal correspondiente al mismo.

Se establecieron nexos de colaboración entre los maestros de las escuelas barriales y los bibliotecarios de las 4 bibliotecas barriales, en materia de fomento de la lectura, consulta e investigación, títulos de libros necesarios para reforzar la actividad de los docentes, etc.

Se fomentó la participación de docentes, miembros de juntas vecinales y la Dirección de Cultura para la discusión de problemas socioculturales en los barrios y para la organización de actividades directamente asistenciales o para recaudar fondos para esos fines.

Durante tres años seguidos contraté a una psicopedagoga para dar talleres de orientación vocacional en un colegio secundario, después del turno escolar de la tarde, a los que cada año asistieron regularmente aproximadamente cien alumnos, tres veces por semana, todo el año, provenientes de todos los colegios secundarios rginenses, así como también de ciudades vecinas.

XI

ELABORACIÓN DE LA AGENDA CULTURAL

Todo lo que a priori uno puede conocer acerca de los planes de corto, mediano y largo plazo pasa a segundo plano cuando la planificación se ha tenido que hacer rápidamente. Y sobre todo cuando se vienen encima ciertas fechas en las que la Municipalidad debe hacerse presente a través del área de cultura.

Por ejemplo, en nuestro caso, la nueva gestión municipal había asumido el 12 de diciembre de 1987. Era de esperar que para el 22 de diciembre, a más tardar, la Dirección de Cultura hubiera programado alguna actividad relacionada con la Navidad, por ej., la organización de un pesebre viviente, algo tradicionalmente llevado a cabo por la Dirección Municipal de Cultura. Como nosotros no teníamos la posibilidad de organizarlo, ni teníamos –debo confesar- un interés relevante en ello, nos pusimos en contacto con todos los grupos confesionales que podían estar en condiciones de hacerlos. Decidimos colaborar con ellos, darles el auspicio de la Dirección de Cultura, consistente en convocar a los cristianos locales a visitarlos, haciéndonos cargo de la publicidad radial.

Y el 24 a la noche fuimos a saludar a los organizadores llevando botellas de sidra y vasos para brindar. A partir de allí todos los años repetíamos el mismo expediente.

Pero lo más preocupante era que el día 30 de diciembre la Municipalidad entraría en receso hasta el 31 de enero. Esto se hacía para reducir costos de funcionamiento municipal, para hacer cumplir todas las licencias del personal en forma simultánea en ese periodo, y para que los funcionarios políticos también pudieran irse de vacaciones. Yo mismo estaba acostumbrado a tomarme vacaciones en enero y la perspectiva de privarme de ellas era preocupante. Obviamente, la Dirección de Cultura era la única dependencia municipal que no puede dejar de trabajar en todo el año.

Así fue que a la semana de haber asumido ya estaba redondeando la organización del ciclo Domingos de Plaza y alrededor del 20 de diciembre ya debutábamos con la respectiva publicidad gráfica incluida. Pero como la Municipalidad no disponía de equipos de amplificación de sonido ni tampoco de locutor y animador del ciclo no quedaba más remedio que alquilarlo y contratarlo, respectivamente, cada domingo durante todo el verano. Este gasto yo lo consideraba innecesario, así como la contratación del servicio durante todo el año para los actos

oficiales de fechas patrias, de aniversario de la ciudad y de actos oficiales de inauguraciones de obras civiles. Por lo tanto recurrí a una estratagema que me iba a permitir tomarme mis vacaciones normalmente y producir un notable ahorro en las finanzas municipales.

¿Qué hice? Busqué a un muchacho que tenía todo el equipo necesario pues en ocasiones trabajaba poniendo sonido para cualquiera que lo contratara pero que no tenía una demanda constante de sus servicios. Entonces le ofrecí tomarlo como asistente de la Dirección de Cultura para cumplir dos tareas precisas: la primera, brindar el servicio de sonido con sus propios equipos en todo acto público de la Municipalidad, especialmente los de la Dirección de Cultura; y la segunda, visitar regularmente los talleres barriales para comprobar in situ si efectivamente tenían el número mínimo de alumnos requeridos para mantener el contrato de los talleristas.

Mi intención era que la Dirección de Cultura comprara, con recursos que ella misma generara, todo el equipamiento de sonido que hiciera falta para todas las actividades municipales a cargo nuestro velando por su “seguridad”. Cuando ello se produjera extenderíamos sus servicios a la custodia y utilización de dichos equipos para otras demandas de la municipalidad.

Tuve su aceptación inmediata. Y el Intendente aceptó complacido su contratación, habida cuenta del ahorro que de este modo realizarían las arcas municipales. Este colaborador de la Dirección de Cultura se encargó del sonido en el ciclo dominical del verano y asumió mi representación en mi ausencia.

Por otra parte, había que presentar a la sociedad rápidamente un avance de lo que pensábamos hacer. Todas las Secretarías y sus correspondientes Direcciones se esmeraban por planificar acciones aunque sólo fueran inmediatas para producir el esperado impacto de prensa al inicio de la gestión. Así que todo salió bien ese verano.

Simultáneamente organicé el ciclo Domingos de Río, para los grupos de rock, pero lo implementé a partir del mes de febrero. Fue un éxito.

También participé en un proyecto organizado por la Dirección de Deportes, Recreación y Turismo, consistente en organizar colonias infantiles de verano en el camping municipal, a orillas del río. La Dirección de Cultura se insertaba en el resto de las actividades contratando por cuatro horas diarias, de lunes a viernes, a partir del 7 de enero de cada año, a un tallerista de cerámica y a otro que habitualmente enseñaba guitarra (ambos habían sido talleristas en la Escuela Municipal de Arte) para que con los niños de la colonia infantil

construyeran un Rey Momo de medidas gigantescas y les enseñaran a confeccionar instrumentos musicales y a aprender pasos y canciones de murga. El Rey Momo sería quemado en los corsos de carnaval que yo resucité durante mi gestión acompañándolos con el ciclo Domingos de Plaza en el mismo lugar, y los niños bailarían y animarían el corso.

Así fue que para el corto plazo organicé los Domingos de Plaza, los Domingos de Río, la actividad recreativa durante la colonia infantil de verano y el corso de carnaval. Todo resultó extraordinariamente multitudinario, alegre y divertido, y marcó una presencia de la Dirección de Cultura muy sólida.

Debo aclarar que estas actividades pasaron a constituirse en programas de verano habituales. En los años subsiguientes ya la planificación, la organización y la ejecución de los mismos estaban totalmente afiatadas. Era como poner un diskette en la computadora y ejecutar un programa. Sólo nos preocupábamos por mejorarlo cada vez e introducir sorpresas para el público y regalos para los niños que recogíamos de los comerciantes de la zona.

Ese verano, habiendo preparado en diciembre toda la programación hasta casi fines de marzo y marchando ésta como estaba previsto, tuve tiempo suficiente para planificar las actividades para el primer año de gestión.

Todas las acciones con que daría cuenta de los objetivos previstos estaban prefiguradas en mi mente al momento de elaborar estos últimos, por eso fue que a partir de marzo tuve contactos de prensa en todos los medios para presentar mi plan cultural y anunciar todas las medidas, emprendimientos y creaciones a llevar a la práctica inmediatamente. Mi intención era producir un impacto en la opinión pública que me permitiera hacer mirar hacia mi gestión a propios y extraños para fortalecer mis márgenes de acción y mi poder de convocatoria. Lo logré sin mayores problemas.

Una vez logrado lo anterior tuve más posibilidades de dirigirme a la sociedad sabiendo de antemano que mi presencia en la gestión cultural despertaba la natural expectativa correspondiente a los anuncios efectuados. Por eso, me lancé a trabajar en todos los frentes de trabajo delineados en el proyecto. Lo hice febrilmente, podría decir, trabajando de la mañana a la noche. Ello me permitió captar colaboradores en todos los barrios, en todos los grupos sociales y en la mayoría de las instituciones. Nunca se rompió una relación de trabajo entre nosotros, por el contrario, siempre se consolidaban.

Como los objetivos del plan cultural no se sacian con actos, es decir, no se satisfacen con tal o cual acción concreta, sino que se convierten en programas permanentes de acción cultural que se van desarrollando, expandiendo y enriqueciendo cualitativamente a lo largo del tiempo, esos programas más arriba mencionados (que pueden desglosarse en subprogramas concretos), a saber: democratización cultural, diversidad cultural, identidad cultural, ampliación del campo de gestión cultural y relación cultura-educación, constituyeron los ejes de mi gestión durante los tres años que duró la misma. En conjunto representaron esa espiral crecientemente amplificadora de la que hablé anteriormente.

Por lo tanto, no sé explicar cuáles eran los planes de mediano y largo plazo, pues todos eran lo uno y lo otro a la vez en la medida que eran logros sucesivos que consolidaban las estructuras humanas y materiales puestas en juego cada vez.

Habiendo planificado de entrada un plan cultural evitaba así las situaciones de incertidumbre propias del obrar sin planificación, ya que ello me generaba una suerte de impulso por inercia, como el de ir siendo llevado por la ola en la que uno se montó más atrás y sin necesidad de remar contra olas de sentido contrario.

Pero había lugar para lo inesperado y lo no planificado.

7.5 - El espacio de lo no planificado, de lo eventual.

Siempre he considerado que todo gestor cultural debe salir a buscar, a conocer y a explorar lo desconocido, lo que hacen otros, para informarse, para comparar y compararse, para copiar, etc, etc. Pues bien, yo procedí siempre así durante mi gestión buscando que ella fuera importante y no adocenada, pero también por el enorme placer que me producía esta función tan creativa. En varias ocasiones surgieron interesantes posibilidades de concreción de proyectos específicos que no había planificado.

Tuve dos o tres experiencias importantes o más bien posibilidades surgidas al azar.

La más importante y al mismo tiempo más dolorosa nace a partir de una visita al I.N.S.A. (Instituto Nacional Superior de Artes), institución cultural de superlativo prestigio y nivel académico de la ciudad de General Roca, a 45 kms. de Villa Regina, para entablar contactos con sus directivos a los fines de organizar actividades culturales compartidas en Villa Regina, a los pocos días de mi asunción al cargo. En esa oportunidad, quien entonces era su Director, el Arq. Marco, y el

eximio Maestro Fontela, Director de la Escuela de Música de esa institución, me ofrecieron crear en Villa Regina una sección de la Escuela de Música y otra de la Escuela de Plástica, firmando un convenio con nuestra Municipalidad.

A mi regreso informé a mis superiores, les planteé la posibilidad de ofrecer las instalaciones de la Escuela Municipal de Arte con la segura necesidad de efectuar ampliaciones en la misma en el plazo de uno o dos años si esto se concretaba. Todos estuvieron de acuerdo. Era una oportunidad increíble. Invitamos a las mencionadas autoridades y afinamos el proyecto. Ellas estaban convencidas de que el I.N.S.A. debía abrirse hacia las demás ciudades de la provincia aunque más no fuera para crear nuevas bocas de admisión en un ciclo básico y que el resto de las carreras del ciclo superior se llevaran a cabo en la sede central. Eso les permitiría reducir costos de mantenimiento.

En consecuencia, quedamos de acuerdo en que haríamos un sondeo de interesados en la carrera de Música, desglosados por instrumento, y más adelante en la de Plástica, una vez que nos hubiéramos afirmado en la primera. La respuesta de los habitantes de Villa Regina y de las ciudades vecinas fue extraordinaria. Hubo unas 260 personas interesadas en inscribirse. Era un éxito descomunal.

Lo anterior implicaba dejar en suspenso la renovación de los contratos de los talleristas de la Escuela Municipal de Arte que enseñaban música. Eventualmente, algunos de ellos podrían incorporarse al nuevo plan académico pero siempre que tuvieran la aprobación de la Escuela de Música. Todos de acuerdo, incluso los perjudicados. La diferencia entre un tipo de enseñanza y otro era abismal.

Pues bien, había que ponerse a hacer números. ¿Cómo contribuiría la Municipalidad de Villa Regina financieramente? Se necesitaba la aprobación de la Dirección Nacional de Música, que era la que subsidiaba al I.N.S.A. Viajamos a Buenos Aires, presentamos la situación, lo que estábamos dispuestos a ofrecer, y prácticamente todo se arreglaba con el aporte de la municipalidad de Villa Regina. Se nos negó y se negó a las autoridades del I.N.S.A. la autorización para abrir esta sección de Villa Regina. Para entonces ya sabíamos que la interferencia estaba en la Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Río Negro, la misma que nos había negado la continuidad del aporte de las 96 horas cátedra para el programa de Educación por el Arte.

¿Perdió la Municipalidad ? ¡Nooooo! Perdió Villa Regina, la sociedad, la gente.

Otra experiencia, positiva esta vez, fue que al hablar con la Secretaria General de la Universidad Nacional del Comahue, le sugerí crear nuevas bocas de admisión para el primer año de los profesorados de Historia, Geografía y Ciencias de la Educación (que se dictan en Neuquén y Cipolletti), en sedes locales alternativas. Para ello le proponía Villa Regina ofreciéndole las instalaciones de la Escuela Municipal de Arte. Ello hubiera representado una posibilidad extraordinaria para los habitantes de Villa Regina y su zona de influencia. Se interesó en el tema, lo discutió en el seno de la Universidad, no se aprobó. Pero sí logró que se creara una carrera a término sugerida por mí, la de Museología, dependiente del Departamento de Historia. Se aprobó el plan de la carrera. El Museo Comunitario de Villa Regina, próximo a inaugurarse, sería centro de prácticas de dicha carrera. Excelente. Por razones presupuestarias de la Universidad y por falta de continuidad en las gestiones de la Municipalidad de Villa Regina para su concreción nunca se implementó.

Una tercera experiencia fue el haber firmado durante el último año de mi gestión un convenio entre la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Comahue, con sede en General Roca, y la Municipalidad de Villa Regina, creando en ésta un centro de prácticas de los estudiantes de la Licenciatura en Trabajo Social. En este convenio, todos los estudiantes de dicha carrera que residieran en Chichinales, Villa Regina, General Enrique Godoy, Ing. Huergo y Mainqué, llevarían a cabo sus prácticas en el ejido municipal reginense siendo supervisados por los Asistentes Sociales municipales. Funcionó correctamente un año. Cuando yo renuncié, no se renovó el convenio. Causa: celos profesionales de algunos trabajadores sociales municipales y de otras dependencias no municipales de Villa Regina, disgustados porque los futuros egresados tendrían títulos de Licenciados y muchos de los locales, recibidos varios años atrás, tenían título de Técnicos. Esta disconformidad se había presentado al comienzo pero la habíamos soslayado porque el egoísmo individual no podía fundar derechos a impedir hacer cosas útiles desde la función pública.

Ahora bien, ¿cuál es el sentido de relatar estas experiencias en este ítem? Demostrar que el azar también interviene en una gestión cultural, pública o privada, como sucede en cualquier campo de las actividades sociales, y que, en ocasiones, una sola de esas posibilidades surgida por esa vía puede ser de tanta importancia como todo lo que habíamos

planificado para desarrollar en todo el tiempo correspondiente a nuestra gestión.

Por eso insisto en que todo gestor cultural debe salir al encuentro del azar, de lo fortuito, estableciendo contactos con todos los que se mueven en el campo sociocultural, sean personas, instituciones o funcionarios públicos.

Además de las experiencias mencionadas tuve otras -que sería largo enumerar- que me permitieron llevar a cabo actividades sumamente originales, algunas con duración limitada y otras de tipo permanente, y si a alguna de ellas no las tomé fue porque resultaba absolutamente imposible contar con los recursos financieros necesarios.

Quiero mencionar una sola experiencia más. Con motivo de un viaje a Viedma acompañando al Intendente y demás Secretarios, al comienzo de nuestra gestión en la Municipalidad, para entrevistarnos con el Gobernador de la provincia, me “tiré el lance” de elevarle un pedido de subsidio para comprar una pantalla portátil para proyección de cine o de imágenes fijas, ya que yo pensaba utilizarla durante los espectáculos del ciclo Domingos de Plaza. Luego de un tiempo, habiéndome olvidado de ello, recibí el subsidio. Pero habiendo resultado insuficiente el subsidio por el aumento de precio de la pantalla, le cambiamos el destino con autorización provincial: adquirimos 5 micrófonos de pie para las actuaciones del Coro Municipal recientemente creado. Esto es también fruto del azar.

Otras veces, el azar se nos presentaba para que nos aprovecháramos de él sin dilaciones, por ej., cuando un funcionario provincial o nacional visitaba la Municipalidad y le hacíamos “un pechazo”, generalmente sin esperanzas de éxito. Sin embargo, más de una vez tuvimos suerte.

En el caso de la experiencia frustrada de traer la Escuela de Música del I.N.S.A. a Villa Regina, ello hubiera significado posiblemente la más importante realización de nuestra gestión ya que era muy grande la cantidad de estudiantes que viajaban diariamente a General Roca desde toda la zona de influencia de nuestra ciudad. No obstante, muchos no lo podían hacer por razones económicas. Lo mismo hubiera sucedido en el caso de poder obtener una diversificación de carreras de la Universidad del Comahue en el Asentamiento Universitario de Villa Regina, donde por entonces sólo se dictaba la carrera de Técnico en Alimentación y no había suficiente demanda de interesados en ella.

Por eso quiero significar que al hacer un balance de mi gestión he quedado conforme, aunque no satisfecho, con la política cultural que llevé a cabo planificadamente. Pero lamento no haber podido concretar

las dos posibilidades del párrafo anterior, que no integraban mi proyecto original.

También quiero referirme a otras actividades que por lo general el gestor cultural no suele planificarlas de entrada pues suelen estar a cargo de otros funcionarios o empleados municipales, pero que en la práctica terminan siendo atribuidas a la órbita de su competencia. Se trata de los actos oficiales para las efemérides y para el aniversario de la ciudad. Por más que pueda existir en el staff municipal un Director de Prensa, o uno de Prensa, Ceremonial y Protocolo, que esté a cargo de la conducción de los actos, siempre la organización del mismo en la parte de actuaciones de números artísticos, o de desfile de carrozas alegóricas, o de instituciones o escuelas, incluso la preparación de los discursos de algún funcionario, etc., etc., suele ser asignada al Director de Cultura.

Mi experiencia me hace pensar que esta clase de manifestaciones y espectáculos de larga preparación y efímera duración no deberían asignarse al área de cultura sino, precisamente, a la de Prensa, Ceremonial y Protocolo, y que ésta requiriera a cada Dirección (Cultura, Deportes, Minoridad y Familia, etc) o a las Secretarías por sí mismas (Gobierno, Acción Social, Hacienda, Obras Públicas) su colaboración en lo que éstas puedan o deban brindarle para su realización.

La magnitud del esfuerzo que ello implica es casi siempre superior a la capacidad de decisión y de disposición de recursos con que se mueve el Director de Cultura y como ello excede las posibilidades de su propia competencia no puede, por lo general, obrar ejecutivamente, es decir, con rapidez y eficacia. Salvo que se le den facultades amplias para la ocasión. Pero en la práctica, los Secretarios de cartera son renuentes a tener que “obedecer” a un Director, cargo de rango inferior. Pero si éste lo hizo una vez ya lo tendrá que hacer por siempre. Y deberá incluirlo en la agenda del año próximo.

7. 6 - Prensa y difusión.

Generalmente, al planificar no le concedemos mucha importancia a esta actividad complementaria de una gestión. Sin embargo, ella es tan importante para la instalación de un plan cultural y de la imagen pública del Director de Cultura que podríamos decir que un adecuado servicio de prensa y difusión puede “hacer milagros”.

Como es sabido, esta clase de asuntos relacionados con la publicidad, la propaganda, los mensajes, etc, a través de los Mass Media, ha

producido toneladas de interesantes libros, por lo cual no quiero redundar ni caer en frases de Perogrullo al respecto.

En la práctica, la producción de la información que ha de salir hacia los medios es hecha por nosotros o nuestros colaboradores más adiestrados y es siempre más precisa porque uno sabe con claridad qué mensaje quiere transmitir para su instalación. También desde nuestra Dirección organizamos un sistema de relaciones con la prensa escrita, la radial y la televisiva.

Esta actividad, que en realidad debería ser complementaria de nuestra gestión, suele tornarse principal en los hechos y de tanta gravitación que más de una vez atribuimos el fracaso de una actividad a que la difusión no fue suficiente o no fue clara.

A los medios hay que ir a llevarles la información, o por lo menos enviarla. A partir de allí puede que salga entera o no, o que no salga a tiempo, o sí, y todo ello por diversas razones. Pero una vez que un espectáculo, o un congreso, o una exposición o un festival se lleva a cabo la prensa acude por sí sola y emite opinión y califica o descalifica la actividad y por allí también nuestra gestión. Explico esto porque al planificar la parte de prensa y difusión creemos que simplemente consiste en redactar gacetillas de prensa y enviarlas a los medios cuando en realidad con los medios de comunicación se debe establecer una relación de ida y vuelta.

Pero hay otro aspecto que se relaciona con esto. Es la existencia, en la mayoría de las municipalidades, de la Dirección de Prensa (o de un encargado de tales funciones), la cual debería ser el enlace único por razones de economía de esfuerzos y de imagen hacia afuera, con los diversos medios de comunicación. En la práctica, esa Dirección canaliza prioritariamente la información sobre las actividades del Intendente, de los Secretarios de cartera, y del bloque de Concejales (Concejo Deliberante) del mismo partido político que el poder ejecutivo municipal. Para ella, en los hechos, las informaciones sobre el área de cultura o la de deportes son de menor importancia.

El Director de Prensa puede llegar más lejos que el de Cultura en procura de obtener mayor y mejor difusión porque la relación entre la municipalidad y los MM suele estar muy protegida y aceitada desde la cúpula misma de la administración. Para ésta, esa relación suele tener carácter estratégico para fines de proyección política, y en procura de ello la relación con la empresa (diario, radios, canal de televisión) suele estar acompañada de contraprestaciones, a veces legales, a veces no, Y como en ese relacionamiento el Director de Prensa suele ser el factotum,

los medios le responden habitualmente de una manera distinta a la que puede establecerse con un Director de Cultura. Éste recurre a las gacetillas de prensa de difusión gratuita, generalmente para las radios. Aquél contrata publicidad directa o indirecta con los medios principales de la región y en ocasiones canaliza solicitudes para los asuntos “importantes” en los medios de prensa. Nada de esto suele hacer un Director de Cultura municipal, por lo menos en las pequeñas municipalidades, y no porque no tenga necesidad de hacerlo.

En definitiva, es una manifestación más de la subestimación que padecen los asuntos culturales al interior de los equipos de gobierno. Baste sólo referir que la campaña electoral del Intendente cuya administración integré no hizo ninguna referencia al plano cultural, ni a proyectos ni a intenciones, lo cual, por cierto, parece constituir una regla general que la mayoría de los candidatos políticos se esmera por respetar en todo tiempo y lugar.

Este tipo de reflexiones suelen no hacerse al analizar la gestión cultural municipal. Yo las hago precisamente por aquello que ya he apuntado al comienzo de este trabajo respecto a la necesidad del acompañamiento en la gestión por parte de las autoridades. Ese condicionamiento que yo ponía en la relación con mis superiores directos creo un deber aconsejarlo para todos los futuros gestores culturales.

Por estas consideraciones, yo recurrí a privilegiar la difusión gráfica de las próximas actividades de la Dirección de Cultura invirtiendo en afiches impresos en La Tablada, para lo cual previamente solicité a la Secretaría de Obras Públicas la colocación de dos portacarteles de calle en dos puntos vitales de circulación en el centro de la ciudad. Eran muy pocos, es cierto, pero preferí pedir esos dos antes de pedir más y que se me negaran. De todos modos, siempre pegamos afiches en el centro, en determinados y escasos paredones únicamente, para no ensuciar la ciudad desde la misma municipalidad.

Para la colocación de afiches en las vidrieras de las casas de comercio se nos exigía que el tamaño fuera pequeño. Esos afiches los imprimíamos en Villa Regina.

Gestioné a Obras Públicas la instalación en el centro de la ciudad de un gran cartel de hierro y chapa de 6m X 4m, en el cual pegaba grandes afiches o hacía pintar en ocasiones nuestra publicidad por un pintor que nos canjeaba el valor de su trabajo por tasas municipales adeudadas.

Yo privilegié el centro de la ciudad para la publicidad porque es la caja de resonancia de la vida pública. Todos los habitantes de la ciudad, incluidos los de los barrios periféricos, circulan, pasean o trabajan en el centro cotidianamente. Recién cuando consideré que la publicidad gráfica en el centro era suficiente, seguí instalando dos o tres carteles gigantes en la zona suburbana, bien repartidos pero en el interior de terrenos particulares, previa autorización de los dueños, para que no fueran utilizados por la propaganda electoral de los partidos políticos.

También hice difusión por altoparlantes móviles con el sistema de canje de tasas adeudadas. Y también tiramos “mariposas” (pequeños recortes de papel con publicidad) y volantes desde vehículos en marcha.

Algo más sobre la publicidad gráfica callejera. Su colocación la hacían los colaboradores ocasionales de cada actividad. Si se trataba de un baile en un barrio a beneficio de la biblioteca del mismo, eran los miembros de la Comisión y sus amigos o parientes. Si era para un festival en el Anfiteatro, situado en el centro de la ciudad, lo hacían los grupos comunitarios que asumían la organización del mismo y que luego serían beneficiados con parte de la recaudación. Y así por el estilo.

Para estas actividades, que insumen mucho tiempo y que deben ser hechas con la suficiente antelación, es imprescindible contar con colaboradores eventuales, pero en realidad es suficiente razón para que se adjudique a una Dirección de Cultura un empleado más para realizar esas y otras actividades habituales como son el transporte de muebles, sillas, atriles, caballetes, etc., cada vez que se organiza alguna actividad.

Creo que vale la pena rescatar lo siguiente: aquélla escritora y poeta que en el diario Río Negro estaba a cargo de los asuntos culturales cotidianos y del suplemento cultural dominical poseía una amplia visión de la cultura y, sobre todo, un entusiasmo militante por difundir las actividades culturales que nosotros emprendíamos, y por supuesto las de todos los promotores culturales, públicos y privados, de toda la provincia de Río Negro. Era, desde su función, un valioso agente cultural.

También los conductores de programas radiales especializados en cultura gaucha, música folklórica y tango, tanto de radios locales como de otras muy distantes, tuvieron siempre una especial consideración por colaborar con nuestra gestión mucho más allá de lo que podría haber sido la mera lectura de una gacetilla de prensa.

Creo que tanto la periodista del diario como estos conductores de programas especializados obraban así no porque sólo porque fueran buenos profesionales sino fundamentalmente porque amaban la cultura

o el sector de ella en que se desenvolvían. Sirva de prueba para lo que es la clave en toda gestión cultural, o por lo menos una de ellas: hay que amar lo que uno hace, pero también hay que amar la clase de asuntos, la materia, con las que uno trabaja.

Quiero mencionar la utilidad de dar difusión a la labor realizada desde la gestión cultural por medio de boletines informativos gratuitos para toda la población. Me refiero a aquéllos que suelen hacerse una o dos veces por año con todo lo realizado por las diversas Secretarías y Direcciones municipales. Yo aproveché bien este recurso toda vez que se implementó, no sólo por que la Dirección de Cultura podía mostrar la intensa actividad desplegada sino porque yo mismo me encargaba de la redacción de lo realizado en cada periodo y de lo próximo a implementar, sobrepasando la simple enumeración, modalidad ésta que caracterizaba el estilo de la Dirección de Prensa en cuanto al tratamiento de la labor de las demás dependencias.

Más allá del anuncio de las actividades específicas a realizar en el corto plazo de una o dos semanas y de los balances semestrales o anuales mencionados en el párrafo anterior, hay dos momentos más en los que es muy importante para el gestor cultural establecer una comunicación amplia y profunda con la comunidad. Ellos son al comienzo de la gestión, para comunicar el plan cultural, y al final de la misma, para hacer un balance y una evaluación de la gestión, sin olvidarse de agradecer la cooperación de todos aquéllos que han colaborado con uno.

El impacto que esperamos de la comunicación inicial centrada en el proyecto cultural va más allá de nuestra presentación, tiene una función adicional de instalación de nuestra gestión, de personalización de la misma, ya que lo que estamos buscando en realidad es una cuota de atención hacia nosotros por parte de la sociedad y una implícita apelación a apoyar nuestro proyecto de allí en más.

Por ello, ese mensaje debe apuntar a modificar las percepciones tradicionales, generalmente desfavorables, que habitualmente se hallan instaladas en la sociedad respecto al área de la cultura y a la función de gestor cultural y a inducir un voto de confianza a nuestro favor.

En cuanto al balance y despedida del final, lo más importante es transmitir la idea de que estamos dejando en manos de la sociedad nuestras criaturas, transfiriéndole la carga de la paternidad para que ella vele por su continuidad y crecimiento. Es el momento de la socialización definitiva y total del plan. Claro está que su continuidad

dependerá de muchos factores que ya no dependerán de nuestros esfuerzos.

Hubo algo que quise hacer en materia de difusión y no logré concretarlo. Se trataba de un programa radial, una vez por semana, destinado a difundir las acciones de la Dirección de Cultura, a dar participación a los productores de cultura y a los agentes culturales que colaboraban con el área y a debatir con la sociedad los problemas culturales en su más amplia concepción.

Si no lo hice fue porque exigía un esfuerzo de producción muy grande, primeramente en cuanto a obtener y cobrar auspicios comerciales (en los duros tiempos de la hiperinflación) para pagar los costos a la emisora radial ya que no podía contar con fondos municipales para ello, y en segundo lugar en cuanto a producir el programa en sí mismo. Hubiera necesitado contar con un colaborador rentado y con suficiente capacidad para que se encargara de ello. Hipotéticamente, podría haber solventado su remuneración con los fondos que se obtuvieran por la vía de la recaudación de los auspicios publicitarios, pero esta posibilidad era muy incierta dadas las circunstancias por las que atravesaba el país en ese momento. No pude hacer más que esbozar el proyecto, no tenía tiempo para profundizarlo.

Lo anterior hubiera sido más fácil en el marco de otro proyecto posible en esos años: allá por 1988 ó 1989 existió la posibilidad de establecer estaciones de radio municipales de baja potencia. Preparé un informe para el Intendente con los fundamentos que avalaban las ventajas de avanzar en su instalación y con todas las bases para acceder a ellas. Pero no manifestó ningún interés en ello. Hubiera sido muy útil para todas las áreas municipales, especialmente para acción social, obviamente, también para el área de cultura.

7.6 – Financiamiento de toda la actividad cultural.

Creo haber dicho anteriormente que inicialmente no me preocupé por estos asuntos debido a varias razones: el entusiasmo por hacer cosas, el desconocimiento de estas cuestiones, la idea de que gradualmente iría aprendiendo a manejarme en este tema y un fuerte optimismo respecto a que sería posible vencer dificultades si me empeñaba en “buscarles la vuelta”. No obstante, consigné un ítem en mi planificación.

Quiero aclarar una cosa: en el relevamiento de recursos correspondiente a la parte del diagnóstico me he referido a los recursos

financieros relevados en el campo privado y en el público de todas las jurisdicciones. Pero lo que allí muestro es más bien con un sentido didáctico, como una guía de posibilidades concretas. En la práctica, en los días iniciales dedicados a preparar el proyecto, lo único que tenía claro era que había que renovar o producir nuevos contratos para los talleristas de la Escuela Municipal de Arte y para las personas que pondría al frente de la Escuela Municipal de Folklore y del Coro Municipal, ambos a crear. El Director de la Banda Municipal de Música, por suerte, era personal de planta permanente. Todas aquellas formas de financiamiento que describo en cada ítem las fui descubriendo sobre la marcha, básicamente a lo largo del primer año de gestión.

De haberlas conocido previamente o al comienzo de mi gestión hubiera ganado tiempo, hubiera producido más acciones culturales, hubiera hecho pie para explorar y buscar otras formas de financiamiento más importantes y por cierto, mi plan cultural estaría más completo.

No voy a repetir el tipo de financiamiento al que recurrí en cada caso. Para ello invito al lector a que repase la parte dedicada a los recursos financieros públicos y privados en cada jurisdicción, efectuada más arriba. Sí creo útil hacer una síntesis muy escueta de las formas de obtener recursos financieros y materiales que he utilizado en mi gestión porque son moneda corriente en toda gestión cultural, por lo menos a nivel municipal. Los señalados con * no llegué a concretarlos:

1. Fondos municipales destinados a acción cultural.
2. Fondos municipales tomados por ahorro de otras partidas municipales.
3. Subsidios de organismos públicos.
4. Subsidios de organismos privados.
5. Aportes financieros otorgados por organismos públicos provinciales para ciertas actividades culturales.
6. Donaciones de empresarios, en dinero y en especie.
7. Venta de entradas a espectáculos públicos.
8. Cupo de entradas convenidas con representantes de artistas que organizaban espectáculos musicales en el Anfiteatro Municipal
9. Cuotas de socios.*
10. Aranceles de cursos.
11. Rifas.
12. Pequeñas contribuciones voluntarias.

13. Aportes por auspicios de casas comerciales y empresas, en publicidad gráfica de calle y en programas de mano para espectáculos.
14. Aportes por venta de menciones publicitarias orales en espectáculos organizados por la Dirección de Cultura.
15. Ingresos por concesión exclusiva de explotación de puestos comerciales en determinados lugares y horarios a particulares.
16. Ingresos generados por espectáculos destinados exclusivamente a remunerar a artistas que habían participado gratuitamente en otros espectáculos anteriores organizados por la Dirección de Cultura.
17. Canje de servicios por tasas municipales adeudadas.
18. Aportes extraordinarios de una empresa internacional de tarjetas de crédito.*
19. Fondos de una Universidad italiana para fines específicos.*

Creo que este listado es sorprendente, incluso para mí hoy, a la distancia que dan los años. Insisto en que cada modalidad fue fruto del descubrimiento personal y de las sugerencias de otros Directores de Cultura que conocí y traté durante aquellos años. Pero hubiera sido por demás útil y necesario haber contado de entrada con algún texto parecido al que estoy escribiendo aquí y así contar con más conocimiento previo de las innumerables vías de financiamiento a las que era posible recurrir.

Cierta vez llegó a mi conocimiento por una vía oficiosa que deseaba evitarme algún tipo de contratiempos legales, que la Dirección de Cultura no podía gestionar actividades que implicaran el cobro de dinero en concepto de venta de entradas o similares. En realidad, creo que se refería a que en el caso de hacerlo, tal como lo venía haciendo y se hacía en todas las municipalidades, toda la recaudación debería ir a parar a Rentas Generales y ser solicitada posteriormente a la Secretaría de Hacienda. Efectivamente, es así.

El Concejo Deliberante podría haber investigado ese aspecto de mi gestión y obligarme a proceder como dejé dicho. Como llevaba una contabilidad cristalina no me preocupé. Pero sí me preocupaba la eventualidad de tener que recurrir a la vía burocrática antes señalada porque sabía que de esa manera iba a recibir menos recursos que los que yo generaba, iba a tener que hacer antesala en la Secretaría de Hacienda y hasta pedir por favor su entrega. Como de esa forma no se puede trabajar eficientemente, si llegaba el caso iba a proponer una vía de

rendición de cuentas mensualmente pero conservando la libre disponibilidad sobre los fondos de ese origen. De lo contrario, renunciaría al cargo.

Todos los Directores de Cultura de Río Negro estaban en la misma situación que yo y todos se la rebuscaban de la misma manera, por lo que es un *modus operandi* habitual en todas partes. Supongo que en grandes municipalidades el problema estará solucionado. Pues bien, visitando casualmente al Director Municipal de Cultura de la ciudad de Neuquén por esos mismos días me preguntó sobre la cobertura legal que yo tenía para la percepción y utilización de dinero obtenido por la vía de las actividades culturales generadas desde la Dirección de Cultura de Villa Regina. Le conté que, justamente, me había informado recientemente de esa cuestión. El colega me contó que en la provincia de Neuquén, la municipalidad homónima era la única que disponía de una Ordenanza municipal otorgando las facultades referidas a la Dirección Municipal de Cultura. Y me dio una copia de la misma. A mi regreso preparé un anteproyecto de ordenanza y lo elevé al Consejo Deliberante para su tratamiento y aprobación. Pasó mi gestión y nunca se trató. Hoy la situación sigue igual.

Creo necesario difundir la necesidad de contar con una Ordenanza municipal para no tener problemas en la gestión. ¡Es tan fácil de solucionar este problema!

XII EVALUACION DE LA GESTION.

Después de 18 años de aquella gestión cultural puedo hacer una evaluación desapasionada, sincera y convencida, y con una intención elevada que trasciende la mera gratificación habitual del ego, dado que pienso en los lectores de este modesto trabajo para que puedan acercarse al conocimiento de una experiencia real, por tanto con luces y sombras, de la que puedan extraer algunas enseñanzas o, cuando menos, algunas advertencias que puedan serles útiles para el conocimiento y la práctica de la gestión cultural.

Esta evaluación corresponde a los intentos y las realizaciones como Director Municipal de Cultura durante tres años de gestión ya que presenté mi renuncia cuando todavía restaba un año más para la finalización del período de esa administración municipal.

En primer lugar me referiré a los aspectos de realización efectiva en ese periodo.

Mi gestión fue la primera en la municipalidad local realizada sobre la base de un planeamiento cultural coherente, moderno, con sentido democrático y de justicia cultural.

Los cinco campos sobre los que se asentó el mismo fueron la democracia cultural, la diversidad cultural, la identidad cultural, la ampliación del campo de la gestión cultural y la relación cultura-educación. Todos y cada uno abarcativos de las más diversas orientaciones del desarrollo cultural.

No pretendo decir que en cada uno de ellos agoté todas las acciones posibles. Un proyecto cultural se desarrolla en un contexto dinámico que permanentemente introduce nuevas necesidades, nuevos derechos, nuevos problemas, nuevos desafíos, todo lo cual excede la posibilidad de las respuestas automáticas. Recuerdo la imagen de la espiral crecientemente amplificadas como símbolo de la expansión permanente de lo cultural en acción. Expansión de magnitud y de naturaleza.

Varios de los emprendimientos de mi gestión continúan en pie hasta el día de hoy. No han caído bajo la picota de las gestiones posteriores.

Las cuatro bibliotecas municipales que organicé en la zona suburbana siguen funcionando desde 1988 y han sido apoyadas y dotadas de material bibliográfico por las gestiones posteriores cumpliendo una importante función sociocultural.

La Escuela Municipal de Folklore continúa funcionando desde 1988 y cuenta con el apoyo permanente de los gobiernos posteriores al que yo integré.

El Museo Comunitario fue creado por mí tras alejarme de la Dirección de Cultura. Para ese momento ya había logrado la refuncionalización del edificio destinado a cobijarlo y había adquirido bastante equipamiento museográfico así como también libros para la Biblioteca Patagónica del Museo. Después de mi renuncia continué trabajando *ad honorem* en el proyecto del Museo. Estaba acompañado por un grupo de muy buenas personas con los que creamos la Asociación de Amigos del Museo Comunitario.

En esas circunstancias, casi a fines de ese año se realizaron las elecciones municipales para el periodo 1991–1995. Antes de que ellas se produjeran me visitó en el Museo el candidato a Intendente del partido que había perdido las elecciones en 1987, cuando las ganó el Intendente cuya administración yo había integrado. Pues bien, esta persona me dijo que si llegaba a triunfar quería que yo trabajara en su administración para poner en marcha el Museo Comunitario y continuar al frente del mismo. Felizmente así ocurrió, y gracias a esa persona, un gran amigo y un gran ser humano, Eduardo Chiuchiarelli, el Museo Comunitario pudo ser inaugurado el 7 de noviembre de 1992, y yo permanecí al frente del mismo, como Director, entre 1992 y 2000.

La residencia universitaria que organicé siguió funcionando.

El ciclo Domingos de Plaza continuó hasta el presente en funcionamiento, salvo una breve intermitencia causada por una crítica situación financiera de la municipalidad, fenómeno cíclico común a todas las municipalidades rionegrinas y al gobierno provincial.

Lamentablemente, creo que después de mi gestión no se repitieron nunca más esas líneas de expansión del campo de lo cultural hacia lo socioeconómico, hacia lo socioeducativo y hacia lo sociocultural, implementadas en mi gestión. Lo mismo considero en relación a la articulación cultura-educación y mucho menos se dieron acciones tendientes a la democratización de la cultura ni al rescate y valorización de la diversidad cultural.

En tanto que el campo de la identidad cultural, respecto del cual el patrimonio se inscribe en una relación de medio a fin pues de nada vale sin la finalidad de activar la conciencia identitaria y la memoria histórica, con posterioridad a mi gestión había quedado a cargo del Museo Comunitario por Ordenanza municipal del año 1992 y fue implementado bajo esa concepción por el suscripto en el periodo 1992 –

1995. Con posterioridad, cambió el equipo gobernante dentro de la misma línea política y esa concepción integral que implica el campo de la identidad y la memoria con el patrimonio, fue interferida con algunas acciones improvisadas desde el Poder Ejecutivo municipal. Ello me permite considerar que la concepción que yo había lanzado en mi gestión cultural creció y se potenció aun después de ella, para experimentar posteriormente un retroceso.

Las acciones culturales de los siguientes Directores de Cultura adolecieron de falta de encuadre político cultural. Concretamente, fueron ocasionales y fragmentarias. No se convirtieron en programas permanentes. Carecían de fines porque no se basaban en una concepción profunda de la cultura y lo cultural y porque no se insertaban en un proyecto cultural sino, en el mejor de los casos, en un desenfadado *activismo cultural*.

Esto me permite ponderar la importancia de la experiencia a mi cargo como Director de Cultura habida cuenta de que no fue superada por las gestiones posteriores desde lo cualitativo y mucho menos desde la magnitud de las acciones realizadas, pero sobre todo, lo que más rescato es la altísima participación de los sectores sociales tradicionalmente desmovilizados en esta área.

Recuerdo que el Director de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Sociales de la U.N.C. intentó hacerme una demostración de reconocimiento por la intensa actividad realizada con ese organismo (1500 certificados de capacitación en 3 años) en tanto las demás municipalidades, incluso las más cercanas, habían desaprovechado totalmente esa posibilidad.

Hago un balance positivo en el aspecto de los talleres y cursos durante mi gestión, en tanto cubrieron casi toda la ciudad y nunca hubo tantos alumnos, niños, jóvenes y adultos, como en ese periodo.

También, la cantidad de exposiciones y muestras de arte y artesanías, de espectáculos culturales, musicales, etc, fueron abrumadores y nunca se repitió esa magnitud posteriormente.

Es cierto que el Coro Municipal fue eliminado después que yo me alejé del cargo, pero fue hecho por obra de personas de la misma administración que yo había integrado. Fue lamentable ver el asombro y la soledad en que quedaron aquellos viejitos jubilados que lo habían integrado, muchos de ellos sin familia, que tenían hasta 82 años de edad alguno de ellos. Ese espacio de pertenencia y contención nunca más fue recompuesto.

Rescato la importancia de haber contado con un margen no retaceado de autonomía propia, de iniciativa personal. Y no haber tenido nunca la más mínima discusión con el Secretario de Acción Social ni con el Intendente.

Veamos ahora las limitaciones.

La falta de fondos municipales para el área cultural era crónica. Limitó la posibilidad de amplificar, de expandir, la escala de las actividades que llevé a la práctica. Con todo, generé recursos financieros y materiales muy importantes, al margen de los recursos oficiales, con los que suplí la escasez de éstos. Es cierto que en la mitad de mi gestión nuestro país atravesó aquella famosa hiperinflación de 1989. Pero de haber contado con más recursos podría haber realizado acciones culturales de mayor envergadura.

La proyección que había logrado la Dirección de Cultura al finalizar el tercer año de mi gestión era demasiado grande como para proseguir trabajando con las limitaciones presupuestarias existentes y con un sistema de generación de recursos extramunicipales sin introducir modificaciones en una u otra de esas condicionantes. O se ampliaban los fondos oficiales destinados a la acción cultural o se ampliaba la dotación de colaboradores rentados en la Dirección de Cultura. De lo contrario, el proyecto detendría su capacidad de expansión entendida como la continuidad del desarrollo de los programas de largo plazo (como por ej., los del campo de la identidad cultural) y no como la mera repetición de ciclos o actividades.

La existencia de dificultades financieras en la municipalidad, unida al hecho de que la Secretaría de Acción Social no efectuó evaluaciones de mi proyecto, ni para modificarlo ni para mejorarlo, debido a sus intereses de tipo *inmediatistas*, me llevó a pensar que aquellas alternativas posibles no se iban a aplicar al desarrollo de mi gestión durante el tiempo restante (un año) hasta la finalización del periodo de 4 años.

No se trataba de mala voluntad de mis jefes sino de limitaciones insalvables en otro plano. Con ellos se daba la situación de que podían ser administradores de la cosa pública, pero gobernar es algo más que administrar y ellos no estaban a la altura de los requerimientos que implica esto último.

Lo que experimenté como una limitación más grave que la presupuestaria referida al monto asignado al área cultural, fue la no disponibilidad efectiva de su uso y administración por parte de la

Dirección de Cultura. Todos los días debía poner en conocimiento del Secretario lo inmediato, el acontecimiento, la punta del iceberg correspondiente a hoy y mañana, y solicitar la correspondiente autorización para efectuar el más mínimo gasto. Jamás se me preguntó por el proceso, por las sucesivas etapas del mismo, ni el costo total del proyecto. A este procedimiento burocrático y estúpido estaban sujetas también todas las demás Direcciones de esa Secretaría, de modo tal que el Secretario sólo firmaba autorizaciones todo el día y de vez en cuando concedía alguna entrevista particular. Ése era su rol habitual.

He comentado lo anterior para que aquella experiencia pueda servirle a otros eventuales gestores culturales en el futuro. Hoy no volvería a repetir la experiencia de ser gestor cultural a nivel municipal en esas condiciones. El tiempo que se pierde es irrecuperable. Por eso, insisto, si el sistema burocrático existente en la municipalidad en la que eventualmente pueda desempeñarse un gestor cultural es similar al que yo he descrito recomendando concertar muy firmemente con quien le ofrezca el cargo, antes de aceptar, la modificación del mismo en lo concerniente al manejo del presupuesto para cultura, ya sea por medio de una Ordenanza municipal, o eventualmente por un decreto del Intendente.

Quizá el lector se pregunte por qué yo no renuncié antes al cargo si no soportaba esa tonta modalidad burocrática. Pues bien, si hay algo que aprendí de la vida y de las ciencias sociales es a tener paciencia y a morder el freno, especialmente cuando un arrebato puede colocarnos en una situación de retroceso peor que la que nos hallábamos cuando nos sujetábamos a un obstáculo que motivaba nuestro descontento.

Especialmente aquéllos que trabajan con grupos sociales, por ej. trabajadores sociales y políticos, aunque también los gestores culturales, suelen romper lanzas inmediatamente ante el primer desplante o desaire o renuencia a cooperar de que son objeto por parte de personas de los barrios carecientes, de comisiones directivas, o de las juntas vecinales con las que trabajan, en el caso de los primeros, o de afiliados, simpatizantes o meros observadores, en el caso de los segundos. Conclusión: terminan rodeados de pocos colaboradores, indisponen a los que permanecen a su alrededor con los que se fueron, y la brecha del distanciamiento se agranda entre ellos con el tiempo. A la larga, los que son vecinos nunca más se reconcilian aunque el trabajador social o el político ya no frecuenten el barrio o se dediquen a otra cosa, y si continúan trabajando allí, en esas condiciones, se les hace más pesado. Todo eso es por no comprender las relaciones humanas, por no tener

paciencia. Por pretender de las personas el todo o nada, en lugar de conformarse con lo que los demás pueden brindar, en lugar de esperar y esperar, pues algún día, cuando él menos lo imagine, alguno de los remisos puede sumarse con todas sus fuerzas en el momento más necesario.

En ese orden de ideas yo obré con paciencia, *tragándome un sapo* más de una vez, como se dice en la jerga política, pues si abandonaba el cargo todo mi plan se habría venido abajo toda vez que la administración que integraba desconocía en los hechos el mismo, a pesar de haberlo elevado por escrito al Secretario y al Intendente. Por lo tanto, esa situación que yo descubrí después de haber aceptado el cargo y echado a andar podía sobrellevarla.

Lo que motiva mi advertencia a los que eventualmente pasen por la gestión cultural en esas condiciones es que, no obstante, por todo hay que pagar un precio muy elevado. En mi caso consistió en un gran esfuerzo y una gran fuerza de voluntad para seguir adelante, trabajando casi full time, incluidos sábados y domingos, como Director de Cultura y como ordenanza... en la misa y en la procesión. El resultado no es el cansancio físico, que es soportable cuando se tiene el éxito que yo tuve en mi gestión, sino el cansancio moral.

Las expectativas de mis jefes, si bien no explicitadas, eran la movilización de masas para la vidriera. En realidad, ellos pensaban que eso era lo correcto, que eso era también lo que esperaban los afiliados y simpatizantes de su partido y no querían defraudarlos. No se trataba de que ellos, particularmente, estuvieran interesados en su propia proyección política posterior, aunque sí había otros funcionarios a su alrededor que alentaban esta clase de actuación con fines políticos personales. Esa cortedad de miras la veo hoy, a la distancia, con piedad. Lo que lamento es que seamos tan distintos a otros lugares del país y del mundo en los que la cultura ocupa la centralidad de las políticas de desarrollo en todos los niveles del Estado.

En esas condiciones, mi rol de funcionario cultural al interior del equipo de gobierno no tuvo el acicate de contar con interlocutores de fuste con los cuales compartir la discusión del proyecto y mucho menos el trabajo conjunto. Recuerdo la renuencia del Secretario de Obras Públicas para coordinar el plan de trabajo de la restauración de aquella casa antigua a que me referí mucho más atrás, de lo cual resultó el fracaso del proyecto por desmoronamiento de la fachada. Este incidente es muy frecuente. Los libros de museología lo consideran un clásico de los desencuentros entre el arquitecto o el ingeniero, por un lado, y el

museólogo o el experto, por el otro. ¿Por qué yo tenía que haber sido quien escapara a la regla?

Situaciones similares se dieron con el Secretario de Hacienda, reacio a colaborar en la parte que le correspondía, de asesoramiento técnico, con la cooperativa de confeccionistas de indumentaria que yo había organizado y, crónicamente, con la Dirección de Cultura.

Quiero relacionar esa cuestión con otra que adelanté en las primeras páginas de este trabajo, acerca del hecho de que mi designación no fue pasada por ningún tamiz político y que ello aparentaba ser una ventaja inicialmente. Yo soy lo que en política se suele considerar un *librepensador rebelde*, por lo tanto, en mi paso por la gestión cultural consideré siempre que el juez natural de ella era la sociedad en su conjunto, sin secta ni facciones de ninguna especie. Estoy conforme con haber obrado siempre así; más aún: estoy satisfecho, pues procedí de acuerdo a mi conciencia.

Pero al no contar con el respaldo político de estructuras partidarias me convertí en variable de ajuste del equipo de gobierno. No pude hacer valer internamente ningún peso político propio para contrarrestar los desencuentros con esos funcionarios.

Eso es el arte de la política, que he estudiado profundamente, pero no es lo que me dictaba la conciencia ni el corazón. Cuando sentí que el esfuerzo descomunal que había llevado a cabo, incluidas ciertas limitaciones tolerables de mis jefes, ya pesaba demasiado sobre mis hombros por obra de otros funcionarios, resolví alejarme del cargo ya que no me gusta ser comparsa ni figurar como un número más en la contabilidad de nadie, lo cual constituía la indigna alternativa para mi continuidad.

Por lo anterior, y pensando en los futuros gestores culturales, creo que el contar con una claqué política propia (dicho sin intención peyorativa) no es un dato desestimable. Tiene valor de cambio negociable al interior del equipo gobernante, como ya he comentado, y también en la relación hacia fuera de la administración, en la relación con la sociedad. Especialmente, toda vez que en comunidades chicas, como era y es el caso de Villa Regina y de casi todos los pueblos y ciudades de Río Negro, y de muchas otras provincias, la sociedad está dividida desde hace mucho tiempo por los resentimientos políticos partidarios que signaron la historia de nuestro país desde hace más de medio siglo. Y por más que se quiera pensar lo contrario creo que todo sigue igual, la división de los argentinos persiste y aun no se ha hecho la síntesis superadora del desencuentro.

Esto implica reconocer que la oposición política también se manifiesta de alguna manera en el campo cultural de forma cuasi corporativa. Por ej., es notorio que muchos integrantes de la clase media, especialmente los que desarrollan actividades políticas en partidos emblemáticos de dicha clase social, hagan el vacío a la acción cultural de los partidos populares en el gobierno, en tanto que, a la inversa, cuando se trata de partidos de clase media en el gobierno, los sectores sociales de clase baja, los llamados sectores populares (hoy trabajadores y desocupados), responden positivamente a todas las convocatorias de aquéllos, de la misma manera que lo hacen con los partidos políticos de su preferencia. Y no es porque éstos últimos sean buenos y los primeros sean malos.

Por otra parte, qué duda cabe que la Dirección Provincial de Cultura, la Subsecretaría de Cultura y la Secretaría de Asuntos Sociales del gobierno provincial también actuaban políticamente colaborando y apoyando a las municipalidades de su mismo color político y retirándose cuando se trataba de las municipalidades de la oposición. En este último caso, como era el de Villa Regina, el organismo cultural provincial actuaba coaligadamente con sus correligionarios políticos residentes en nuestra ciudad induciendo ese retiro de los escenarios culturales municipales. Pero, además, superponía programas culturales en nuestro medio o los ejecutaba en forma totalmente sectaria.

Lo precedente revela claramente la evaluación que puedo hacer de la relación sostenida en esos años entre la Dirección Municipal de Cultura y la autoridad cultural provincial. El carácter de esta relación no era nuevo en Río Negro ni en el país, y se repetía prácticamente igual en todas las provincias cambiando los colores políticos de la ecuación según fuere el caso.

Por todo lo dicho, creo que el gestor cultural debe evaluar la conveniencia de establecer relaciones de tipo político, o cuanto menos del tipo *relaciones humanas*, con las estructuras partidarias y los sectores sociales simpatizantes de la administración que él integra, para balancear aquella quitada de cuerpo a la que puede estar expuesto desde ciertos miembros destacados de la oposición. O bien, hacer un cálculo de fuerzas y evaluar si le conviene ser prescindente en lo político partidario y marchar siempre de frente aguantando con paciencia la estupidez humana venga de donde viniere.

En mi caso, tuve que construir una relación con la gente al margen o por encima de sus opciones políticas, y el resultado fue muy positivo, a punto tal que en todas las actividades que llevé a cabo conté con mucha

colaboración de gente de partidos políticos distintos al de la administración municipal. Si me hubiera recostado en un sector de activistas políticos del partido ganador de las elecciones municipales creo que no hubiera tenido una relación franca con la gente y eso hubiera disminuido su grado de cooperación. Sin embargo, esto no es lo que sucede con más frecuencia.

Esto reafirma lo que dijimos anteriormente: aunque el gestor cultural no quiera convertirse en político o hacer política, la oposición político partidaria le recuerda que él es visto como un político.

La solución, de todos modos, no me parece que sea la beligerancia política del gestor cultural. Creo que su función es la más delicada, la más crítica de todos los ramos municipales. Su misión no es pasatista sino estratégica. Él debe construir para el mañana, para un mañana que excede los 4 años de la gestión, aunque lo más probable es que no pueda a menos que permanezca en la función.

Mis últimas reflexiones se refieren a la movilización social que significó mi experiencia como Director de Cultura. Su magnitud fue muy grande. Se realizó con sentido democrático, sin elegir a los colaboradores en función de sus pertenencias político-partidarias como ha sucedido antes y después. Se descentralizaron funciones, se crearon formas de organización desde la base social para generar la participación autónoma de los diversos grupos sociales. Participación que, en su conjunto, fue también muy grande. Que me dio muchas satisfacciones y muchos reconocimientos por parte de la gente, incluso hasta el día de hoy. Las agradezco profundamente. A cambio yo les brindé mi alma.

QUÉ AGREGARÍA DE CARA AL FUTURO

Precisamente, la incorporación de la capacitación permanente de los Directores Municipales de Cultura y de sus colaboradores en materia de gestión cultural. Menciono a los colaboradores no con sentido restrictivo sino amplio y generoso pues cuantos más colaboradores se capacitaran sería más fácil generar una masa crítica potencialmente disponible para el área, ya sea en tiempo presente o con vistas al futuro.

A menudo, cuando excepcionalmente existe un motivo u oportunidad de capacitación para el área de Cultura su aprovechamiento suele quedar circunscripto a la persona del Director. Ello no siempre obedece a egoísmos, celos o competencia mezquina de un funcionario que trata de impedir el crecimiento de sus colaboradores, lo cual también

efectivamente existe, sino también a razones presupuestarias de los organismos convocantes y de las propias municipalidades, empeñadas en no gastar más de lo “necesario” en esas “minucias” de la cultura.

Para no dejar a cargo de las municipalidades y sus Direcciones de Cultura la multiplicación de esfuerzos en esta materia pienso que al frente de esta iniciativa debe estar una Dirección, una Subsecretaría o una Secretaría Provincial de Cultura, en contacto permanente con todas las municipalidades y no sólo con las de su mismo partido político, usando generosamente sus mejores condiciones presupuestarias, con la mira puesta en todos los habitantes de la provincia y en todos sus lugares, sin las mezquindades habituales en la realidad.

Precisamente con el espíritu y la mayor capacidad de gestión necesarias para que sea el nivel provincial el lugar natural desde el cual se elaboren los diseños o proyectos de cultura con sentido democrático, y sin mezquindades ni miedos por la suerte y la proyección eventual de cada Dirección Municipal de Cultura.

Los avances en materia de legislación cultural en nuestro país permiten contar con instrumentos útiles y beneficiosos para la gestión cultural tanto pública como privada, por caso las normas referidas al mecenazgo cultural, prácticamente desconocidas y escasamente utilizadas en el país.

Como en tantos otros ramos, las leyes están, sólo hace falta cumplirlas.

También creo que los márgenes para el desempeño de la gestión cultural aisladamente, como compartimento estanco, aun en la pequeña escala municipal, ya se van estrechando demasiado ante las transformaciones de lo macro y de lo micro en la sociedad. Ya es necesario insertar decididamente el área y la gestión cultural en relación con otros campos como la educación, la producción, el turismo, el ocio y el entretenimiento, la comunicación y la información.

En consecuencia, ello nos pone en contacto con la imperiosa cualificación profesional que se requiere para transitar por una nueva etapa histórica de la gestión cultural con tales características y desafíos. Ello obligará, sin duda, a levantar la puntería en materia de designaciones de funcionarios pertinentes tanto como a reconsiderar la verdadera y tremenda importancia de la cultura en nuestra vida.

CONCLUSION

Llego al final de este trabajo con la seguridad de no haber consignado –debido al olvido- muchas actividades realizadas en forma permanente u ocasional en aquellos años. También tengo la sensación de no haber podido transmitir la dimensión real de la complejidad y la intensidad de aquella experiencia de gestión.

No obstante, el lector habrá podido formarse una idea acerca de las vinculaciones entre proyectos, planes y políticas culturales así como los pormenores que en la práctica presenta la gestión cultural.

En todo caso, el propósito no era autobiográfico sino didáctico. Es decir, poder contribuir a difundir cómo una experiencia de gestión cultural en jurisdicción municipal, puede echar las bases de una eventual política cultural si cuenta con otras condiciones favorables. En todo caso, para el gestor cultural, la casuística puede devenir un interesante campo para el estudio y la praxis de la gestión cultural.

Por esa razón es que concebí este trabajo hace muchos años mostrando la “cocina” de la gestión, es decir, que el proceso de la gestión pudiera ser observado desde la intimidad de la gestión, en lugar de redactar propuestas en base a esquemas abstraídos de la realidad. Yo propongo al lector el conocimiento de mi experiencia y mis propias interpretaciones por cuanto en base a las experiencias ajenas también se componen las propias.

Por otra parte, cualquier acto de gestión pública se inscribe en un marco político e ideológico, quiérase o no, por lo que es preciso conocer el funcionamiento concreto de los mismos para poder desenvolverse adecuadamente en relación con ellos.

Creo que el camino que se abre será recorrido y alargado por aquéllos que gustando de esta disciplina la transiten y la apliquen.

Siento la alegría de haber colocado un granito de arena en este campo. Por lo que haya podido defraudar al lector en este trabajo ruego sus disculpas. Muchas gracias por su atención y por las críticas que tenga a bien efectuarle.

Carlos R. Schulmaister
carlos@schulmaister.com
Argentina

