

## **El gestor cultural que reclaman estos tiempos**

**Maité Hernández-Lorenzo**

Palma Clara es una comunidad pegada a la carretera de La Farola, en el municipio de Baracoa. Quien va de paso, admirando la belleza imponente de ese viaducto, no puede observarla. Ha de adentrarse, subir una cuesta más y enrolarse entre los árboles de la ladera. Una vez allí, comienza a advertir otras maravillas. En la cúspide de esa montaña desde donde casi se pueden divisar las dos orillas, constaté, luego de algunos años de labor en lo que por entonces no sabía que se llamaba «gestión cultural», una auténtica y asombrosa experiencia.

Detrás de cada una de las iniciativas que hacían de la comunidad algo fuera de lo normal en pleno Período Especial —mucho más arreciado en esa región del país—, estaba Nora: una mujer negra, descomunal, sonriente, enérgica y emprendedora, una líder. En ese momento, ya era diputada a la Asamblea y lo único que no había conseguido —hoy lo poseen— era «una pública», un teléfono. Convocó a los habitantes —no creo que llegaran a 200— y con /para ellos diseñó un excelente modelo de autogestión.

Siendo esencialmente una comunidad forestal, una de las primeras tareas fue la construcción de un organopónico. Creó empleo y trabajo para mujeres y ancianos, un círculo infantil, un comedor público y una casa de cultura; propuso, además, que cada una de las casas tuviera un jardín con flores y una cerca baja y rústica para su cuidado. Esto último era un detalle, pudiera creerse innecesario, pero que relaciona de manera simbólica y real a los habitantes desde su espacio privado al público. Otra manera de participar, de «estar».

A pocos kilómetros de allí se ubica, muy pegada a la carretera sur que conecta Maisí con Baracoa —de mucho tránsito y flujo de viajeros— la comunidad El Rincón. Frente a ella, el mar y sembrados de cocos que bordean la calle. A pesar de contar con todas estas ventajas de comunicación entre cabeceras municipales, tener la opción de la pesca como primer recurso para la subsistencia, como ocurre con otros asentamientos poblacionales, El Rincón estaba anclado en una pobreza, un abandono, una desidia que nunca antes había visto en mi vida y que no podía imaginar que existiera. La mayor parte de los hombres no trabajaban y, durante un largo período de los años más duros, comieron fundamentalmente del árbol del pan que colma el pequeño territorio. Solo había que esperar que el fruto cayera por su propio peso.

Son ejemplos extremos que marcaron mi experiencia vital y también mi escasa, entonces, trayectoria de trabajo. Me mostraron el valor de la capacidad gestora, participativa e imaginativa de la sociedad civil como agentes de cambio y como principal protagonista y responsable de su propio camino —por supuesto, paralelo a la responsabilidad estatal a través de sus organismos locales.

No soy dada a las teorizaciones ni a las clasificaciones, aunque a veces suelo ser tajante; pero me dejo llevar por la intuición y confieso que Nora y Palma Clara no se me quitan de la cabeza cuando trato de explicarme lo que considero es la función y el perfil del gestor, sea cultural, social, económico. Un verdadero gestor no dejará de lado estos campos que se interconectan y que, justamente en esa relación, encuentran una complementariedad exitosa. Y Palma Clara, desde la periferia de la periferia, lo expone

en su sentido más abarcador e inclusivo.

Existe un consenso tácito de lo que es un gestor cultural: digamos que apelamos al sentido común y al resultado y procedimiento de nuestro trabajo y, a veces, empleo. Soy una enamorada de las etimologías, me seducen y convencen. Busqué el significado de gestor. Si hacemos *click* derecho al *mouse*, Microsoft Word nos propone como sinónimos: administrador, gerente, procurador, delegado, tutor, representante, apoderado, encargado. Obviamente, no se trata de esto, aunque un gestor cultural puede llevar a cabo todas esas tareas.

En su texto *Los procesos de gestión*, Jorge Huergo menciona varias fuentes de origen de la palabra: *gestus* (actitud, movimiento del cuerpo), más ligado a la expresión corporal y códigos de la comunicación; a su vez, *gestus* es derivada, explica, de *gerere*, con varios significados: llevar adelante o llevar a cabo, cargar algo, librar una guerra, conducir una acción o un grupo, ejecutar una acción sobre un escenario, puede ser actuar o danzar. «Gestión» proviene directamente, según Huergo, de *gestio-onis*, llevar a cabo algo o una gesta. También está ligado a estrategia, de *estratos-ego*, «yo conduzco». Y así nos va acercando, en efecto, a lo que define más justamente a un gestor.

En el campo cultural, primero que todo, hablamos de un productor de ideas útiles, eficaces, necesarias y oportunas, un detector de un estado de cosas, un creador y promotor de sistemas de relaciones, de sentido, de interconexiones, un visionario, un líder. Estos rasgos se aplican por igual a la labor institucional e individual. Una institución no debe renunciar a ellos; es más, una institución debe existir en función de ellos. Y no se desliga, en absoluto, esa vocación y don personales con las responsabilidades institucionales. Como la práctica ha demostrado, en la gran mayoría de los casos, el éxito de una institución radica en las cualidades personales, capacidades creativas, de negociación, compromiso y formación profesional de las personas que la integran. De ahí que en ocasiones podamos distinguir períodos de trabajo más exitosos que otros en una misma institución. La infructuosa gestión no se debe nunca de manera absoluta a las estructuras jurídicas rígidas, mecanismos económicos y de control asfixiantes. Estos, obviamente, favorecen la carrera de obstáculos que deben vencer los gestores, pero esa capacidad de supervivencia y vocación son recursos imprescindibles de su desempeño. Por esa razón, se trata igualmente de un acto creativo, porque el talento y las cualidades personales marcan la diferencia.

Lo institucional debe crear una tensión favorable y provechosa entre su condición burocrática —no siempre inútil, sino estructuradora y eficaz— y la imaginación, la creación, la necesidad de soñar. Ahí radica el desafío y la necesidad de la gestión cultural que posibilite, a su vez, la consolidación de un *procesus*. Uso este término porque le confiere a la palabra un sentido de alargamiento, de permanente y profundo cambio que conlleva, a su vez, a un flujo de tensiones, resistencias, coyunturas, a una recreación de circunstancias para sucesivas gestaciones. Las instituciones, en su labor de gestión, están llamadas a ser más imaginativas, más arriesgadas; están llamadas a la imprescindible tarea de construir nuevas ciudadanía culturales, nuevas maneras de participar en/desde/con la cultura. Las instituciones deben ser entes convocantes, multiplicadores, cuerpos vivos en gestación, sean locales, municipales, provinciales o interplanetarias.

En la medida en que las instituciones culturales en nuestro país —según nuestro esquema económico y sociopolítico— tengan mayor conciencia de su rol activo y de su capacidad y responsabilidad como

gestores, propiciadores, negociadores entre la producción cultural y el individuo, pero también como entes creadores en sí mismos, se activará el diálogo entre los múltiples actores que participan de esa gestión y en la construcción de políticas culturales más inclusivas. El vínculo se hará más rico, más dinámico, más productivo y beneficioso para todos.

El rol del gestor cultural y sus desafíos en Cuba, pasan por espacios de legitimación institucionales y alternativos; pero aquí entra otro tema al debate: ¿Es hoy lo institucional el espacio de legitimación por excelencia? ¿El único? ¿Debe ser así? ¿Es conveniente que así sea? ¿Es real? ¿Ante quién, quiénes? ¿Con quién, con quiénes?. Hemos constatado felizmente que muchas experiencias, desde lo institucional y desde fuera de ese marco, han convivido y construido horizontes de diversidad, de complementariedad. El ejemplo del Laboratorio Artístico de San Agustín es contundente: de la gestión individual de un artista, aislado en la periferia, a la construcción de un estado de confianza y compromiso con las autoridades, la inclusión en el programa oficial de la Bienal de La Habana en 2009 y la apertura de una sede propia por el Ministro de Cultura de la nación.

Es alentador saber que vivimos en una ciudad y en un país —aunque muchas veces no lo sepamos, en ocasiones no por culpa nuestra— de gran invención y resistencia, de gran capacidad gestora, a pesar de que no nos forman —al menos, mi generación no fue formada así— para tomar iniciativas.

Faltaría a mi persona y a la de mis compañeros, si en este recorrido paso por alto la experiencia de gestión cultural de una institución como la Casa de las Américas. Si les resulta a los lectores un acto inmodesto, acúsenme a mí, no a ella. Esa vivencia de trabajo y empleo me ha revelado uno de los resortes, nunca todos, que mantiene a la Casa en ese laboreo y resultado. Se trata de una institución que, sabiamente —gracias en gran parte a sus principales conductores, líderes a su vez de ese proceso— ha sabido estimular y propiciar el pulso de la creación desde y hacia el interior de la propia Casa, desde y hacia el interior de su propia estructura burocrática.

No hay que temerle a la palabra. A pesar de estar, como el resto de las instituciones culturales, asaeteada por las sucesivas y persistentes crisis de todo tipo, ha sido esa capacidad y, primero que todo, esa necesidad de crear, de producir nuevos sentidos, de imaginar en colectivo, de observar críticamente, de detectar, de estar alertas ante la desidia, de estar en permanente ejercicio del pensamiento reflexivo, cuestionador, peleador, convocando a todas las partes que conforman ese sistema vivo —especialistas, directivos, economistas, administrativos, productores—, la que ha conducido a la Casa a llevar a buen término una idea surgida de la necesidad de un proceso de creación, en cualquiera de los campos de la cultura y de la sociedad.

De esa necesidad han surgido nuevas convocatorias a Premios. No del deseo infértil y caprichoso, sino de la urgencia de un estado de la creación. De esa necesidad han surgido los nuevos programas de estudio; de esa urgencia nacieron Casa Tomada, nuevas exposiciones, la circulación de nuevos autores. Cada uno de estos proyectos descansa sobre una estrategia de gestión pensada, articulada y soportada por otros mecanismos también de gestión.

Ahora bien, de la misma manera que al gestor le corresponde llevar adelante un proyecto hasta su término, también debe ser responsable y osado para discernir entre la hojarasca, la podredumbre, la reproducción inútil y vacía que también pululan y que, la mayoría de las veces, esconde un acto de

narcisismo.

Los tiempos reclaman que seamos más solidarios, que socialicemos más con o sin Internet, con o sin *blackberry* —las «redes sociales» siempre han existido y han sido espacios de resistencia y convivencia—. Corresponde a los gestores culturales —instituciones, individuos, cooperativas alternativas, artistas, productores, intelectuales, proyectos, etcétera— la creación de una red de confirmación, intercambio, pertenencia, gestión compartida; una red multiplicada, activa, viva, que esté signada no por la competitividad sino por la complementariedad. Una red que contribuya, junto a las instituciones e instancias correspondientes, a la consolidación de la labor del gestor cultural en nuestro país, en consonancia también, sin remilgos ni titubeos, con nuevas circunstancias de producción y socialización que por igual reclaman estos tiempos.