

**Unas notas sobre la gestión de la cultura y la innovación cultural<sup>1</sup>**  
**José Luis González Quirós, Instituto de Filosofía, CSIC**  
**jlgonzalezquiros@gmail.com**

Este artículo se publicó en la revista *Periférica*, 5, XII-2004, pp. 25-38, y se reproduce aquí con el permiso expreso de los editores.

Independientemente del juicio que merezca, es un hecho que la cultura se ha convertido en un bien circulante, en algo que ocupa espacios en el mercado, por lo que interesa a las empresas, y que es objeto de promoción por parte de las instituciones. Hay una creciente demanda popular de cultura que es un dato político de la mayor importancia y esa demanda, independientemente de que sea autónoma o inducida, es uno de los factores, aunque no el único, que explica el interés de los poderes públicos por aparecer, tan frecuentemente como puedan, en el escenario.

La demanda de cultura tiene tres fuentes fundamentales cuyo valor respectivo no es fácil de evaluar porque su influencia sobre el público es siempre conjunta y solapada. El público demanda cultura, en primer lugar, en la medida en que tiene tiempo para hacerlo, ocio. Pero, a su vez, esa demanda se produce en función del sentimiento de carencia que se experimenta en relación con las propias creencias, en función de una radical demanda de sentido que no todo el mundo es capaz de formular; por último, la demanda cultural es también una función del rol social que cada cual desempeña que es quien más precisamente nos coloca en una determinada posición en relación con la oferta existente, es decir que la demanda de cultura es un hábito social.

Esas tres razones bastan para comprender porque es tan amplia la oferta cultural en nuestras sociedades: hay un cierto bienestar y algún tiempo libre, hay mucha confusión sobre las cuestiones de fondo, sobre nuestra identidad y, por último, existe el hábito de atender a una muy variada oferta específica en forma de libros, conferencias, exposiciones, representaciones, actos etc. Fruto de todo ello es que existe un mercado cultural muy dinámico.

Aunque siempre se puede encontrar antecedentes de todo, el modo en que se produce la movilización de la oferta cultural en las sociedades contemporáneas constituye una novedad bastante radical, que, entre otras cosas nos plantea una serie de problemas de cuya solución depende, en el fondo, la imagen que la sociedad se acaba haciendo de la cultura, y, en buena medida, el porvenir inmediato de la cultura misma, al menos de ese tipo de manifestaciones. De cualquier modo, para no incurrir en escándalos excesivos, bueno será acordarse de que las críticas hacia la mercantilización de la cultura vienen de lejos; ya en el Quijote (I, XLVIII) se lee una queja sobre el particular: "A lo cual respondería yo que este fin [entretener la comunidad] se conseguiría mucho mejor, sin comparación alguna, con las comedias buenas que con las no tales [...] que todos estos afectos ha de despertar la buena comedia en el ánimo del que la escuchare, por rústico y torpe que sea [...] y de toda imposibilidad es imposible dejar de alegrar y entretener, satisfacer y contentar, la comedia que todas estas partes tuviere mucho más que aquella que careciere dellas, como por la mayor parte carecen estas que de ordinario agora se representan. Y no tienen la culpa desto los poetas que las componen, porque algunos hay

---

1

dellos que conocen muy bien en lo que yerran, y saben estremadamente lo que deben hacer; pero, como las comedias se han hecho mercadería vendible, dicen, y dicen verdad, que los representantes no se las comprarían si no fuesen de aquel jaez; y así, el poeta procura acomodarse con lo que el representante que le ha de pagar su obra le pide".

Que la cultura sea un negocio puede parecer mejor o peor, pero es una realidad innegable desde el momento mismo en que las audiencias no están garantizadas para nadie. Hay que hacer negocio para ello. Negocio, en primer lugar, desde el punto de vista etimológico, un hacer-algo distinto al ocio, porque aunque la libertad del ocio sea el espacio ideal para la creación y para que de comienzo el trabajo creador, para alcanzar el fin que el creador persigue se precisa de algo más que ese ocio y ese trabajo solitario. Para que el trabajo del autor alcance a realizar su función *social* (pues es siempre un mensaje que idealmente se dirige a todos) es necesario meterse en negocios varios, porque llegar al público no puede hacerse de ninguna otra manera. El creador busca decir algo, pero nadie escucha, el creador quiere contar algo, pero los que podrían escucharle están a sus propias historias y apenas pueden oír lo que dice.

El creador necesita hacerse notar, ser visto y lo necesita no por narcisismo sino porque sin la audiencia el trabajo creador no tiene sentido: trabaja para eso, para que se hable de lo que él dice, para que se piense lo que él piensa, para que se debata sobre lo que él quiere llevar a la consideración de cuantos más mejor. Es necesario reparar en que se trata de una pretensión sumamente extraña, de una rara singularidad cuya satisfacción es muy costosa y exige grandes sacrificios a quien la padece. La gente común no aspira a tanto, se contenta con aclararse y conversar con la familia y los amigos. Pero el creador quiere que el mundo conozca sus nuevas, lo que él ha hecho y necesita hacerse con un hueco en la agenda pública, un altavoz grande y duradero porque no le basta con el minuto de gloria que aturde a los más cuando les llega. El creador quiere, nada menos, un reconocimiento público y no se puede conformar sin eso, no le basta el reconocimiento privado que cualquiera tiene: ¿cómo puede salvar su obra del olvido, del hundimiento en la fealdad de lo mostrenco, de lo que no existe a la luz de la conciencia pública? Hay muchas estrategias para conseguirlo, ninguna segura, todas arriesgadas. Hay quien consigue, por ejemplo, la fama después de muerto, cosa que puede consolar de muchos fracasos en este valle de lágrimas, pero la mayoría preferiría un adelanto sobre el monto del éxito póstumo: ¿qué hacer?

El mundo contemporáneo está lleno de ruidos, de mensajes cruzados que se molestan y se corrompen, de ecos y repeticiones, de fenómenos raros. Abrirse camino a través de esa selva es una necesidad para el creador y no puede hacerlo más que metiéndose, él u otros en su nombre y por su cuenta, en negocios, en uno de los más espinosos y difíciles de los negocios, en el negocio de la comunicación. Ha de ponerse a competir con varias decenas de millares de voces, de vivos y de muertos, de genios y de fantoches y ha de hacerlo con reglas que poco tienen que ver con las del arte que practica, cuando, al menos en principio, hace exactamente lo que quiere.

Al adentrarse por caminos que no son los suyos, que no deberían ser los suyos, el creador experimentará la más grave de las alteraciones que afectan a su oficio. Si cede a las presiones del mercado que quiere conquistar, porque necesita abrirse paso, irá dejando de ser quien era y se transformará en un puro vendedor, en alguien que puede dejarse guiar no por lo que él piensa, siente y padece sino por lo que estima que la gente quiere, por los infinitos atajos que prometen conducir a la fama inmediata. Si no tiene

suerte, por decirlo de algún modo, y además es altanero y no escucha a los que quiere que le escuchen, lo más probable es que sus esfuerzos terminen por resultar estériles. Prueba de fuego para el creador su política de comunicación.

Cualquier negocio acaba teniendo su propia dinámica, no se rige exclusivamente conforme a los principios que convendría a los usuarios y el negocio de la comunicación de la cultura no es ninguna excepción. En cualquier actividad comercial, el comprador, por ejemplo, desearía un vendedor que le dijese la verdad y lo desea tan fervientemente que le pide consejo sin caer en la cuenta de que, tantas veces, el vendedor le aconsejará no lo que conviene al comprador sino lo que le conviene a él y a su empresa. Es ley de vida, ley de mercado, que cada cual busque el modo de maximizar sus beneficios, aunque eso sí, sin matar a la gallina de los huevos de oro, porque si los compradores comprueban que el consejo recibido ha sido perjudicial para ellos nunca más acudirán al establecimiento que no se interesó por ellos sino por su beneficio inmediato.

En el comercio ordinario existe un valor que es la fiabilidad que sólo se alcanza tras largos años de ejercicio mercantil y cuando el vendedor ha sabido armonizar sus intereses con el servicio efectivo y de calidad a sus clientes. Probablemente el mercado de la cultura sea el que más fácilmente se presta a la circulación de los engaños, precisamente porque lo bueno, lo verdadero y lo valioso son siempre *informaciones* que visten las mismas vestes que sus contrarios: en él es especialmente fácil que la mala moneda expulse a la buena del mercado, problema más grave, si cabe, en un mercado como el de la cultura en el que nunca está muy claro cuál es el valor de las respectivas monedas.

En las muy diversas peripecias que se producen cuando una nueva voz quiere hacerse un hueco, o cuando una voz ya conocida quiere decir algo nuevo, juegan un papel cada vez más determinante un buen número de intermediarios que, pese a estar teóricamente al servicio del autor, se guían de sus propias lógicas porque tienen sus propios intereses y funciones. En el mundo de la cultura se ha creado una dinámica muy compleja en la que el protagonismo de los gestores es como mínimo tan importante como el de los autores y creadores. Su oficio específico se ha dotado de un alto componente técnico y conoce muy variadas especializaciones todas ellas necesarias para el buen fin de la promoción y la difusión de la cultura. Ya no hay sólo un mercado de autores y creadores, en la realidad hay un *hipermercado* de gestores en el que se decide el porvenir de la creación cultural, de su vigencia sociológica, porque aunque sea verdad que la verdad es la verdad díjala Agamenón o su porquero es muy importante saber quien es Agamenón y quien paga a los porqueros, quien o quienes mueven la rueda de la actualidad de la que, en buena medida, se nutre la vida de la cultura en la mayor parte de sus más importantes manifestaciones.

En un mercado ideal, la competencia irá dejando libre el camino a aquellos que mejor desarrollen su actividad propia, sin olvidar nunca las mil contingencias del azar que todo puede torcerlo, pero en la realidad las cosas no son nunca tan simples. En lo que respecta al mundo de la cultura, las estructuras que se ocupan de la comunicación son ya lo suficientemente complejas y poderosas como para tener una personalidad bien acusada que los creadores, y los simples consumidores, conocen a grandes rasgos. No es lo mismo publicar en la editorial A que en la B como no es lo mismo exponer en la galería X que en la Z. Sus diferencias enmarcan la creación y le dan un sesgo

completamente peculiar mediante un conjunto de técnicas de presentación y comunicación, le dan un público y una situación en el mercado.

Los gestores de las entidades de promoción de la cultura, sean mercantiles o institucionales, ocupan, por tanto, un papel decisivo en el negocio de la cultura, en lo que se llama la vida cultural. Ellos seleccionan, presentan, dan vida, promocionan, asocian, califican, definen, limitan, prolongan, barnizan... y retiran del mercado a lo que ya no interesa. Son pues los verdaderos responsables de la vida de las obras que los creadores les entregan. Ellos mueven la cultura en el mercado, sin ellos la cultura no puede ser eficaz, no recoge el impulso que las instituciones tiene que darle para que su vida sea larga y provechosa. Ellos perfilan las tendencias, robustecen o debilitan las tradiciones, relacionan los distintos universos creativos y promueven la innovación con el sólo hecho de elegir lo que ahora va a estar a la vista del público. Apenas puede caber duda de la dificultad y de la trascendencia de su labor.

Desde el punto de vista de las responsabilidades del gestor cultural y suponiendo, lo que no siempre será el caso, que goza de libertad suficiente para programar sin interferencias lo que prefiere, lo primero que ha de hacer es decidir qué se promueve. La cosa es todo menos sencilla. Hay un verdadero problema para seleccionar la oferta porque el gestor de cualquier aparato cultural se encuentra con que le llueven las oportunidades o que, en cualquier caso, hay una multiplicidad de elecciones posibles con distintas relaciones de calidad y espectacularidad y costo. Como es lógico, la situación es inversa a la que le ocurre al creador, porque éste tiene menos oportunidades de colocar sus propuestas de las que desearía, o desearía otras oportunidades de las que efectivamente tiene. La unión de estas dos situaciones respectivas produce un juego en el que es muy fácil equivocarse y todos conocemos el caso del editor que rechazó un manuscrito que publicado por otro se convirtió en una celebridad y cosas así. El conjunto de opciones y decisiones que el gestor ha de tomar a la vista de lo que el mercado le ofrece merece, pues, una meditación atenta.

No se trata de describir como de hecho ocurren las cosas, tema interesante pero más adecuado para la literatura de costumbres que para esta ocasión, sino de pensar como deberían ocurrir, a que criterios y valores debería vincularse la elección desde el punto de vista del gestor, o lo que es lo mismo desde el doble punto de vista del interés de los públicos a los que accede y del de los valores que dan consistencia y coherencia a su imagen como mediador en el mundo de la cultura.

Una primera consideración que ha de hacerse es la que se refiere a la identidad cultural del gestor, una realidad que puede examinarse desde el punto de vista del significado de su presencia en el entramado de las instituciones y del conjunto de la oferta cultural (cualquier signo es función de un determinado juego de signos), pero que tiene también un componente subjetivo, intencional (cualquier signo guarda una relación semántica con una intención), que no hay que perder de vista porque no está dicho en ninguna parte que el significado pueda reducirse a las meras relaciones de los signos y, menos aún, que el significado de la actividad de un gestor cultural pueda reducirse al de su proyección pública. Si esa identidad existe, entonces la elección viene facilitada por un criterio de coherencia. No sin razón decía Ortega que la elección de un punto de vista es el acto inicial de la cultura.

La identidad de una institución cultural o de una programación determinada se define en función de diversos parámetros. En primer lugar, la naturaleza pública o privada de la institución; en segundo lugar su intención ideológica, su *confesionalidad*, una definición que difícilmente pasará inadvertida porque reside en la intención de los gestores, en aquello que buscan y en el tipo de valores que promueven; en tercer término, su especificidad, el tipo de cultura que promueve atendiendo a cualquiera de las consideraciones de variedad que pueden hacerse en el caso (alta cultura/cultura popular, cultura peculiar/cultura más universal, ortodoxia-tradicionalismo/heterodoxia-vanguardismo, etc.) y, por último, en función de la concreta forma de expresión cultural que se cultiva de acuerdo con la distinción comúnmente aceptada entre los diversos géneros creativos.

El conjunto de las variables que son susceptibles de valoración externa, por los clientes y por el público en general, constituye la imagen o fama de la institución, una variable que reobra sobre la intención efectiva de los gestores y que puede modificarla, o, al menos, afectar a la imagen pública de sus iniciativas causando incluso determinados malentendidos. Todo gestor cultural sabe bien que cuando se hace cargo de una entidad de determinada imagen le cuesta mucho reorientarla, si es que esa es su intención, y se encuentra con que la inercia de los juicios públicos puede acabar por calificarle de una manera enteramente ajena a lo que realmente pretende. Por idénticas razones, cuando se sospecha de un determinado gestor la intención de cambiar la línea de programación de una institución, aun la más continuista de las gestiones estará opuesta a numerosos malentendidos.

Enumerados los factores que definen la identidad de una institución es necesario preguntarse por las formas en que esa identidad debería ser un elemento esencial en la elección de las diversas alternativas en juego. En la identidad del gestor cultural debe jugar un papel decisivo, en primer lugar, el empeño en respetar los valores reales de las distintas manifestaciones culturales, lo que supone regirse por un conjunto de valores que no deberían estar en discusión (entre los que desempeña un papel esencial el afán de conocer y promover la verdad en cualquiera de sus manifestaciones) y un empeño firme y constante en buscar la excelencia, en contribuir con su trabajo a mejorar el nivel de aprecio que la sociedad tiene por las distintas manifestaciones de la cultura. Su interés en la cultura tiene que centrarse, de manera equilibrada, en la promoción de valores consagrados por el paso del tiempo y en la promoción valiente de nuevos valores, en la apuesta por ampliar el arco de la diversidad en el conjunto de las diferentes actividades e iniciativas con las que se enfrenta.

Hay que advertir que, en cualquier caso, el gestor de instituciones públicas está en la obligación de respetar el pluralismo que la Constitución Española define como uno de los valores de nuestro ordenamiento político. Es decir, la libertad del gestor público debería estar limitada por un imperativo de ecuanimidad, de evitar el sectarismo de cualquier tipo, mientras que el gestor privado puede ser más parcial, siempre dentro de un determinado orden y teniendo en cuenta que a veces no pueda ser más que eso, si es que tiene la desgracia de que los criterios de sus patronos no son suficientemente amplios.

El partidismo en cuestiones de cultura es, casi inevitablemente, una forma de sectarismo particularmente pernicioso. El *ninguneo* del diferente es una tentación que sería necesario resistir en cualquier caso, pero especialmente en el caso de las instituciones

culturales públicas en las que se disocia difícilmente del ejercicio del poder porque, en el fondo, las instituciones culturales de dominio público nacieron para ser cauce de una política determinada, aunque la alternancia de distintas fuerzas en el poder, tienda a suavizar los contornos de ese partidismo inicial.

En realidad, el mandato de respetar el pluralismo es una norma que imita el buen gusto por la variedad que es consustancial en cualquier cultura no escolástica, no dogmática. Y respetar esa variedad de enfoques y de aproximaciones debería ser uno de los mandamientos principales de cualquier gestor cultural. La tendencia a lo contrario se ve favorecida por fuerzas muy poderosas, entre otras, en muchas ocasiones, la de los propios creadores que se organizan conforme a principios de bombo mutuo y entre los que es muy frecuente la existencia de un *odium theologicum* tan cierto como inexplicable para quien no está en el intrínquilis del medio correspondiente.

Son muchas las disculpas en las que se puede esconder esa devoción perversa por la parcialidad, por la falta de amplitud de miras: el carácter monográfico de una iniciativa, la supuesta pluralidad interna de una programación, las preferencias del público (entidad que todo lo soporta, en especial cuando no hay que vivir de lo que él paga directamente), la pretendida coherencia del planteamiento, la imposición de una lista completa por parte de alguno de los participantes más prestigiosos, etc. Otras veces es, simplemente, la escasa inteligencia del gestor, o la falta de investigación previa sobre el caso lo que explica el monolitismo de ciertas actividades. Lo que sufre, en cualquier caso, es la libertad de juicio, el objetivo público que más se debería cuidar.

El *nepotismo cultural* es un fenómeno muy extendido contra el que tiene que luchar cualquiera que se considere amigo de la libertad, porque la falta del debido reconocimiento para quien no piensa o no siente igual que nosotros es una enfermedad grave del espíritu que nos condena, en último término, a una penosa mediocridad. La calidad sin variedad y sin pluralidad es, además de casi un imposible, un socorrido disfraz de la pereza del pensamiento, y suele ser el inevitable resultado de la politización de la cultura, de poner la libertad, que debería ser el santo y seña de cualquier política cultural, a los pies de las arbitrariedades las obsesiones y los caprichos de los poderosos de turno.

Es, pues, claro que el gestor debe procurar lo mejor y que lo mejor es, por definición, mucho más variado que cualquier escuela por poderosa que sea. La moda, siempre veleidosa, también puede empujarnos a recortar la oferta, a atenernos a "lo que se lleva", olvidando que cualquiera que pone sus manos en el ámbito de la cultura, aunque se piense un simple gestor mercantil, está obligado a pensar de verdad, a no limitarse a repetir fórmulas.

Puede parecer innecesaria esta defensa de la variedad en el acto mismo de recomendar una elección por criterios, por valores de calidad, puesto que una gran variedad es, precisamente, lo que siempre encuentra el gestor en la oferta que se le presenta a su consideración. Se trata, con todo, de dos clases de variedades, una variedad inmediata que surge directamente del empuje de la oferta y una variedad selecta que deberá existir tras la discriminación de calidad correspondiente. La calidad es una función de muchos factores, pero su apreciación depende, lógicamente, del lugar en el que estamos: no podemos buscar una calidad infinita, unas cimas que no están a nuestro alcance, sino que debemos esforzarnos por acertar a ofrecer lo mejor que está a nuestra disposición,

porque lo que sí podemos hacer será siempre una aproximación de lo que, sin duda, haríamos en el caso magnífico de carecer de cualquier clase de limitaciones.

Se trata, pues, de elegir entre lo posible y aquí se plantea el momento más grave de la decisión por parte del gestor que ha de pronunciarse sobre la calidad de algo que tal vez no domine con la debida soltura. No hay otro remedio que estudiar las cosas y pedir ayuda a quien pueda saber más que nosotros porque no siempre estaremos en las condiciones técnicas precisas para distinguir un buen pianista, por ejemplo, de otro menos que mediano o de apreciar la importancia de unas publicaciones o de elegir con criterio entre una amplia paleta de pintores.

Sí se puede decir que la elección debería hacerse atendiendo más a la calidad del objeto que a su fama o a su potencial de arrastre de público. No siempre están reñidas estas tres cosas, pero tampoco es raro que lo estén. El gestor tiene que componer un delicado balance entre calidad, fama y atractivo para considerar estos factores en función de la rentabilidad y de los costos que se puede permitir. Y no siempre hay una elección que sea indiscutiblemente la mejor, un concepto que se compra nominalmente muy de barato pero que, en realidad, es carísimo. De la misma manera que, como dice Berlin, hay fines humanos valiosos que son realmente incompatibles, nos encontraremos muchas veces en la necesidad de elegir entre alternativas para las que no existe un pío de rey claro. Son precisamente esas elecciones las que edifican nuestra identidad cultural como gestores, las que nos acabarán dando una determinada personalidad a la que no hay que rendir culto de escuela, a la que hay que matizar frecuentemente con propuestas que no nos sean tan propias pero que reúnan la calidad, el atractivo y la accesibilidad necesarias.

Un gestor que no esté convencido de que la calidad es un criterio último, discutible como todo lo humano, pero perfectamente perseguible, es un gestor que se encamina a la mediocridad, al nepotismo y al halago de la moda. Es fácil comprender la necesidad de salir en los periódicos para mantenerse en el puesto e incluso para poder aumentar el presupuesto de que se dispone, y esa necesidad debe dotar a los gestores de una peculiar astucia en el manejo de los medios, pero si les llevara a perseguir esa clase de éxito por encima de todo estarían empezando a recorrer a toda prisa el camino directo hacia la banalidad y el oportunismo, perfiles muy de utilidad en las cucañas de la vida, pero que nada tienen que ver con la honestidad intelectual que hay que exigirles.

En resumidas cuentas, el gestor tiene que asumir un importante protagonismo a la hora de elegir y eso no puede hacerse sin criterio. Hay muchos criterios respetables que son, lógicamente, distintos, incompatibles incluso, pero lo que no tiene perdón es la falta de criterio por mucho que eso se disimule bajo la piadosa capa de la liberalidad. Ese criterio ha de conjugar, además, los valores del entorno (el atractivo o incluso la espectacularidad, los costes de todo tipo) con los valores intrínsecos de lo que se promociona.

Las técnicas de comunicación pueden con casi todo pero, cuando promueven cosas en cuyo verdadero valor no se cree, actúan en nombre de la confusión aunque sean capaces de armar un buen lío siempre rentable en términos mediáticos (o precisamente por ello). El escándalo sigue siendo un recurso de éxito en nuestras sociedades escépticas y, a un tiempo, políticamente correctas. Pero recurrir a él para vender lo que no nos parece que tenga otro valor es una vileza y, a largo plazo, será posiblemente causa de ruina cierta.

Por acabar también con Cervantes hay que decir que “no está la falta en el vulgo, que pide disparates, sino en aquellos que no saben representar otra cosa” (Quijote, I, XLVIII).

Quienes confunden la cultura con un mero entretenimiento son muy partidarios de los grandes escándalos porque, como la prensa del corazón, dan mucho que hablar a partir de muy poco de interés. Ese tipo de demanda es abundante y puede inducir a la confusión de lo que vale con lo que mueve a muchos. No hay que perder de vista que, como escribió Jacques Barzún, muchas veces lo que el mundo quiere no es libertad (que exige compromiso) sino emancipación (que lo olvida, por definición) y diversión (es decir, de nuevo olvido). La cultura que es valiosa exige un esfuerzo, es también un aprendizaje y eso es algo hacia lo que no siempre está dispuesto el público ávido de novedades y de cotilleos.

Hace ya muchos años que escribió Pedro Salinas su elogio de los analfabetos puros, de aquellos analfabetos de antes que eran más sabios y más cultos que muchos preciosistas y que, como dice el poeta eran “personas tan cabales en su humanidad, tan dignas en su conducta y tan atinadas en su juicio como muchos hombres rebosados de instrucción”. La razón de su carencia era que nadie les había enseñado a leer, pero la vida, gran maestra, les había enseñado a ser y a pensar.

Salinas habla de otro tipo de analfabeto que le era mucho menos simpático, un analfabeto más impuro, “contrahecho, artificial, criatura de la educación moderna que se alza, sin darse él cuenta, frente a ella, como máximo acusador de sus faltas”. Es casi seguro que ese *neoanalfabetismo* que denunciaba Salinas en 1945 no ha hecho sino crecer y lo ha hecho porque a la instrucción mal asimilada se suele añadir una información cultural abundantísima muy difícilmente digerible por quien no sea intelectualmente crítico y exigente. Habría que añadir, al *neoanalfabeto* de Salinas el *cultianalfabeto* de hoy, el que no sabe nada pero habla de todo, el que siempre está a la última pero desconoce lo de ayer y de anteayer y, sobre todo, las cuestiones de fondo sobre las que se discute. Ese *cultianalfabetismo* y la vieja pedantería son dos feos vicios que no escasean en los alrededores de las casas de la cultura. Si hay algo que produce más desasosiego que la ignorancia natural en la que todos nacemos, y que a su manera puede ser sabia, es esa suficiencia impostada del que todo lo sabe.

Como saber de todo es imposible, todos, aun los mejores, somos gigantescamente ignorantes y esa condición nunca debemos perderla de vista por prudencia. Hemos de hacer lo que sabemos hacer (hay pues infinitas cosas que no podremos hacer) y hablar sólo de lo que podemos hablar con cierto fundamento (de manera que hay infinitos asuntos en los que todo lo que podremos hacer es guardar un silencio atento). La modestia intelectual es un adorno que suele acompañar a los mejores pero que no es realmente difícil de conseguir a poco que se tenga algo de buen sentido. Esa modestia de la inteligencia es un requisito imprescindible del trabajo bien hecho porque sólo quien se sabe rotundamente limitado tiene la precaución de afirmar las cosas con cuidado, de comprobar lo que dice, de no confundir sus palabras con las cosas. La pulcritud académica de los trabajos intelectuales es consecuencia de esa modestia, de saber que hacer las cosas bien requiere un esfuerzo porque las obras nunca salen perfectas de manera espontánea, por muy genio que nadie sea.

Si hay algún oficio que está específicamente amenazado por la tentación de la inmodestia intelectual es el de los gestores de cultura, el de aquellos que tienen que



elegir qué cosas se abren camino y qué cosas quedan, tal vez para siempre, en el angosto recinto de lo privado. La índole misma de su trabajo tiende a darles una seguridad y unos conocimientos que invitan al desbordamiento: hay muchos que creen conocer una obra con apenas echarle un vistazo, entender un libro con leer el resumen que les han preparado sus segundos, y así sucesivamente. Muy fácilmente devienen en “tuttologos”, como los llaman en Italia, en gentes que, como algunos periodistas, de todo creen saber y en todo quieren tener siempre la última palabra. Esa clase de personas es, además, descuidada en lo que hacen porque siempre tienen algo más importante en la agenda. Van muy deprisa, repartiendo sus saludos como quien bendice porque confunden el poder que indudablemente tienen con una autoridad de la que carecen casi siempre.

Frente a esa enfermedad intelectual de la superficialidad soberbia que confunde su papel mediador con una jerarquía imaginaria y completamente irreal, el gestor cultural debe de esmerarse en lo contrario, en ser un permanente aprendiz y en conocer bien su oficio, que no es el de aquellos a quien sirve. Por supuesto que el gestor cultural puede tener opiniones y en la mayor parte de las ocasiones estarán bien fundadas y serán sensatas, pero lo peculiar de su oficio no es su opinión personal, sino algo mucho más serio, el respeto que debe hacia aquellas disciplinas con las que trata y en las que, en principio, no tiene porque ser una autoridad reconocida.

Se nota muy bien cuando un gestor admira la obra con la que trabaja, cuando se pone realmente a su servicio. Actúa entonces con el respeto de quien tiene en sus manos una mercancía preciosa, de quien está orgulloso de contribuir a que se conozca y se goce la belleza, la inteligencia, las artes, lo que de verdad vale y significa mucho. El buen gestor sabe ponerse al servicio de la obra para la que trabaja porque procura escoger cosas que estén en lo alto, que merezcan su esfuerzo, que valgan la pena porque superen el listón de lo ordinario. Esa devoción por la obra con la que se trabaja se tiene que traducir en una serie de cuidados que la evidencian, en el amor con el que se cuidan todos los detalles, en la profesionalidad con la que se hacen las informaciones pertinentes, en los datos que se acompañan para que algo se entienda bien. El gestor es un mediador entre el creador y el público y tiene que traducir lo que uno dice en el lenguaje del otro, pero sin que lo que el autor dice pierda vigor y relevancia.

El público también merece el respeto del gestor y ha de esforzarse por obtener un público cada vez de mayor calidad, de mejor criterio. En ello el gestor se une al autor que también pretende lo mismo (y si no lo pretende no es digno de ayuda ni de promoción) y ha de aunar sus esfuerzos con los de la obra a la que sirve. Son muchos los aspectos de ésta que quedan en sus manos, que el autor abandona en la confianza de que el gestor conocerá bien su oficio y hará su trabajo con profesionalidad y con cariño. La estrategia de comunicación en la que el gestor es el responsable afecta de manera muy precisa al significado que el público va a captar de cualquier obra y exige esmero, trabajo a medida, dedicación, manos expertas; muy frecuentemente recurrir a los mejores especialistas para que nada se tuerza. La presentación, las explicaciones, la publicidad, los comunicados, la promoción, toda esa serie de acciones que corren exclusivamente de la cuenta del gestor (y que muchas veces exigen la subordinación del autor para salir bien) son quienes acaban poniendo en la realidad de nuestro gigantesco remolino de informaciones variopintas y aturdidoras la obra del artista o del creador. Sin ello la obra nacería muerta y a manos de ella también puede morir.

Por las expertas manos del gestor pasa necesariamente la innovación cultural, el movimiento que cambia las informaciones y las vigencias culturales en un determinado ámbito. Es tarea de enorme responsabilidad y en la que hay que cuidar la justicia con los autores y la justicia con el público que son las dos caras de una misma virtud. Para aprender a hacerlo cosa con un mínimo de garantías de acierto, el gestor deberá estar muy atento para perfilar su oficio, para no cometer errores de principiante, para no traicionarse y para no defraudar.

Cada una de sus tareas es una obra que exige entusiasmo, conocimiento, rigor. Lo primero porque sin empeño no se consigue nunca que lo que interesa llegue a manos del público sin sufrir amputaciones ni malentendidos, que muchas veces son casi inevitables dada la complejidad del mundo en que vivimos. El conocimiento es esencial para poder decidir con fundamento y para poder acertar con los objetivos. Los autores son tan variados como podemos desear y los públicos son, casi literalmente, infinitos. Acertar a poner en manos de cada público lo que le conviene y lo que puede desear no es nada fácil y a eso está dirigida la tarea del gestor.

El rigor, la seriedad profesional es la garantía de que se puedan adoptar con propiedad todas las medidas que han de llevar al éxito en nuestro empeño. Nada produce más desasosiego en el público culto y con criterio que la obra chapucosamente editada o expuesta, el dato equivocado o fuera de lugar, la comparación sin fundamento o pretenciosa, la pedantería o la vulgaridad. Son defectos en los que es muy fácil caer: basta con confiarse.

Otra trampa que siempre hay que evitar es el caer bobaliconamente en lo que Ortega llamaba beatería de la cultura, la veneración de las formas sin pensar, esto es, sin pesar, los contenidos, lo que de verdad importa. Hace ya mucho tiempo, siglos en realidad, que existe la posibilidad de confundir al público con cosas que carecen de cualquier valor pero que imitan razonablemente bien a las que lo tienen. En literatura o en filosofía, por ejemplo, es muy fácil que el dominio de ciertos lenguajes se haya convertido en una habilidad cuasi mecánica que muchos pueden poseer y que al ejercitarla les haga pasar por sabios. Algunos autores zumbones han hecho incluso cuadros de doble entrada que ayudan a componer pensamientos profundos. Otros nos abruman con una terminología que nos aleja del lenguaje común sin que se sepan muy bien las razones. Popper hizo, a este respecto, una sátira ejemplar del muy barroco Habermas.

Habría que repetir con Gracián que más obran quintaesencias que fárragos, pero ese es un mal lema para quienes prefieren aturdirnos con elocuencias irreprimibles que al final no dicen nada. Se les nota a estos que, tras su lectura, no sabemos muy bien qué es lo que han dicho, pero puede pasar por lectura de interés para quienes tienen la cabeza lo suficientemente hueca como para necesitar un relleno al peso. Ese tipo de simulacro nos exime de pensar, porque en cuanto se piensa un poco se abandona la lectura del mamotreto (pues no siempre son breves). Decía ya en 1817 Coleridge que “entre todos los oficios, el que menos saber o talento requiere en nuestros días es la literatura” para mostrar su queja de lo que le parecía parloteo sin sustancia tan frecuente en las letras. No hay que esforzarse mucho para comprobar que idéntico mal se padece en otras áreas de la cultura, en la pintura, en la música, en las artes en general. Es muy grave el problema como para cargarlo en exclusiva sobre las espaldas de nadie, pero es evidente que los gestores culturales tienen una especial responsabilidad en eso que podríamos llamar el deslindamiento del grano y de la paja.

Un criterio muy importante para poder hacer eso es el de la continuidad. Muchos creadores se anuncian a sí mismos como autores de una determinada *ruptura*, lo que testimonia que somos miembros de una sociedad vieja y cansada. Bien, en ocasiones, la ruptura será una gran noticia, el alumbramiento de algo realmente bueno, pero la mayor parte de las veces no pasará de ser un eslogan ya muy repetido. En general, más allá de esos marbetes oportunistas, lo que nos asegura que estamos ante algo que merece la pena es el hecho de que podamos ponerlo en una determinada relación de continuidad con lo que previamente había, sin que eso signifique ni imitación ni mero continuismo.

Somos herederos de una gran tradición, muy rica y diversa a cuyo cargo deberá estar siempre la salvaguarda de la amenaza de embrutecimiento que siempre es consustancial a la vida humana. Todo lo que nos pone en relación con ella merece respeto y atención, tiene significado mientras que no está claro que cuanto atente contra ella lo tenga de igual modo. La continuidad con la tradición no es nunca mera repetición, es justamente lo contrario, es innovar, es poner de otra manera lo mismo para entenderlo mejor, para poder gozarlo de nuevo. En la práctica eso significa que todo gestor deberá reservar en sus espacios de disposición libre un lugar para recuperar y volver a exponer las grandes cosas del pasado, eso que es costumbre llamar los clásicos. Pero más importante aún es saber ver quienes de entre nuestros contemporáneos son ya clásicos, quienes representan ahora esa gran tradición viva de las distintas fuentes de nuestra cultura.

No hay que olvidar, no obstante, que la cultura existe merced a la incertidumbre, gracias a que no somos dioses. Toda cultura consiste en una lucha denodada con las contradicciones porque debemos vivir entre ellas ya que no tenemos un acceso privilegiado e indubitable a lo absoluto, de manera que la cultura es siempre una discusión, lo contrario de un dogma. Ahora vivimos tiempos muy curiosos en que, a base de atacar supuestos dogmas de siempre se nos imponen toda clase de minúsculos dogmas en las cuestiones más controvertibles. Aunque sólo sea por esa razón han de ser bien venidos los disidentes, los extravagantes. Pero a ambos hay que exigirles que sepan muy bien de lo que disienten y que expliquen razonablemente porque no les sirve el camino común, que no sean meros repetidores de lo que parece contrario a lo que según ellos se lleva, algo que es fácil y barato.

En el desempeño de todas las complicadas gestiones que hay que afrontar para que podamos respirar la libertad, ilustrarnos, asistir a novedades de modo y de sustancia, discutir civilizadamente y hacernos algo más sabios y, según los optimistas, felices, está la tarea del gestor cultural. Cualquiera que esté mínimamente a la altura de su misión es digno del más entusiástico aplauso.