



Gestión de la CULTURA URBANA

Por Carolina Aguerre y Mariangela Giaimo

La ciudad se construye en el cotidiano andar de sus habitantes, los ciudadanos, quienes en su actividad configuran la cultura ciudadina. De esta forma, las políticas ciudadanas requieren la incorporación del nivel simbólico de la cultura en cuestión, para comunicar sus objetivos, sobre todo cuando se busca cambiar las prácticas cotidianas.

El 2007 es un año de inflexión: por primera vez en la historia de la humanidad más de la mitad de las personas viven en centros urbanos, de acuerdo a estimaciones de las Naciones Unidas. Si se considera que en la década de 1950 uno de cada tres era habitante de alguna ciudad se puede comprender la magnitud de un fenómeno que aún no tiene visos de desaceleración.

Este hecho ha despertado un interés creciente de parte de las disciplinas que, con sus miradas y técnicas de intervención, se entrecruzan para llevar adelante diversas estrategias en las ciudades. Una intervención urbana ya no es sólo objeto de arquitectos, urbanistas o paisajistas, y la comunicación y la cultura, una dupla indisoluble, se ha mostrado como una de las herramientas para la generación e implementación de políticas públicas tendientes a construir ciudadanías desde los significados vinculados a las más diversas prácticas en las ciudades.

Cambios de hábitos, de valores, de actitudes y sentimientos asociados con el patrimonio de una ciudad; el cuidado de los espacios públicos; la convivencia ciudadana; la participación en los barrios y las manifestaciones culturales y sociales de los diversos grupos de habitantes de una ciudad son algunas de estas visiones. Estas se reflejan en

eslóganes como “Hagámosla B” (Barcelona), “Actitud Buenos Aires” o “Montevideo, Tu Casa”.

Ciudades: ¿Para qué? ¿Para quiénes? ¿Cómo? El eje de la gestión cultural urbana contemporánea está centrado alrededor de estas tres interrogantes. La gestión —entendida como diseño, producción, fabricación, distribución y promoción de una actividad— siempre ha sido parte de las organizaciones. Entonces, la ciudad puede concebirse como una gran organización donde se encuentran individuos que persiguen diversos objetivos, y que para realizarlos cumplen con diversas funciones que hacen a la vida misma de una ciudad.

La gestión de la cultura se extendió fuertemente a nivel mundial durante la década de 1980. El gestor cultural es quien —más allá del talento del artista— administra y toma decisiones para el éxito de la actividad. “Es un mediador entre los fenómenos expresivos o creativos y los públicos que conforman la sociedad. Su objetivo principal es establecer canales que promuevan la participación de las personas en la dinámica cultural territorial, la cual, a su vez, retroalimenta y estimula los fenómenos creativos y los hábitos culturales”¹ explica Luis Enrique Chabaneau, productor de espectáculos y asesor en organización de festivales culturales.

1::
Chabaneau, L.E.:
“Teoría y práctica de la
administración cultural”,
texto elaborado para el
Diploma en Gestión
Cultural de la Fundación
Itaú, Montevideo, 2007,
p. 6.



2:
Ricoeur, P.: *Teoría de la interpretación*, Siglo XXI, Madrid, 1995.

El gestor cultural no trabaja desde la intuición, sino desde datos que puede relevar para organizar estrategias y adaptar herramientas metodológicas que provienen mayoritariamente de las ciencias empresariales. Pero la gestión cultural no pasa sólo por la administración de recursos financieros y humanos, sino fundamentalmente por lo simbólico en tanto trabaja sobre las significaciones proyectadas por una comunidad hacia los objetos, personas y lugares.

Entender la gestión cultural, desde este nivel, implica analizar la construcción de significados, que pueden ser compartidos por algunos, pero causar indiferencia o aversión a otros, lo que anima a practicar el respeto y

la tolerancia como valores democráticos y republicanos. En este marco es que varios especialistas han explorado ya no sólo las cuestiones de subculturas y tribus urbanas, como Michel Maffesoli, sino que han ido más allá para trabajar desde la intervención, entendida como la identificación de un hilo común que se encuentra por encima de las diferencias. Ese hilo —en palabras del asesor de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona y profesor de marketing público Tony Puig—, es el horizonte de la ciudad.

Para los comunicólogos, el gran desafío, y meta, es trascender la radical incomunicabilidad del ser humano (Paul Ricoeur).² Esto implica que buena parte



del trabajo del gestor cultural es generar nudos, densidad, a ese hilo que teje las experiencias urbanas en las ciudades y que hace que identifiquemos a Montevideo, Barcelona o Bogotá, como urbes únicas y específicas.

La gestión cultural trasciende ampliamente las fronteras de la administración local o nacional, ya que además del gobierno se encuentra difundida en individuos, en organizaciones intermedias —como organizaciones no gubernamentales, museos, comedores barriales, escuelas—, en las representaciones que realizan los medios de comunicación y en las empresas. Todos estos actores, en mayor o menor

medida, intervienen activamente en la construcción de la ciudad, desde sus posiciones y con sus miradas.

La investigadora mexicana Rossana Reguillo plantea que la ciudad puede ubicarse como un lugar en el que “el actor de la comunicación deja de ser concebido como el circuito terminal del proceso comunicativo y se le construye como un sujeto histórico, situado, capaz de intervenir en su realidad; ello lleva a plantearse la ubicación espacial y social del actor como mediaciones fundamentales para comprender los procesos socioculturales de la comunicación”.³ Mirar la ciudad desde la comunicación es hacerlo, entonces, desde los estilos de vida, las apropiaciones

3.: Reguillo, R.: “Ciudad y comunicación. Densidades, Ejes y Niveles”, en *Diálogos de la comunicación*, N° 47, México, p. 1.



“Día sin autos”
en Bogotá,
6 de febrero de 2003

4:: También se puede abordar la ciudad desde su relación con las nuevas tecnologías. Ver Virillio, P.: *Ciudad pánico*, Libros del Zorzal, Buenos Aires, 2006 y Castells M.: *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, estructuración económica y el proceso urbano-regional*. Alianza Editorial, Madrid, 1995.

territoriales, los signos, los consumos culturales, los medios y la cuestión de la ciudadanía.⁴ Es en el territorio urbano que se dan esas relaciones interpersonales entre diversos actores, que Jesús Martín Barbero llama “mediaciones”: negociaciones de sentido. En la ciudad, el comunicador es un especialista en recuperar la palabra de los otros que se realiza en la interacción cotidiana. Montevideo⁵ es una ciudad que se construye mediante prácticas significantes que reproducen diferentes representaciones. Sobre éstas, las profesoras de comunicación, Soledad Hernández y Christa Huber⁶

encontraron que en Montevideo existe un nivel de comunicación gráfica barrial –un hacer propio de los ciudadanos– en que las relaciones en los espacios públicos reflejan casi un “cara a cara”. “Encontramos intervenciones, como por ejemplo pegatinas en las paredes que dicen ‘¿dónde está la llave?’. De esta manera el espacio urbano se ve y usa como un vehículo de información y cohesión del territorio” explica Huber. Por su parte, Hernández destaca que Montevideo “posee una pauperización de los mensajes gráficos. O está roto, viejo o le falta un pedazo. Tanto a nivel de barrio como del Estado. Con

Fotos AFP
Luis Acosta

el tiempo todo se deteriora y no hay mantenimiento”. Esto puede implicar que a Montevideo le faltan mediaciones para activar la búsqueda de ese hilo —horizonte que menciona Puig— que hace a la esencia de una ciudad y que permita conectar a los habitantes con nuevas formas de vivir y sentir a la ciudad.

Desde el disfrute: un caso montevideano. En la línea de fomentar los lazos de pertenencia a una cultura y de disfrute del acervo colectivo, surge en Uruguay, en 1995, el Día del Patrimonio. Desde entonces, año a año, la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación coordina, organiza actividades y permite el acceso del público a espacios normalmente restringidos. Ya han sido homenajeados Luis Livni —inventor de la jornada—, Juan Pivel Devoto, Luis Andreoni, José Artigas, Lauro Ayestarán y Eladio Dieste, entre otros. En la edición 2007, el sábado 6 y domingo 7 de octubre, se resaltó la importancia de las culturas afrodescendientes bajo las figuras de la cantante Lágrima Ríos y las *vedettes* Rosa Luna y Martha Gularte. El próximo año será dedicado a Carlos Vaz Ferreira —integrante de la Generación del 900 junto a su hermana Eugenia, Horacio Quiroga, Julio Herrera y Reissig, Florencio Sánchez y José Enrique Rodó— y la edición de 2009 se enfocará en las "tradiciones rurales", con Bartolomé Hidalgo y Ruben Lena.

Obras de teatro, *performances*, exposiciones, presentaciones de libros, recitales de música, espectáculos, Montevideo posee una variada movida cultural. La intervención desde los valores del goce se remonta a la misma historia de las ciudades. Las fiestas de los santos, la celebración del carnaval, eran eventos casi exclusivamente propios de los centros poblados que, entre otras funciones, buscaban una catarsis emocional de los habitantes desde el lugar de

la diversión, por oposición al trabajo. La mayoría de los eventos culturales y comunicacionales de la ciudad están relacionados con el tiempo de ocio.⁷ Un espacio de distensión, que por ser tal, no deja de implicar “ideas, valores, estilos, mentalidades. Es sentido. Es símbolo: sueño. Lo que hemos de ser (...)”⁸ afirma Toni Puig. Estas prácticas, “encarnan modelos de conducta y valores que los hombres (y los grupos) nos transmitimos, tanto en el espacio como en el tiempo (...)”⁹ opina Chabaneau. Una acepción de cultura que se relaciona con el goce, el deleite y el disfrute de la vida. Desde este enfoque, se puede encontrar la iniciativa cultural de “La Fiesta de la X” en Uruguay.

La *Fiesta* ha rondado los 80.000 asistentes y en su comunicación externa se ha remarcado la relación del evento con valores como “diversidad cultural, paz, respeto y tolerancia”. Estos valores, según cuenta su gestor principal, Carlos García Rubio, se crearon a partir de “la mítica y desaparecida X FM, la primera radio de rock y sonidos alternativos que hubo en el país.

Participan artistas de diversos géneros musicales, sobre todo el rock y pop desde Jaime Roos, Buitres, bandas argentinas y brasileñas, hasta los ritmos electrónicos, y se ofrecen varias manifestaciones artísticas como el *body painting*, la exhibición de cortos y la gastronomía. La propuesta es un símbolo de la diversidad cultural entendida como la originalidad y pluralidad de diferentes identidades que promueven el desarrollo —no sólo económico— afectivo, moral y espiritual.¹⁰

La metáfora de la diversidad también se encuentra en la disposición espacial: “queremos armar un pueblo ficticio en el cual la gente puede manifestarse. Se

5::

Para una historia de la ciudad ver: Ribeiro, A.: *Montevideo, La malbienquerida*, Ediciones de la Plaza, Montevideo, 2000.

6::

Ambas dirigieron la investigación “Montevideo Gráfica”, que incluye cerca de 15 fotógrafos y más de 2.500 fotografías excluida la gráfica publicitaria. La exposición comenzó el 11 de setiembre en el espacio Dina Pintos de la Universidad Católica del Uruguay.

7::

Por ejemplo, “Boliches en Agosto”, propuso bares de Montevideo como escenarios gratuitos para espectáculos en vivo. Se buscó resaltar el valor del boliche como lugar de encuentro y re-significar la “salida de los viernes”.

8::

Puig, T.; *Se acabó la diversión. Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía*, Paidós, Buenos Aires, 2004, p. 27.

9::

Chabaneau, L.E.: “Teoría y práctica de la administración cultural”, texto elaborado para el Diploma en Gestión Cultural de la Fundación Itaú, Montevideo, 2007, p. 5.

10::

Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural. Noviembre 2001. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>

plantea un espacio democrático de encuentro; cosa que lamentablemente no sucede en una sociedad fragmentada como en la que vivimos en la actualidad” explica García Rubio. Así, el evento es también una representación de una Montevideo deseada. De esta manera, un producto cultural y comunicacional recrea un tipo de imaginario ciudadano, o lo que en el urbanismo contemporáneo también se conoce como el fenómeno de “ciudades dentro de la ciudad”.

Bogotá: de violencia y zanahorias. El proyecto de Antanas Mockus, alcalde de Bogotá durante dos periodos (1995-1997 y 2001-2003) es una de las experiencias recientes más llamativas. Se utilizaron herramientas de comunicación para llevar adelante un cambio cultural en una ciudad plagada de problemas de seguridad, violencia, con una noción muy desvalorizada del espacio público y con pocas oportunidades para el ejercicio de ciudadanía en un marco de libertad e igualdad. El programa se denominó “Cultura Ciudadana”, que el mismo alcalde (además matemático, filósofo y pedagogo) define como un proceso “que partió del reconocimiento de un 'divorcio' entre tres sistemas reguladores del comportamiento: ley, moral y cultura. Buscó tener en cuenta la autonomía y fuerza relativa de la regulación cultural —que define los comportamientos aceptables— frente a la regulación jurídica y a la regulación moral individual”. Las herramientas utilizadas fueron específicamente diseñadas para cada problema, con un hilo conductor: el cambio consciente de los hábitos de los bogotanos que perjudican a la convivencia urbana. De esta manera, la esencia de la acción radicó en que las decisiones y ejecutores de las sanciones y recompensas fueran los propios ciudadanos. Esta compenetración de los sujetos hizo que el enfrentarse a la sanción pública de

los otros se convirtiera en una fuerte razón para el cambio cultural. Se buscaba impulsar, ante todo, la *autorregulación interpersonal*. Mediante mensajes intensos que fueron desplegados con todos los medios disponibles, desde mimos que alentaban a los automovilistas a respetar los cruces peatonales, hasta la realización de eventos musicales, peatonalización de calles, cartelería urbana, cartas y folletos.

El programa alcanzó sus objetivos con resultados contundentes: reducción de la tasa de homicidios y de las muertes en accidentes de tránsito, ahorro de agua, respeto por las señales de conducción, reducción de la violencia doméstica. El alto consumo de alcohol, por ejemplo, fue atacado por la ley Zanahoria, que limitó la venta de bebidas alcohólicas luego de la una de la madrugada —medida que aún se mantiene— y la implementación “de la hora sana” en que sólo se servían jugos. De esta manera, se inventaron bebidas con el nombre de *cocteles zanahorios*, caracterizadas por ser sin alcohol. Sobre el cuidado del agua la estrategia de comunicación utilizó estas frases: “Al lavar la ropa utilizar la menor cantidad de agua posible”, “En la ducha la mitad del tiempo, la mitad del chorro”, “En el sanitario, descargar sólo cuando sea necesario”, y “En el lavaplatos, cerrar la llave mientras enjabona”.

El costo de esta campaña, elogiada por organismos internacionales, universidades y organizaciones civiles, fue solventado con el 3,7 por ciento del presupuesto de inversión de la ciudad. El programa partió de la base que la comunicación es “interacción intensificada”. La elección de la zanahoria como símbolo, y mediación, de esta nueva cultura de lo sano fue la marca de este programa que cambió la fisonomía de esta ciudad.

Construir ciudadanía

En la IX Conferencia Iberoamericana de Cultura, realizada el 13 y 14 de julio de 2006 en Montevideo, se redactó la “Declaración de Montevideo” que explicita que la cultura contribuye a erradicar la pobreza y ayuda a la transformación económica y social. Pero esta relación entre la cultura y la “creación de ciudadanía” no siempre fue así. En los años cincuenta la cultura era considerada herramienta de afirmación democrática; en los sesenta la democratización de la cultura se entendió como la posibilidad de acceso de todos a una cultura de élite, para luego reconocer que la posibilidad de producción cultural está en todos los ciudadanos; y en los ochenta se pasó a considerar que el sector público debía forzosamente apoyar la actividad de las industrias culturales.¹¹

La postura de la cultura como elemento de inclusión social la destacó también Toni Puig en la conferencia titulada “Sin los ciudadanos excluidos no hay cultura: el día después de las políticas culturales”, que brindó el pasado agosto en Montevideo. Su propuesta se basa en la elaboración de políticas públicas de gestión cultural para los ciudadanos, de forma tal que no queden encerradas únicamente en los objetivos de artistas y políticos.¹²

Un ejemplo urbano de esta concepción de la cultura para y con los ciudadanos a nivel municipal es por ejemplo, el programa “Esquinas de la Cultura” elaborado por el Departamento de Cultura de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM). Este promueve la apertura de lugares en la ciudad (club, salón de clases, espacio comunal) elegidos por los vecinos y en los que se realizan actividades que surgen de los intereses de la comunidad. Hoy en día hay cerca de 60 grupos articulados. Esta política pública plantea una visión de “descentralización” y entrecruzamiento cultural

como forma de revalorizar las propuestas locales barriales. Clara Alicia Netto,¹³ gestora y docente en la Escuela Esquinera (IMM) sostiene que “todavía no nos liberamos del todo de esa impronta batllista por la cual al Estado se le pide, no se negocia con él. Cuando digo negociar hablo de fortalecerse, empoderarse, tener la capacidad de crear estructuras ágiles, que comparo con las motitos de los delivery que resuelven rápidamente tu demanda. Hay que admitir también, que el Estado muchas veces desanima”.

A nivel nacional existen también varios programas que ponen acento en la inclusión social. Entre ellos se encuentra el proyecto de formación, animación y desarrollo cultural en el interior: Cultura Integra. Otro es el Programa de Cultura e Inclusión Social en Montevideo y en el interior que depende del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). Este consta en Talleres de Cultura, Fábricas de Cultura, Kontrakultura y convenios con el Centro Nacional de Rehabilitación de presos, la Junta Nacional de Drogas y el hospital Vilardebó.

Desde la óptica de la descentralización, se han conformado doce centros del MEC en todo el país —se piensa llegar a 90 centros, por lo menos con cuatro centros por departamento— y se lanzó la Red de Infraestructuras Culturales para la recuperación de cines, teatros y formación en gestión cultural.

Actualmente se está refaccionando la sala auditorio en Artigas, el cine teatro de Bella Unión y el de Tomás Gomensoro. Con todas estas propuestas se refuerza la idea de la cultura como formadora de trabajo y desarrollo local (a nivel barrial o de departamentos en el interior) y como elemento de creatividad e innovación. ■■

11:: Luciano Álvarez, “La producción y transmisión de la cultura”, texto elaborado para el Diploma en Gestión Cultural de la Fundación Itaú, Montevideo, 2007, p. 7.

12:: Daniel Viglione, “Cambio de género para la cultura”, 31/08/07, El Observador, p. 4.

13:: Fabio Guerra, “Lo que la gente quisiera”, 17/08/2007, Brecha, p. 29.