

# Tesis sobre administración cultural

Gabriel Zaid

1. Los universitarios en el poder transformaron el mundo cultural en administración. Hubiera sido mejor entenderlo, pero los filósofos urgidos por la transformación del mundo no pierden el tiempo en interpretarlo.

2. Administrar la cultura es como decretar la primavera: un delirio narcisista de poder. Pero la cultura moderna se volvió administrativa, y quiere verse en el espejo administrando la cultura.

3. El mundo artístico, literario, intelectual, no tiene economías de escala. Aunque es posible operar en gran escala, eso no reduce los costos ni aumenta la calidad.

4. El gigantismo cultural responde a los intereses y las fantasías del mundo extracultural: el estado, las instituciones, los sindicatos, las grandes empresas, algunos mecenas, el público masificado. También, desgraciadamente, a una creencia bien intencionada: lo bueno a escala uno, es mil veces mejor a escala mil. Así se desgraciaron muchas cosas que en pequeña o mediana escala habían sido excelentes.

5. Cuando se devalúan el amor al arte, el orgullo del oficio, el aplauso inteligente de los públicos pequeños, la cultura se seca. Los grandes creadores salen del mundo artesanal, no del gigantismo que lo explota.

6. La cultura es artesanal, diversa, dispersa, impredecible. Prospera en el trabajo individual o de grupos pequeños. Prefiere obtener reconocimiento y dinero a través de obras de creación, interpretación, descubrimiento, invención, acreditables como propias. La burocracia cultural prefiere el reconocimiento y el ingreso fijo de un puesto. Cobra por el tiempo transcurrido a las órdenes superiores, no por lo que produce.

7. Los sindicatos son anticulturales: están para regatear el precio de la obediencia, no para hacer culminar las obras de la cultura. La verdadera solidaridad cultural está en la tradición gremial, anarquista, cooperativa: la organización horizontal, no piramidal.

8. Los grandes administradores son anticulturales: están para negociar subsidios, evitar broncas sindicales, desarticular golpes en su contra y conseguirle aplausos a la institución, no para hacer culminar las obras de la cultura.

9. Hasta un director de orquesta es artesanal: dirige personalmente los ensayos. Pero el gigantismo cultural está lleno de editores que no leen lo que publican, de investigadores que no investigan, de rectores que no dan clases, de personas tan poderosas en la administración cultural que su verdadera ocupación es el poder, no la cultura.

10. Teóricamente, es posible que el poder piramidal del estado, los sindicatos, las transnacionales, pongan sus grandes recursos al servicio de grandes creadores para que hagan cosas de mucha calidad en gran escala, con repercusiones nunca vistas, en favor del gran público. Pero la relación de fuerzas

favorece lo contrario: que la cultura artesanal quede subordinada al poder piramidal, con muchas frustraciones, costos excesivos, resultados de mala calidad, pocos beneficios sociales y un despilfarro imperdonable de grandes talentos y grandes recursos.

11. Lo que las grandes obras revelan deja lo demás en las sombras. Desde la perspectiva de la revelación, todo lo que sucede tras bambalinas carece de importancia o es un mal necesario. Pero desde la perspectiva de las sombras, las cámaras, los presupuestos y el poder, todo puede seguir andando, creciendo y ocupadísimo tras bambalinas, con revelación o sin revelación. Las obras, los autores, los actores, los directores, el público, son el mal necesario para que prosperen las bambalinas.

12. ¿Cómo hacer que las buenas intenciones del estado, los sindicatos o los ricos no arruinen lo que pretenden ayudar, si de veras lo pretenden? Evitando la incorporación. Dejando que la cultura opere suelta, a su manera, en unidades de producción pequeñas, a cargo de los propios creadores, intérpretes, público. Las actividades culturales no tienen por qué ser llevadas a operar bajo un solo techo, no tienen por qué depender de un departamento de compras, de un jefe de personal, de un líder sindical, de jefes de operación, de jefes administrativos, de contadores, auditores, etc. Deben operar por su cuenta: limitar sus contactos con el mundo burocrático a entregar satisfactoriamente los resultados que ofrecieron y recibir satisfactoriamente el dinero y el reconocimiento.

13. La forma de contacto ideal entre la burocracia y la cultura varía según el caso. Pero el mejor principio es el contacto cero: el extremo opuesto a la incorporación. A partir de cero, cada milímetro de contacto adicional entre el mundo burocrático y el artesanal debe justificarse rigurosamente. Por principio, ni me busques, atiende a tu público directamente, a menos que sea mejor que hagamos algo juntos; y, si es mejor, por principio hazlo en tu casa, en tu taller, en tus instalaciones, a menos que de veras sea necesario o práctico que trabajes aquí; y, hazte cargo de tus compras, de tus cuentas, de tus colegas o ayudantes, a menos que de veras enredarte en mis trámites ahorre tiempo, baje el costo, mejore la calidad, te deje más libre para dedicarte a lo tuyo. Pero, si no, ten el dinero, arréglatelas como puedas y entrégame resultados.

14. Lo ideal es que los grandes recursos favorezcan el entorno favorable a la creación: los caldos de cultivo, experimentación y aprendizaje; el abasto de materiales, herramientas, servicios, información; las facilidades para el público, la difusión; las reglas del juego en beneficio de la cultura artesanal, para que opere por su cuenta, no asalariada. Desde el poder político y económico, lo mejor que se puede hacer por la cultura es, en primer lugar, no encadenarla (ni con buenas

intenciones), liberarla de trabas burocráticas y crear nichos ecológicos favorables para que se desarrolle por sí misma.

15. Operativamente, ninguna actividad cultural debería estar a cargo del poder central. Hay que pasar todo lo que se pueda a los gobiernos estatales, y más aún a los municipales. Hay que favorecer la intervención de la iniciativa privada, entendiendo por esto, en primer lugar, a los propios creadores, intérpretes y público, a cargo de sus propias actividades; en segundo lugar, los patronatos de personas o empresas benefactoras; en el peor de los casos, las burocracias privadas.

16. Los subsidios internacionales, federales, estatales, municipales, públicos y privados, deberían

- Concentrarse en el apoyo a los creadores, sus intérpretes y su público. No en el apoyo a las grandes instituciones, sus burocracias y sindicatos.
- Concentrarse en responder a las iniciativas del sector, y en apoyarlas más que en realizarlas. No en promover proyectos desde arriba, menos aún en realizarlos dentro del aparato burocrático.
- Apoyar con dinero, exenciones, liberaciones, gestiones, más que operativamente, contribuyendo siempre desde una posición catalítica, minoritaria, que deje la operación en otras manos.

17. La cultura oficial no es la cultura universal de los grandes creadores, ni la cultura popular de las tradiciones locales. El nacionalismo del estado no es el nacionalismo de las naciones. La demagogia tercermundista de la "identidad cultural" es una bandera de las oligarquías universitarias para legitimar el centralismo cultural con nacionalismos de cartón, con identidades de cartón, que sofocan el genio de las patrias chicas, de la cultura popular, de los grandes creadores, en favor del poder central.

18. La demagogia del internacionalismo sirve para imponer en todo el mundo el nacionalismo del vencedor. La demagogia de la identidad nacional sirve para imponer en todo el territorio la identidad del poder central: la hegemonía de la cultura Perisur (del Consejo Perisur, del Instituto Perisur) como cultura nacional (Consejo Nacional, Instituto Nacional). La cultura del nacionalismo revolucionario recuerda el nacionalismo socialista: D.F. *über alles*.

19. Suprimir la Secretaría de Educación Pública, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el Instituto Nacional de Bellas Artes, etc., pasando sus funciones y recursos a los gobiernos locales (municipios, estados, Distrito Federal) sería lamentable para el centralismo, no para la cultura.

20. Algunos consorcios norteamericanos y europeos han soñado con la integración de variadas operaciones culturales en un imperio de la comunicación. Pero integrar una revista y un periódico y una editorial de libros y una estación de radio y otra de televisión y un taller de escultura y un laboratorio electrónico y una escuela de teatro y un auditorio y una productora de programas educativos, bajo una sola administración, fracasa. La integración no mejora la calidad, ni baja los costos, ni simplifica la administración. Beneficia a los titulares de puestos rimbombantes que la piramidación hace posible. ¿Mejoran, cuando menos, los resultados financieros? Tampoco. Los imperios híbridos no suelen ser emporios prósperos, sobre todo cuando se construyen por acumulación de operaciones viables en pequeño.

En los imperios mercantiles, estos fracasos suelen terminar en la liquidación o venta de las operaciones adquiridas. En los imperios académicopolíticos, los fracasos pueden continuar indefinidamente. Basta con legitimarlos bajo un nombre glorioso, por ejemplo: Difusión Cultural.

21. Hay quienes se reúnen a cenar con amigos o conocidos de gustos afines y ocurrencias tejibles en una conversación. No fácilmente admiten a desconocidos que descompongan la reunión. Cuando los intercambios importantes que se tejen son de opiniones, visiones, experiencias; es decir: cuando el fin de la reunión es la reunión, se trata de una tertulia, un cenáculo, un salón. Pero los intercambios pueden politizarse y comercializarse con fines ulteriores: que las buenas ideas y los buenos amigos y los buenos oficios tejan algo más que una conversación, lleguen a la cima de la corte en el despotismo ilustrado, a los empleos ilustres y poderosos de la burocracia moderna. La cenas son entonces paréntesis de respiro y planeación de los alpinistas *on their way up*: jesuitas, masones, compañeros de banca de la Universidad Nacional, del Colegio de México.

22. Las conferencias existen para tejer los intercambios de prestigio, no los intercambios culturales. En términos de eficacia cultural, son nada frente a la lectura o la tertulia. Es absurdo recorrer media ciudad congestionada a una hora imposible para leer de oídas (que es difícil) un texto mal dicho o, peor aún, que no tiene nada que decir, y del cual no es posible saltarse las partes vacuas o el texto completo, que luego se publicará.

Las conferencias son actos superfluos de comunicación cultural, cuya producción teatral es necesaria para las cámaras, las constancias curriculares y la comunicación social. Lo bueno de las conferencias no es el milagro ocasional de que alguien tenga algo importante que decir, lo diga maravillosamente y (de pura casualidad) lo escuchen quienes deberían escucharlo. Lo bueno es que el discurso de la conferencia es el pre-texto necesario para el metadiscurso sobre la conferencia. El verdadero mensaje de una conferencia es que la hubo, como diría McLuhan.

Las conferencias son *media events* relativamente baratos. Producir y difundir veinte segundos de un comercial o un discurso presidencial cuestan infinitamente más. Naturalmente, los actores y otros participantes en la producción de una conferencia, un comercial o un acto político pueden tener cosas que decirse de verdad, pero fuera de cámaras: antes, después o al margen del acto vacío.

Gracias a las conferencias, las instituciones pueden anunciar que existen. Si se dividiera el costo global de las conferencias entre el número de asistentes de verdad (no los que van por compromiso), el boleto de entrada (aunque no lo pague el público) resultaría de un precio estrafalario. Pero hay que dividir entre el número de personas que se enteran: así el costo unitario por millar de relaciones públicas baja a niveles aceptables.

Las relaciones públicas benefician también al conferenciante: se vuelve un nombre conocido, aunque sus textos sean desconocidos. Además, puede cobrar el texto dos veces: leyéndolo y publicándolo. Y, si pertenece a la institución (o a otra institución), gana puntos de cumplimiento: contribuye a las cuentas gloriosas que necesitan presentar los administradores culturales para justificar el presupuesto de la institución. Aunque no haya dicho nada o lo haya dicho en una sala vacía. □