

## #kulturkabinett

### Relato breve para un taller sobre instituciones

*Con Lara P. Cuervo, Cynthia Álvarez, Patricia Villanueva, Belén Soto, Olga Álvarez, Javier Duero, Sara Calvo, Irene Álaez, Santiago Eraso, Paco Espinosa, Carles Gispert.*

#### DÍA 1

Tras un primer contacto con parte de los participantes en el taller y las primeras mesas de debate en el Goethe Institut, el 25 de mayo comenzábamos en Medialab Prado lo que serían dos animados días de diálogo y pensamiento en torno a cómo repensar nuestras instituciones para hacerlas más accesibles, transparentes, participadas, permeables y, en definitiva, más adecuadas a las realidades, deseos y necesidades de la cultura.

Partimos en este viaje desde la certeza común desde el consenso sobre la enorme brecha que separa a estas instituciones de esa realidad, y enfocando por tanto el taller en una línea eminentemente práctica, tratando de abordar un segundo paso: *prototipar* desde la especificidad de instituciones públicas concretas tratando de dar cabida en nuestras propuestas a todos los sujetos implicados.

En una primera parte de conversación y debate, en la que tuvimos la suerte de que nos acompañara Santi Eraso y entre las lógicas y numerosas derivas (de qué hablamos cuando hablamos de participación; los modelos de financiación y ayudas; la progresiva retirada de lo público en la protección del derecho a la cultura y la irrupción de lo privado...), hicimos una primera reflexión sobre asuntos que deberían estar presentes en las dinámicas posteriores:

- en qué medida, al pensar en nuevas institucionalidades, partimos condicionados por la realidad que vivimos de las instituciones públicas y la desconfianza que nos generan, en lugar de pensar en cómo deberían ser realmente. Cómo superar la visión generalizada de que el actual estado de descomposición de las instituciones es, en realidad, su esencia. La necesidad de superar la decepción que nos generan -y que nos conduce a pensar en términos de confrontación- para pensar en su recuperación y en una interacción fluida y útil con el tejido en favor de su labor de servicio público.
- quiénes validan/legitiman en las instituciones. El invisible y determinante papel de los técnicos municipales en este reparto de la subjetividad. El despotismo ilustrado.
- La importancia de dejar de hablar de las instituciones en términos generales: resulta imposible llegar a nada que no sea hablar de “más apertura” desde la generalidad. No podemos pensar del mismo modo una institución que gestione espacios de proximidad, una que gestione el desarrollo de las políticas culturales de una ciudad, o una que se ocupe de la conservación del patrimonio. Son realidades diferentes que sin duda necesitan aplicarse ese “más apertura”, pero cuando toca afrontarlo nos quedamos encallados en los cómo. La necesidad de analizarlas una por una, para concluir qué niveles de participación se pueden alcanzar en cada una de ellas.

- Cómo identificar a los agentes que operan en la cultura y darles cabida en esas nuevas institucionalidades. La desconexión al margen de la relación entre lo público y la realidad cultural: las existentes entre lo que llamamos “sector privado” y lo comunitario; la incongruencia de la propia idea de “sector” (que engloba por igual a las grandes empresas, las obras sociales, a pequeñas y precarias empresas culturales y las iniciativas de economía social y solidaria); y la desconexión, fundamental y habitualmente invisible, con la ciudadanía que no se siente interpelada y que no participa. Los que no están. Los afectados.

Después de contextualizar los talleres, nos pusimos manos a la obra tratando de responder a una primera pregunta: “En nuestra relación con las instituciones públicas, ¿qué es lo que echamos de menos?”

Las palabras que emergieron fueron:

***empatía – generosidad – democracia – eficacia – claridad – flexibilidad – accesibilidad – humanidad – osadía/valentía/arrojo – hospitalidad/cuidados/acogida – servicio – proximidad/presencia – respeto – abrazos – amor – sencillez - rizoma***

Con esas palabras en mente, comenzamos nuestra primera dinámica. Repensar la estructura de una institución de gestión de políticas culturales públicas: el área de cultura de un ayuntamiento. A partir de una ficción desde la que romper con el imaginario preexistente, tratar de dar cabida a eso que echamos de menos en las instituciones a través de la redefinición de la propia estructura, y de los perfiles profesionales que la conforman.

La ficción era la siguiente:

*“Por un sorprendente fenómeno atmosférico, todos los responsables públicos del país han combustionado súbitamente esta mañana. Cargos políticos, de confianza, directores, asesores y jefes de servicio han desaparecido de golpe a la misma hora, dejando únicamente un montoncito de ceniza en el lugar en el que se encontraban. Al parecer, sólo ha sobrevivido al fenómeno el personal público sin personal subordinado a ellos. Los marineros.*

*Alarmados por la noticia, el equipo de técnicos de cultura del Ayuntamiento de la localidad sin cargos de responsabilidad se ha reunido de urgencia para evaluar la situación. La primera conclusión a la que han llegado ha sido que no sabían que fueran tan pocos. La segunda, que es imposible que puedan asumir la gestión de todos los temas y espacios que les son competentes. La tercera, que pueden hacer lo que les venga en gana.*

*Así que como no dan abasto y en general son muy dados a esto de los comunes y la participación, han hecho un llamamiento público a la sociedad civil para que acudan a las instituciones y equipamientos culturales y los reactiven como buenamente puedan. Aseguran tener acceso al presupuesto, a las llaves del equipamiento, y aunque sea por puro agobio parecen estar decididos a firmar y secundar el modelo de gestión que las personas que acudan determinen.*

*Advierten, como premisas a tener en cuenta, que curiosamente el fenómeno de autocombustión no ha afectado al sistema judicial. Por tanto, habrá que mantener un cierto respeto a la legislación vigente y a la ley de administraciones públicas. Pero en cualquier caso, y como ante el estado de emergencia se han autoproclamado temporalmente concejales hasta que se normalice la situación, afirman que podrán readaptar cualquier normativa o estructura en el primer pleno que celebren”.*

De este modo, nuestro taller se convirtió en una reunión de urgencia en el despacho del concejal finado, en la que a partir de un dibujo de la estructura previa, nos pusimos manos a la obra y empezaron a surgir las propuestas.

Y así, surgió un nuevo **Departamento de Comunidades**, dedicado a la relación con las distintas comunidades a las que afecta la cultura: escolares, profesionales, de inmigrantes. El departamento estaba compuesto por un **equipo de Cuidadoras**, especializadas por comunidades, que a través de un trabajo de proximidad ejercen de interlocutoras de la institución con la ciudadanía.

Nació, también dentro de ese departamento, la figura de **las Acompañantes**: personas dedicadas a apoyar a esas comunidades en la puesta en marcha de sus iniciativas, en dos ámbitos: su desarrollo y su evaluación.

Los departamentos de Programación preexistentes variaron su denominación, convirtiéndose en **Departamentos de Co-programación**. En coordinación con el Departamento de Comunidades, tienen como competencia la tarea de generar sus programas culturales en colaboración con la ciudadanía; ejerciendo de este modo una labor de enlace entre esos contenidos y la realidad, y distribuyendo así la subjetividad.

De este departamento dependía un equipo de **Embajadoras**: ciudadanas que, a través de procesos de capacitación, ejercerán durante un periodo de tiempo, y con carácter rotativo, como “ojeadoras” propositivas de posibles iniciativas, proyectos y programas que implementar.

En la gestión de lo administrativo y contable, la figura del Jefe de Fiscalización fue sustituida por un puesto de nueva creación: el **Vigilante de la Transparencia**. Transversal para todo el área, su cometido será garantizar que las decisiones sobre asignación de recursos se realizan mediante procesos objetivos y justos, y asegurarse de que todos ellos son públicos, trazables y conocidos.

Conscientes de que este Vigilante podría sufrir presiones e injerencias (y de que podría no realizar debidamente su trabajo), su figura se apoyó con la creación de un órgano ciudadano de control: la **Mesa de Si Lo Hacen Bien**. Desde esta mesa, se realizará el seguimiento de su labor, proponiendo posibles herramientas para conseguirlo. El nombre de la mesa no es al azar: a través del lenguaje, se busca que cualquier persona entienda la importancia de participar en ella.

Vinculada al Observatorio de la Cultura, se creó también una nueva figura: el **Curioso**. Su función, fundamentalmente, será la de ir a otros organismos en instituciones para aprender nuevas prácticas, métodos, dinámicas, etc., trayéndolas hasta nuestra institución y tratando de implantarlas.

Se planteó también un **Consejo de Cultura** participado, con atribuciones para decidir las políticas culturales a seguir -decisorio, no consultivo-, con una estructura no sectorial para hacerlo más diverso y transversal, vinculado directamente a la Concejalía.

Por último, se creó el **Departamento de Masajes**, dedicado a garantizar la transversalidad creando conexiones entre los propios departamentos y con otras áreas, ejerciendo de canal de enlace y comunicación interna. También serán competencias de este departamento los cuidados internos y externos. Para ello, contará con una suerte de **Ventana única online**, con el objetivo de hacer más asequible a ciudadanía y comunidades el acceso a la instancia adecuada de la institución para proponer sus proyectos, deseos y necesidades.

En cuanto a la estructura preexistente, se decidió recuperar buena parte de la misma, rebajando la cantidad de jefaturas intermedias en beneficio de la creación de los puestos de trabajo necesarios para desarrollar los departamentos de nueva creación, pero reconociendo de este modo la necesidad de una estructura municipal bien dotada, para poder seguir dando servicio a los distintos ámbitos de gestión. Se apuntó, eso sí, la necesidad de que las personas que ocuparan esas funciones tuvieran la capacitación adecuada, atendiendo a cuestiones no siempre presentes en estos supuestos como la capacidad para la empatía o la imaginación.

## DÍA 2

Algo más cansados pero reforzados con la alegría que nos transmitieron la víspera las compañeras del C.S. La Ingobernable, retomamos el taller con un nuevo desafío: repensar instituciones que gestionan equipamientos públicos de proximidad.

Hablamos brevemente sobre los diferentes modelos de gestión posibles (pública, privada, comunitaria, compartida); y sobre cómo parcelas aparentemente menores condicionan su viabilidad, afectan a los cuidados de las personas que los sostienen.

Con esas ideas en la mente, nos pusimos a identificar parcelas de gestión que contemplar. Junto a las más evidentes –las relacionadas con la toma de decisiones sobre el proyecto en su conjunto, sus objetivos, el perfil de actividades que podría acoger, las mecánicas internas de organización, la obtención de recursos...-, y con la ayuda de lo visto y vivido en la visita a La Ingobernable, recogimos otras tal vez más mundanas o cotidianas, pero imprescindibles para conseguir que nuestra nueva institución funcione:

*Seguridad – Mantenimiento – Limpieza – Equipo técnico – Señalética – Comunicación – Accesibilidad – Atención al público – Producción – Gestión administrativa y contable – Gestión de contenidos – Recepción y bienvenida – Mediación – Información normativa riesgos laborales – Cooperación y creación de red – transformación, rehabilitación y configuración del espacio físico – Mobiliario – Financiación – Imagen e identidad – Documentación y archivo.*

Partiendo de ese listado, y armados con nuestro juego de construcciones, comenzamos la siguiente dinámica a partir de la misma premisa que el día anterior –la combustión espontánea de los responsables públicos-:

*“A pesar de haberse resuelto el nuevo organigrama de cultura, y hasta que la situación se estabilice, se hagan las pruebas de acceso y los nombramientos, los equipamientos culturales de la ciudad permanecen cerrados y sin equipo que los gestione. Como se intuye que ese proceso podría prolongarse muchos meses, el equipo de técnicos sin responsabilidad del Ayuntamiento ha hecho un nuevo llamamiento: ha convocado a la gente que quiera colaborar en los diferentes equipamientos que gestionan desde el área de cultura, para ir trabajando un nuevo modelo de gestión que permita abrirlos.*

*A la reunión que se celebra en un centro de proximidad acuden uno de los técnicos, que se ocupará de lo que se decida que siga siendo competencia de la institución, algunos agentes culturales profesionales, y varias vecinas del barrio que siempre andan metidas en temas de cultura. No acude un montón de gente que al parecer tenían interés en asistir, pero que están tratando de solucionar otras cosas, y que han manifestado confiar en los que han acudido, rogando que se tengan en cuenta también sus deseos, necesidades e intereses.”*

Trabajamos en dos grupos distintos. En cada uno de ellos, con cuatro roles diferentes: la técnico municipal/ la activista cultural/ la emprendedora/ la vecina del barrio. Y un supuesto diferente de equipamiento que repensar para cada grupo:

#### **1. CENTRO CÍVICO DE BARRIO**

Salón de actos, equipado como teatro – Sala grande polivalente y varias salas comunes para actividades – Tiene una biblioteca - Cafetería; la concesión vence dentro de un mes – Zona de partidas de jubilados – Personal municipal: seis conserjes que abren el espacio a turnos, de lunes a domingos – Dispone de un presupuesto anual para actividades.

#### **2. ANTIGUA FÁBRICA REHABILITADA**

Recién entregada la obra – Pendiente de equipar, aunque hay partida presupuestaria – Espacio muy polivalente y reconfigurable, con un gran espacio central común para actividades, varios espacios medianos tipo taller y pequeños espacios pensados como coworking.- También cuenta con un espacio al aire libre, algo más grande que una cancha de baloncesto - No quedaba claro si se iba a licitar para que un concesionario la gestionase o si se gestionaría desde la institución, con personal municipal – La obra social de una caja parecía interesada.

En la puesta en común de ambos talleres, pudimos comprobar que en ambos grupos se habían llegado a conclusiones muy similares, que recogemos en el siguiente dibujo:

★ APUNTES PARA UN NUEVO MODELO DE INSTITUCIÓN EN CENTROS DE PROXIMIDAD ★

ROJO: La financiación viene de lo público, entendiendo que es su responsabilidad la protección del derecho a la cultura (producción y consumo). No obstante, los recursos también pueden venir de otras vías - siempre que no condicionen el carácter comunitario de los proyectos. También hay economía en el marco de lo común, mediante intercambios no monetarios

AZUL: Muchos comités siguen siendo competencia de la administración, pero con un nuevo rol facilitador (gestión administrativa, obtención de recursos, mantenimiento y conservación...). También la apertura de canales de cooperación recae en ella.

MARRÓN: Imagen y comunicación se encarga a la administración, gestionada por técnicos que conocen la institución; o se externaliza a profesionales implicados en ella.

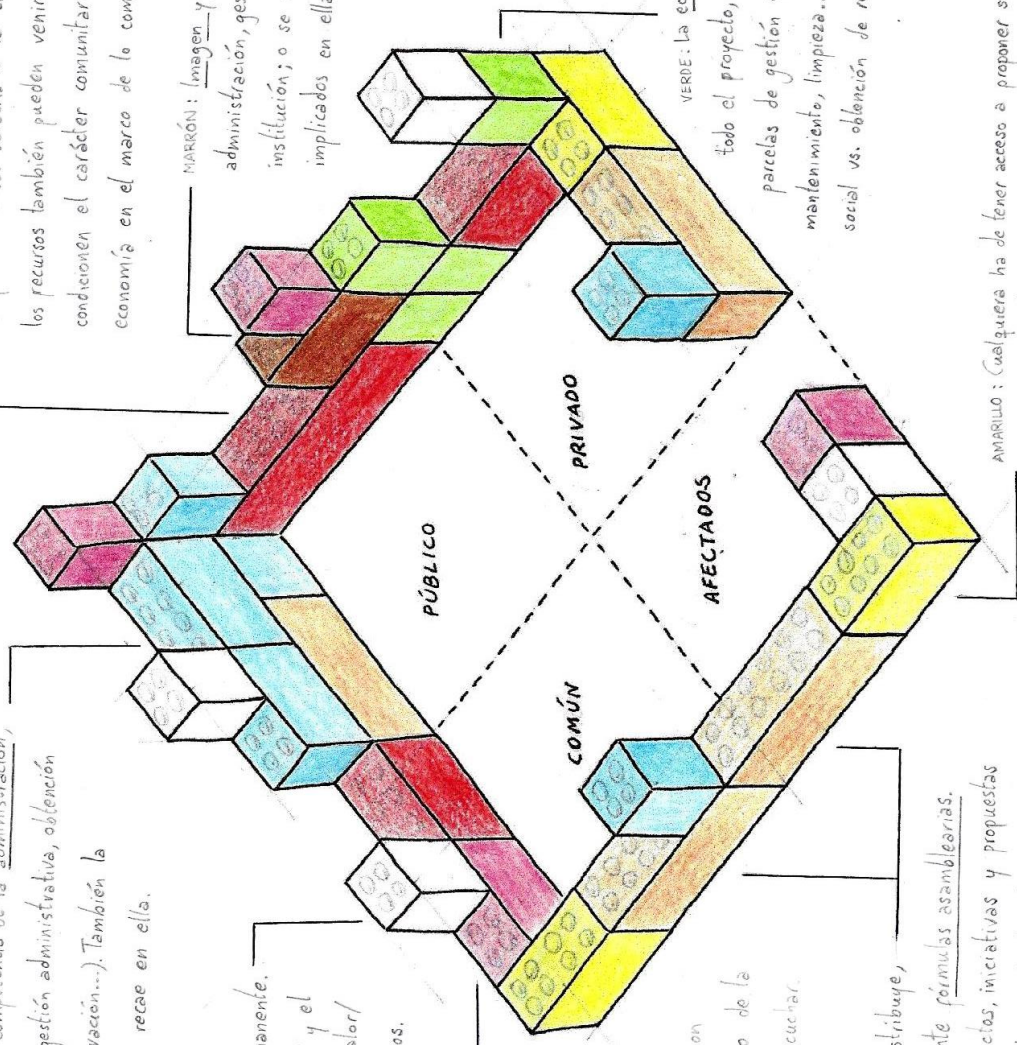
BLANCO: Evaluación distribuida y permanente. Los cuatro partes se evalúan entre sí y el conjunto del proyecto. Se evalúa el valor/ impacto social. No criterios cuantitativos.

ROSA: La continuidad de la participación y la interlocución con los afectados recae en el conjunto de la comunidad. Acercarse, conversar, escuchar.

NARANJA: La toma de decisiones se distribuye, abierta a la participación mediante fórmulas asamblearias. Los procesos de selección de proyectos, iniciativas y propuestas también se abren a comités interdisciplinarios, abiertos, heterodoxos.

VERDE: La economía social y cooperativa tiene cabida en todo el proyecto, y se convierte en destinataria de las parcelas de gestión que se externalizan (cláusulas sociales): mantenimiento, limpieza...). Lo privado se diluye en varios: economía social vs. obtención de recursos.

AMARILLO: Cualquiera ha de tener acceso a proponer sus proyectos, incorporarse o participar en ellos. Especial énfasis en tratar de aproximarse a las comunidades de afectados que habitualmente no participan.



## **APUNTES PARA UN NUEVO MODELO DE INSTITUCIÓN EN CENTROS DE PROXIMIDAD**

*NARANJA: La toma de decisiones se distribuye, abierta a la participación a través de fórmulas asamblearias. Los procesos de selección de proyectos, iniciativas y propuestas también se abren a través de comités rotatorios. Interdisciplinar, abierto, heterodoxo.*

*AZUL: Muchos cometidos siguen siendo competencia de la administración, pero con un nuevo rol facilitador (gestión administrativa y económica, mantenimiento y conservación, obtención de recursos...) También la apertura de canales de cooperación recae en ella.*

*ROJO: La financiación viene de lo público, entendiendo que es su responsabilidad la protección del derecho de acceso a la cultura. No obstante, los recursos también pueden venir de otras vías, siempre que no condicionen el carácter comunitario de los proyectos. También hay economía en el marco de la comunidad, mediante intercambios no monetarios (banco social).*

*AMARILLO: Cualquiera ha de tener acceso a proponer sus proyectos, incorporarse o participar en ellos. Especial énfasis en tratar de aproximarse a las comunidades de afectados que habitualmente no participan.*

*MARRÓN: La imagen y comunicación se encarga a la administración, gestionada por técnicas que conozcan la institución; o se externaliza a profesionales implicados con el espacio.*

*VERDE: La economía social y cooperativa tiene cabida en todo el proyecto, y se convierte en destinataria de las parcelas de gestión que se externalizan (cláusulas sociales): mantenimiento, limpieza, etc. Lo privado se diluye en categorías: la economía social vs. la obtención de patrocinios y recursos.*

*BLANCO: Evaluación distribuida y permanente. Las cuatro partes se evalúan entre sí y el conjunto del proyecto. Se evalúa el valor/impacto social. No criterios cuantitativos.*

*ROSA: La continuidad de la participación y la interlocución con los afectados recae en el conjunto de la comunidad. Acercarse, conversar, integrar, respetar.*

La institución adquiere, de este modo, un perfil híbrido, huyendo de lo disciplinar y abierto al ámbito de lo social.

Entre las (muchas) tensiones no resueltas, quedaron en el aire numerosas preguntas: cómo identificar los grupos de agentes y sus especificidades; cómo atender a la accesibilidad económica - la gratuidad o los precios accesibles como criterio, pero sin precarizar a los profesionales y sin prescindir de la calidad-, si la participación sucede a título individual o en representación de colectivos -Significatividad vs. Representatividad-; o cómo compensar/remunerar el activismo, entre otras.

Con la sensación de haber encontrado algunas cosas y de haber dejado en el aire muchas más, terminamos el taller, concluyendo con quizá dos reflexiones de carácter general que sobrevolaron el conjunto de las dinámicas realizadas:

- Exhortar a las instituciones públicas a crear foros/comités/mesas de participación en dos ámbitos: uno, en el de la toma de decisiones en cuanto a qué contenidos, proyectos y programas se van a impulsar/ apoyar/promover; y dos, en el ámbito de la evaluación, ofreciendo a la ciudadanía la posibilidad de ser quien realice esta labor entendida no con carácter fiscalizador, sino como marco de mejora permanente del desarrollo de las políticas culturales públicas. Identificamos que ambas posibilidades son aplicables de manera inmediata, sin necesidad de cambios normativos; y que la experimentación de este tipo de espacios de participación es particularmente sencilla de aplicar en el ámbito municipal en proyectos de proximidad, vinculada a los marcos de autonomía de los que los técnicos públicos disponen a la hora de definir cuestiones como contenidos de programas, o criterios de uso de espacios.
- Con carácter general, redefinir el papel de las instituciones de gestión de políticas culturales públicas: dejar de ser promotoras y creadoras de subjetividad para adoptar un rol de facilitadoras, acompañando con recursos, personal y tiempo los procesos, proyectos, y abriendo a la ciudadanía y las comunidades, a la democracia directa, la posibilidad de establecer desde los criterios generales hasta los detalles de aparente menor relevancia que condicionan nuestra relación cotidiana con la cultura.