

Hacia una política cultural del bien común

Estrategia de la política cultural del Ayuntamiento de Zaragoza

El presente documento surge de la necesidad de establecer criterios, planteamientos y objetivos que conviertan los programas y proyectos promovidos por el área de Cultura en un conjunto equilibrado, con una orientación común y debidamente motivado, como único camino posible para el fomento de la cultura desde el ámbito municipal.

Pretende, por ello, ser un documento marco que instruya las formas de gestionar cultura desde las diferentes estructuras dependientes del Área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza (servicios municipales, Sociedad municipal Zaragoza Cultural, Patronato de Artes Escénicas), ofreciendo una herramienta que pueda servir por igual a los respectivos responsables a la hora de definir la distribución presupuestaria o de planificar su actividad, como a los técnicos en las pequeñas decisiones que, al final, determinan tanto o más que las cuestiones generales el que un programa o proyecto adquiera uno u otro sesgo.

No se trata, quede esto claro, de definir el concepto *cultura*, sino las **líneas estratégicas de una política cultural municipal** coherente y responsable: una referencia, en definitiva, para la planificación anual del área y para las prácticas cotidianas, hacia una gestión transparente, sostenible, adaptada a la realidad y pensada bajo criterios de bien común.

Con la única excepción del *Plan Director Zaragoza Cultura 2020*, no ha habido documento alguno que haya tratado de servir de guía a la gestión cotidiana de la cultura. Problema que aún resulta más grave si atendemos a los profundos cambios vividos en estos tiempos, tanto a nivel global como en el ámbito específico de la cultura, y que nos han llevado a cuestionarnos constantemente y a repensarnos de principio a fin: nuestras prácticas, nuestros equipamientos, nuestra relación con la ciudadanía... mientras desde las instituciones se perpetuaban, en ocasiones, modelos que abrían una brecha cada vez mayor entre sector público y privado, desoyendo sus necesidades y dando bandazos que tan pronto parecían abrir un espacio a la esperanza como la cortaban de raíz.

Obviamente este documento no es un ejercicio cerrado, que vaya a iluminar de pronto la gestión municipal por arte de magia: es sólo un primer letrero en una carretera de baches, curvas y cambios de rasante, por la que cargos políticos y técnicos deberemos transitar de la mano del sector cultural y de la ciudadanía, tratando de encontrar la mejor manera para convertir en tangible esta propuesta marco. Camino que requerirá, como se propone más adelante, que facilitemos nuevos espacios para el diálogo, que consensuemos juntos escenarios de futuro, y que colaboremos en el día a día hasta consolidar un cambio real en las relaciones entre los diferentes agentes que, al final, aspiramos a lo mismo: una cultura de todos, entre todos y para todos.

Hacia una política cultural del bien común

El título que encabeza este documento no es gratuito. “Hacia una política del bien común” condensa, en buena medida, los tres objetivos generales que lo guían y le dan forma.

“Hacia” nos pone en movimiento y nos sitúa en un punto concreto del camino, probablemente en una encrucijada. Nos obliga, por tanto, a hacer un alto, tratar de saber dónde estamos y a partir de ahí decidir la ruta a seguir. “Hacia”, de este modo, es una invitación a que en el desarrollo de nuestras competencias -ya sean de un carácter más general y transversal o extremadamente específicas, y sea cual sea nuestra nuestro nivel de responsabilidad dentro del área de Cultura- nos detengamos por un momento, hagamos un diagnóstico de nuestra actividad previa y concluyamos, desde la honestidad y con la vocación de servicio público, si la ruta que venimos siguiendo conduce o no al punto al que queremos llegar.

“Una política cultural”, más allá de la obviedad de que nos corresponde establecer los criterios de política cultural que informen el desarrollo de nuestra gestión, nos habla de una *única* política cultural. Que todos rememos en un mismo sentido: no solo se trata de que dentro del área de Cultura manejemos un criterio común -que también-, sino que desde todos los ámbitos de gestión del Ayuntamiento que puedan intervenir de manera más o menos directa en la actividad cultural local se conozcan con claridad y tengan en cuenta cuáles son las prioridades y objetivos que deben atender.

Y aún más: una *única* política cultural *de ciudad*. Que nuestras líneas estratégicas hayan sido consensuadas con el resto de agentes locales, de manera que todos, instituciones públicas y privadas, colectivos, industrias, etc., compartamos unos mismos objetivos y trabajemos en una misma dirección. Pretender que desde la gestión municipal podemos transformar algo de manera unilateral, sin contar con el resto del tejido, sería un ejercicio de inconsciencia. Queremos, pero además necesitamos, asegurarnos de que nuestras decisiones son coherentes con todo lo que está sucediendo más allá de nuestras puertas: de otro modo, jamás nuestra gestión, acertada o no, será verdaderamente efectiva.

Quizá sea la tercera parte del título la que requiera, en este punto, una mayor contextualización: ¿a qué nos referimos cuando hablamos de política cultural del bien común?

Hablar de cultura del bien común supone entender la cultura como elemento transformador y de cohesión social, como herramienta para el diálogo para la construcción de una sociedad más democrática. Como una necesidad tan indispensable como cualquier otro ¿servicio? básico; como catalizador de procesos comunitarios que nos hacen crecer colectivamente, y que hacen del territorio que compartimos un lugar más justo e integrador. Cultura entendida como un derecho esencial, que nos convierte en una ciudadanía más crítica y que nos empodera.

Esta idea, que en las siguientes páginas trataremos de definir de manera más

aplicada y conectada con cómo desarrollamos nuestra misión, puede que haya a quien le parezca una obviedad. No lo es. Porque una cultura del bien común se contraponen radicalmente a otras visiones que todavía, desde no pocos foros, se siguen enarbolando como válidas:

- La cultura entendida como mercancía, bien de consumo, basada en lógicas industriales, reducida a una cuestión instrumental en pos de un mayor desarrollo económico: sometida a criterios de mercado, dependiente de las decisiones de las grandes empresas y juzgada en función de sus resultados.
- La cultura trivializada, cosmética, de evasión, desligada del resto de derechos y ajena a la realidad que la rodea.
- La cultura cortoplacista, de grandes eventos, propagandística, dedicada a generar supuestas marcas de ciudad escasamente conectadas con la realidad cotidiana de sus habitantes.
- La cultura de élite, fundamentada en la sapiencia de unos pocos, convertida en competición, inaccesible para la mayoría y decidida a negar todo aquello que no pase sus particulares estándares de excelencia.

Quizá expresado así, contraponiendo el concepto de cultura del bien común a otras prácticas y formas de entender la cultura –algunas de ellas fácilmente reconocibles en no pocos de los proyectos considerados *estrella* de nuestra ciudad, la mayoría de ellos impulsados desde las instituciones públicas–, resulte más evidente por qué no estamos hablando de algo tan obvio, y por tanto por qué consideramos necesario establecer estas premisas a partir de este documento.

Necesitamos sentar las bases para un cambio en la política cultural municipal, desde el que apoyar el desarrollo de un ecosistema cultural en Zaragoza sustentado en procesos de largo recorrido, esparcido de manera equilibrada por los barrios, participado, que devuelva a la cultura su sentido y valor original. Tenemos la responsabilidad de trabajar con el horizonte de la continuidad, y generar un modelo que permee en el tiempo, independientemente del contexto político: buscar un planteamiento de consenso. Nos corresponde, en definitiva, dibujar un escenario –conceptual, estructural y de contenido– que sirva para impulsar una cultura que apueste por lo social, posibilitando que el máximo de ciudadanos tengan las herramientas para empoderar sus saberes, desarrollar su capacidad crítica y poder ahondar en la democracia. Para conseguirlo, es absolutamente necesario devolver a las instituciones culturales su primigenio sentido comunal, abriendo cauces a otras políticas que posibiliten recuperar su sentido social y participativo.

Queremos, con este documento, iniciar el ejercicio de recapitular, analizar y pensar de qué modo puede el área de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, desde cualquiera de sus instancias, redefinir sus formas de hacer en pos de una cultura de valores sociales, ecológica y vinculada, sobre todo, a su potencia educativa y transformadora; una cultura que nos constituye, por un lado, pero que también nos invita a instituir nuevas formas, expresiones y por tanto transformar el mundo donde vivimos.

PARTICIPADA, PARTICIPATIVA

Tradicionalmente, las decisiones en materia de política cultural local –*macro* o *micro*- se han tomado sistemáticamente de manera vertical. La función pública entendida no como un servicio o un mandato, sino como una posición privilegiada desde la que sentar cátedra, desoyendo a sector y ciudadanía. O en el mejor de los casos, oyendo tan sólo a un segmento minúsculo, sin que mediara en la decisión de apostar por unos u otros proyectos ningún factor mínimamente objetivable.

Frente al dirigismo, se hace necesaria una nueva forma de afrontar la toma de decisiones abierta y horizontal, que desde el diálogo y la escucha sea capaz de construir una visión más amplia y en consecuencia adecuada a la realidad de sector y ciudadanía. Una política de consenso y de disenso, democrática, que escuche al ecosistema y cuide de su contexto ambiental, rompiendo con la idea de que las administraciones públicas son los únicos diseñadores e implementadores de las políticas culturales. Alejarse de la institucionalización de la política cultural como política pública: la política cultural no debiera ser exclusivamente un instrumento de intervención municipal. ¿Somos acaso los adalides de proponer una oferta cultural entendida como de calidad? ¿Qué legitimidad tenemos?

Como gestores públicos, debemos entender que el conflicto es fructífero y necesario. Que los programas, proyectos e iniciativas que gestionamos mejorarán y serán más efectivos si los pensamos de manera colectiva. Y que los ciudadanos y los profesionales quieren, deben y pueden tomar parte en su concepción y en su desarrollo.

Del mismo modo, con demasiada frecuencia, desde las instituciones que gestionan cultura se piensa en la ciudadanía como meros espectadores: público pasivo al que sorprender y agradar. Y desde que el concepto *participación activa* adquirió visibilidad, no han sido pocos los casos en los que se ha apelado a esta idea desde el desconocimiento, entendiéndolo que la invitación del actor a que el espectador suba al escenario ya es síntoma de participación activa.

Debe ser prioridad de los gestores públicos el implicar al tejido vecinal y cultural en todos los aspectos de nuestra gestión, como canal para el fomento de una ciudadanía activa y crítica: en la determinación de estas políticas culturales, en la gestión compartida entre institución, agentes culturales y sociales de programas y proyectos, y en el fomento de una verdadera participación activa de la ciudadanía en el hecho cultural.

¿Significa todo esto que lo público debe dar un paso atrás en la planificación y gestión cultural a nivel local? Ni mucho menos. Nos corresponde aportar una visión global, que reúna, equilibre y armonice las tensiones y diferencias que puedan surgir entre las demandas de los agentes de diferentes disciplinas,

entre tejido social y cultural, o entre profesionales y amateurs... Nos compete, como profesionales de la gestión cultural, aportar el realismo, e intervenir en el debate desde la experiencia y la visión de conjunto. Pero siempre abriendo canales estables, y honestos, en los que establecer un diálogo fluido con el sector, enriqueciendo de este modo programas, proyectos, iniciativas y, en definitiva, todo el ecosistema cultural local.

TRANSPARENTE Y RESPONSABLE

Conceptos como concurrencia o transparencia son inherentes a la función pública, y vienen estipulados por la normativa que rige la actuación de cualquier administración pública. Pero desde un punto de vista ético, una gestión verdaderamente transparente exige el cumplimiento de requisitos que exceden a los exigidos por la legalidad y que pasan, necesariamente, por un compromiso claro del personal público con ella.

Compromiso que se hace especialmente necesario en un ámbito como el cultural, en el que a diferencia de otras áreas de gestión, la toma de decisiones rara vez responde a criterios unívocos o mecánicos, abriendo por tanto una peligrosa puerta a que esas decisiones puedan venir motivadas por razones diferentes al interés general.

Del mismo modo, es fundamental entender que como servicio público debemos mantener una comunicación clara, honesta y constante con el sector y la ciudadanía. Y que es su derecho el conocer permanentemente las actuaciones emprendidas y los criterios y motivos seguidos, así como el acceso a cuantos documentos de carácter público pudieran requerir, entendiendo que no puede haber mejor garantía para una gestión responsable, igualitaria y justa que someterse, como ejercicio saludable, a una fiscalización ciudadana permanente.

Esta actitud, o más bien esta obligación moral -que podría parecer obvia- no ha caracterizado la gestión del área en los últimos años, siendo una queja frecuente, principalmente de los profesionales del sector, la imposibilidad de acceder a determinadas informaciones o de obtener respuestas a preguntas legítimas sobre cuestiones que les afectaban directamente.

Revertir este problema pasa por una actitud proactiva desde todas las estructuras del área, y por la implementación de medidas, procedimientos y estructuras permanentes abiertas desde las que dar visibilidad constante a los criterios y a los procesos como garantía de una mejor gestión. Pasa, también, por la evaluación continuada de los programas, proyectos e iniciativas impulsadas, y no sólo atendiendo a datos cuantitativos, sino haciendo balance cualitativo y por tanto analizando en qué medida han dado respuestas a las necesidades y objetivos prefijados.

Los trabajadores municipales no estamos dotados con el don de la infalibilidad. Desde la responsabilidad que tenemos, aceptar esto, reconocer que determinadas decisiones o apuestas concretas pueden no funcionar, articular

mecanismos para minimizar este riesgo y como consecuencia apostar por procedimientos más transparentes será sin duda el mejor camino para alcanzar una gestión de la cultura reflexionada, adecuada y con visión de conjunto.

Asimismo se hace necesaria la redacción y la asunción de un código de buenas prácticas, con el fin de reforzar la responsabilidad en la gestión que tienen los técnicos del área. Un documento consensado, de obligado cumplimiento que bien podría basarse en los criterios establecidos en códigos deontológicos como el del IAC. Un código que defina una actitud para con la sociedad, los creadores, los profesionales y los propios trabajadores del área. Lejos de ser un manual de estilo de la política municipal con respecto a la cultura es un documento que marca una disposición, una forma de hacer, una ética y un compromiso.

SOSTENIBLE

Toda política cultural se ve condicionada por la disponibilidad presupuestaria. De lo deseable a lo factible siempre hay una distancia en la que, probablemente, resida la diferencia entre el éxito y el fracaso. Alcanzar los objetivos que nos proponemos con recursos limitados exige una política equilibrada, viable, que use de la manera más racional y razonada posible esos recursos.

Pero un proyecto verdaderamente sostenible es aquel que se adecua a la realidad del tejido vecinal y cultural, planificado con visión de largo plazo, progresivo y con objetivos bien definidos. Que no maneje lo económico como único criterio, aunque deba hacer un uso eficiente de los recursos; que incida en la ciudadanía y genere un retorno.

La sostenibilidad no puede cifrarse exclusivamente en una idea de restricción: una política cultural sostenible implica necesariamente la necesidad de invertir en ella; apostar por su capacidad para revertir en el bien común y, por tanto, dedicarle los recursos precisos (económicos, humanos o de cualquier otra índole) para hacerla viable. Un cometido que a priori parece estar por encima de nuestras competencias, situado en el ámbito político. Sin embargo, no deberíamos verlo así.

Porque desde esta perspectiva, nuestra labor como gestores públicos adquiere una doble vertiente: por una parte, nos compete garantizar que nuestras decisiones se orienten hacia esa visión transversal y de largo recorrido: no podemos limitarnos a rellenar de contenido la programación anual, sino buscar cómo esa programación puede multiplicar su eficiencia y dejar poso. Y por otra, debemos poner especial énfasis, sabiendo y asumiendo que las arcas municipales no pueden sustentar el 100% del gasto deseable, en facilitar a las distintas iniciativas y proyectos la obtención de recursos de otras fuentes, fomentando el patrocinio (desde el respeto y la sensibilidad hacia los proyectos patrocinados), así como el acceso a micro-mecenazgos, ayudas públicas, colaboraciones en especie, etc. El conocimiento que nos otorga la experiencia en la gestión global de programas y proyectos nos ofrece una oportunidad

única para tratar de ver y explorar esas posibilidades adaptadas a cada propuesta, ofreciendo en añadido a los agentes culturales posibilidades que luego puedan replicar en proyectos futuros.

La sostenibilidad requiere también una evaluación permanente de los resultados de estas políticas. No cabe, en una política cultural del bien común, esa costumbre tan arraigada en las instituciones públicas de tirar hacia adelante y perseverar por sistema, aun a sabiendas de que las decisiones han sido desacertadas, con el único objetivo de no evidenciar que nos hemos equivocado. Un área de cultura realmente preocupada por el fomento de la cultura requiere una gestión capaz de revisar sus acciones constantemente; y no en base a criterios cuantitativos (cuánta gente asistió, cuántas entradas se vendieron, cuánto dinero nos hemos gastado), sino a en qué medida esas iniciativas están cumpliendo los objetivos de retorno social que se proponían en origen.

TRANSFORMADORA

En el contexto de crisis y de escasez en las arcas públicas que vivimos, cada vez con más frecuencia se escuchan discursos que, a veces de un modo implícito y otras abiertamente, observan la cultura desde criterios estrictamente mercantiles: su potencial como motor económico, reduciendo el discurso a términos de rentabilidad. Bajo el pretexto de erradicar el clientelismo y con la excelencia como bandera, abogan por una cultura cosmética y de compraventa, ajena a cualquier compromiso social.

Frente a estos discursos se hace necesario visibilizar la capacidad transformadora de la cultura como elemento indispensable para la cohesión social. Defender con urgencia su valor como factor integrador, educativo, y poner a las personas y su bienestar en el centro de nuestras políticas.

Nuestro papel como gestores públicos nos otorga un escenario único para esta labor: programas y proyectos reales en los que plasmar esta visión. Oportunidades desde las que trabajar por la transformación social y concretar una política cultural comprometida y de proximidad, introduciendo en ellas espacios de diálogo en torno a cuestiones tan decisivas como los derechos sociales, la diversidad, la participación activa, la corresponsabilidad, la recuperación del espacio público para la convivencia...

Para conseguirlo tenemos que ser consecuentes, e introducir en nuestra gestión medidas que respondan a esta perspectiva, fomentando aspectos como la interdisciplinariedad, el diálogo intergeneracional, la interlocución entre tejido social y cultural, la dignificación de los profesionales del sector o la descentralización de la cultura, por poner algunos ejemplos.

Fomentar la cultura no es sólo difundirla, programarla, exhibirla: es contribuir a que sea eje vertebral de nuestra forma de ser y de vivir. Aprovechar, en definitiva, su potencial a la hora de construir una sociedad más democrática y justa.

COOPERATIVA Y TRANSVERSAL

El recorrido de los proyectos culturales que nacen aislados y se perpetúan en ese aislamiento tiende a ser corto. El trabajo en red y la cooperación son hoy si no indispensables, herramientas fundamentales para que las iniciativas culturales se consoliden y crezcan.

Como gestores municipales nos corresponde fomentar ese trabajo en red, facilitando la colaboración y la transversalidad. Tender puentes que enriquezcan y conecten a los diferentes agentes implicados. Entender la idea de cooperación como un todo en el que tejer redes que vayan desde lo próximo hasta lo global, de lo local a lo internacional. Una labor que no consiste simplemente en buscar la visibilidad de las iniciativas locales en otros territorios, o de obtener financiación mediante proyectos conjuntos –que también-: se trata de crear un ecosistema cultural interconectado entre sí y abierto al exterior, que a través del conocimiento mutuo y la colaboración estable pueda ser más eficiente, más diverso y dinámico.

Para conseguirlo, es fundamental que desde el ámbito público seamos capaces de identificar esas potencialidades, mapear la ciudad y favorecer las complicidades; y desde nuestro papel de enlace con el exterior a través de los vínculos con otras instituciones y organizaciones supranacionales, facilitar a los agentes y proyectos culturales locales la posibilidad de conectarse con otros similares. Y no sólo a aquellos proyectos en los que participemos de manera directa, sino como servicio dirigido a todo el sector cultural sin excepción, como canal para que ese ecosistema sea cada vez más fuerte y tenga mayor proyección.

Se nos presupone una visión de conjunto que no necesariamente los agentes de las distintas disciplinas, a menudo centrados en el desarrollo de sus proyectos individuales, pueden adquirir. Desde esa perspectiva, nuestro papel como facilitadores en lo local y una estrategia bien planificada de cooperación con otras ciudades, entidades y proyectos puede suponer una importante plataforma para que el sector cultural local pueda como mínimo continuar su labor creativa, probablemente con mejores perspectivas.

ACCESIBLE

Necesitamos una cultura accesible. Capaz de romper barreras: físicas, sociales, económicas. Una cultura diversa, de cuidados, de procesos, que construya ciudad. Y si bien Zaragoza viene siendo tradicionalmente una ciudad de cultura popular, desde la gestión pública nos queda mucho camino por recorrer hacia una verdadera accesibilidad.

Conocemos bien algunos de los aspectos a los que aludimos con este concepto. Accesibilidad física: la necesidad de ser sensibles ante las personas con diversidad funcional, facilitando su autonomía a la hora de participar en el hecho cultural. Y aunque no siempre lo apliquemos en la práctica, también solemos saber de qué hablamos cuando hablamos de accesibilidad económica:

buscar y aplicar mecanismos para que las desigualdades no impidan el acceso a la cultura a quienes disponen de menos recursos.

Debemos, para responder a estas dos necesidades, interiorizarlas e introducirlas como factor indispensable en los diseños de cualquiera de las iniciativas que promovamos desde el área de Cultura: ya sea en la apertura de un nuevo equipamiento cultural o en el programa más humilde. Buscar, en colaboración con las diferentes asociaciones implicadas, los medios para que las discapacidades dejen de ser un hándicap a la hora de disfrutar de la cultura; implementar planes transversales a todas las iniciativas que establezcan políticas de precios progresivas, bonificaciones, etc., hasta alcanzar una gestión verdaderamente inclusiva y atenta a las desigualdades económicas.

Sin embargo, a menudo resulta menos evidente la urgencia de que las políticas culturales públicas rompan barreras sociales. Ofrecer en el desarrollo de programas y proyectos oportunidades para involucrar a aquellos que habitualmente no participan del hecho cultural puedan acercarse a él. Apostar por una cultura de cuidados, de procesos y de nombres anónimos, que sirva para tejer ciudad. Que entendamos los programas y proyectos no como un fin en sí mismos, sino como resultado de procesos vivos capaces de involucrar en el hecho cultural a la ciudadanía; que aceptemos que ni tan siquiera es necesario que estos procesos lleguen a convertirse en programas para haber tenido éxito.

Y que estemos abiertos, desde esa visión, a incorporarnos a las iniciativas surgidas desde el propio tejido, facilitando su desarrollo y acompañándolas, entendidas como germen de una ciudad más vinculada a la creatividad y a la cultura.

CRÍTICA

Resulta difícil establecer dónde se encuentran los límites que separan estos siete adjetivos. Todos están interconectados: la capacidad transformadora, el trabajo en red y la participación activa se retroalimentan; no caben políticas sostenibles sin transparencia y responsabilidad en la gestión... Si alguno de ellos recorre transversalmente a todos los demás, ese es este.

Al hablar de capacidad crítica debemos considerar dos perspectivas:

La primera, que debemos poner las herramientas necesarias para dotar a la ciudadanía de capacidad crítica. Favorezcamos con nuestras acciones el activismo social; poniendo especial atención en cómo impulsar procesos educativos y procesos creativos. Invirtamos esfuerzos en involucrar al tejido social y cultural de la ciudad, ofreciéndoles la posibilidad de empoderarse.

Trabajar por construir una ciudadanía crítica es una inversión de futuro: es crear el caldo de cultivo para una sociedad más proactiva, con más iniciativa, y con mayor potencial para identificar sus necesidades, definir sus demandas y sumarse a procesos constructivos que les den respuesta. Es, también, facilitar

al sector cultural nuevas vías de acceso por la que conectarse con mayor fluidez con ese tejido social, generando escenarios de encuentro desde los que trabajar conjuntamente. Está en nuestra mano el potenciar en el marco de nuestra actividad como área de Cultura esos procesos, que aproximen a la ciudadanía a la cultura de forma fluida, haciéndoles partícipes del propio proceso creativo, rompiendo así la distancia que les lleva a considerar la cultura como algo ajeno.

La segunda, que nosotros mismos debemos trabajar con un sentido crítico: analizar de manera permanente la eficacia de nuestras actuaciones; buscar cauces para que el tejido cultural valore nuestra gestión, la critique, y estar permanentemente abiertos a introducir modificaciones en programas y proyectos buscando otorgares la mayor eficiencia y alcance posibles.

Una gestión cultural inamovible está necesariamente equivocada. En cultura, las certezas absolutas rara vez dan en el clavo: debemos asumir como práctica esencial, en nuestros respectivos ámbitos de gestión, la necesidad de ser dinámicos, permeables a los cambios, y humildes; entendiendo que siempre, siempre, las iniciativas, programas y proyectos que impulsamos podrían (y deberían) mejorarse.

PARTICIPATIVA, PARTICIPADA - TRANSPARENTE Y RESPONSABLE – SOSTENIBLE – TRANSFORMADORA – COOPERATIVA Y TRANSVERSAL – ACCESIBLE - CRÍTICA

De estos siete adjetivos se pueden deducir unas primeras prioridades de carácter general, a acometer como primeros pasos hacia una política cultural del bien común. Partiendo de estas prioridades, se detallan también a continuación algunas de las herramientas concretas –tanto estructurales como de contenido- que identificamos como válidas para darles respuesta. Es obvio que no están todas las que son: se trata simplemente de establecer un primer diagnóstico orientativo, a modo de avance y ejemplo, centrado sobre todo en dibujar líneas estratégicas generales, que lógicamente no puede (ni pretende) abarcar la totalidad de necesidades y medidas que deberíamos afrontar.

Es intención expresa de este documento abrir en el Área de Cultura, a todos los niveles, un marco de diálogo desde el que seguir identificando otras posibles prioridades y, sobre todo, desde el que invitar a todos los trabajadores a idear y proponer nuevas herramientas, sean de carácter general o específicas, que puedan contribuir a lograr un nuevo modelo de gestión cultural en el ámbito municipal que responda a estos objetivos.

PRIORIDADES

- Formación/capacitación de los técnicos culturales municipales en materia de participación.
- Mejora de la coordinación con el área de participación ciudadana y con el resto de servicios municipales.
- Mapeo de los agentes socioculturales, programas, iniciativas e infraestructuras -públicas y privadas- de la ciudad, con especial atención a las que desarrollan su actividad en los barrios/distritos menos céntricos.
- Establecimiento de metodologías de trabajo internas más flexibles, que hagan viable la colaboración en proyectos específicos, temporal o permanentemente, entre trabajadores municipales de diferentes áreas, servicios y organismos.
- Dibujar, dentro de la propia área de Cultura, en sus diferentes órganos, metodologías más horizontales y participadas, fomentando la implicación de los trabajadores en el conjunto de la gestión.
- Incrementar las actividades de carácter cultural en los diferentes barrios de la ciudad (desconcentración), fomentando la participación activa.
- Mayor sensibilidad en la planificación cultural hacia los grupos en riesgo

de exclusión social, introduciendo en programas y proyectos medidas que fomenten el diálogo intergeneracional; que visibilicen la diversidad como oportunidad y no como amenaza, etc.

- Desarrollar una vertiente educativa en los proyectos culturales, con carácter transversal. Impulso de proyectos específicos de inmersión cultural.
- Dar más importancia a los procesos frente a los resultados en la concepción y ejecución de los proyectos culturales.
- Revisión del modelo de gestión del área de Cultura y de su actual metodología en la puesta en marcha de iniciativas: dejar de ser promotores para ser facilitadores, colaboradores, catalizadores. Priorizar como criterios la participación del tejido cultural en la gestión efectiva de programas y proyectos, y la promoción de propuestas que involucren a la ciudadanía.
- Revisión del sistema de contrataciones públicas hacia métodos más transparentes, no sólo desde una perspectiva jurídica sino ética.

HERRAMIENTAS CONCRETAS

- Reformulación del Consejo de Cultura, con una doble función: como canal de participación real y de diálogo entre institución y tejido cultural, en el que consensuar líneas estratégicas; y como órgano de control de la gestión; a través del cual explicar permanentemente los criterios de planificación cultural y rendir cuentas a la ciudadanía.
- Establecimiento de las Mesas Sectoriales como espacio propositivo, desde el que los agentes de las diferentes disciplinas puedan ofrecer diagnósticos de su situación e idear posibles herramientas a implementar. Otorgar a estas mesas un rol activo en la selección de expertos en los programas de ayudas públicas.
- Revisión periódica de la adecuación de la actuación del Ayuntamiento en materia de cultura a las necesidades de la ciudadanía y a la evolución del sector. Redacción de un documento anual de planificación, público, que detalle y justifique los criterios seguidos en la toma de decisiones.
- Actualización del Plan Director Zaragoza Cultura 2020; aplicación efectiva de los criterios generales que se establecen en él. Proposición, a partir de esa revisión del Plan Director, de un Pacto por la Cultura que garantice un marco de actuación a largo plazo, estable y consensuado.
- Creación de un programa específico de territorio, participación activa e identidad, como apuesta concreta por la descentralización, el diálogo y la participación en los barrios; e introducción de manera transversal en los

diferentes proyectos de acciones que la fomenten.

- Creación de canales de diálogo permanente con DPZ y DGA, tanto a nivel político como técnico, para una mejor coordinación en el impulso de medidas transversales y de programas y proyectos.
- Diseño de una estrategia estable de cooperación dirigida al fomento del trabajo en red a nivel autonómico, nacional e internacional, priorizando la implicación de los agentes del sector en iniciativas de colaboración e intercambio con otros municipios, programas de movilidad, proyectos europeos, etc.
- Creación de una Coordinadora de Espacios Creativos: grupo de trabajo en el que conectar los diferentes espacios municipales que, dependiendo o no del Área de Cultura, gestionan contenidos culturales; invitando también a tomar parte en él a los gestores del resto de espacios culturales de la ciudad (públicos y privados). Diseño de un calendario conjunto y desarrollo de líneas de actuación conjuntas para el fomento de la cultura.
- Introducir aspectos sociales como criterio de valoración en los programas de ayudas en concreto, y en el resto de iniciativas en general: bonificaciones a sectores de población (desempleados, niños de familias con rentas bajas, etc). Valoración permanente de si los programas y proyectos promovidos están propiciando procesos inclusivos de participación activa real, motivada y con criterio.

Conclusión: Hacia una política cultural que busque solucionar equilibrios

Estos criterios, objetivos, prioridades y herramientas no deben entenderse como una ruptura con todo lo preexistente. Buscan, simplemente, establecer un punto de equilibrio con otras prácticas ya consolidadas que siguen siendo válidas, pero que no pueden constituir el único punto de vista que instruya la política cultural de nuestra ciudad. Pensar en cultura del bien común supone también seguir ofreciendo propuestas culturales de calidad; no abandonar el centro de la ciudad como espacio para la cultura; apoyar al sector profesional y dignificar los oficios de la cultura; fomentar la formación reglada y la excelencia... Se trata, simplemente, de que todo ello conviva, acercándonos a otras formas de hacer.

Siguiendo las siempre interesantes reflexiones de Santiago Eraso, necesitamos equilibrar la balanza. Necesitamos activar un nuevo equilibrio económico y social en nuestro ecosistema cultural:

- Entre un modelo de gestión vertical y el fomento de la interacción autónoma de los agentes con una administración pública capaz de ponerse al servicio y en beneficio de los agentes sociales y culturales.
- Entre centro y periferia, mucha menos centralización y más localización. Fomentar el desarrollo de proyectos de participación comunitaria y vecinal desde el empoderamiento social del tejido comunitario y sectores sociales excluidos.
- Entre los grandes y pequeños equipamientos. Pensemos mucho más en sostener y fomentar las redes, proyectos, espacios donde primen la cooperación, el bien común y el interés general, sin menoscabo del adecuado mantenimiento de los grandes espacios.
- Entre una cultura para las “grandes estrellas” de la industria cultural y la inmensa mayoría de trabajadores del arte y la cultura que han visto precarizada su vida profesional en un contexto socioeconómico especialmente duro.
- Entre la cultura entendida como un privilegio para determinadas grupos sociales y otra que pueda estar también al alcance de las personas menos favorecidas. Una cultura que contribuya, por tanto, a ampliar los derechos sociales de la mayoría social.
- Entre las clásicas políticas que buscan la excelencia y otras más transversales pensadas desde la complementariedad y la cooperación interdisciplinar y desde la convergencia entre el arte, la cultura, la educación, el urbanismo, el bienestar social, la lucha por la igualdad, el medio ambiente etc..

- Entre la cultura espectacular y monumental, y aquellas prácticas donde la gente es mucho más actor de sus propias experiencias.
- Entre una política cultural que ceda el protagonismo al mercado y al consumo y otra que incentiva mucho más procesos educativos vinculados al conocimiento, la formación continua y la experiencia a lo largo de toda la vida; que acentúe, sobre todo, la participación de las generaciones venideras, infancia y juventud, y que integre la creciente diversidad ciudadana, cultural, religiosa, de género, lingüística, entendiéndola como una oportunidad y no como una amenaza.