

INTERACCIO 84.

Joaquim Franch.

El encargo que creo que me hicieron era el de plantear las dimensiones contenidas en el trabajo cotidiano en el terreno de la ASO. Me ha parecido que un encargo de este tipo era demasiado pretencioso y he intentado reducir el planteamiento a intentar contemplar las dimensiones de gestión que están implicadas en el trabajo de un agente cultural. Por tanto, no voy a pretender desarrollar el tema de la gestión con mayúsculas sino algo más humilde y seguramente más útil para la mayoría de los que estamos aquí como es intentar definir nuestra propia tarea en términos hasta cierto punto relativos a la gestión. El procedimiento que pensaba seguir es el siguiente:

- en primer lugar quisiera delimitar o definir algunas de las funciones que un agente cultural cumple cuando está trabajando directamente sobre el terreno;
- en segundo lugar me gustaría ver hasta qué punto dependen de la relación que el mismo agente debe establecer con el aparato institucional al que pertenece, no sólo con el aparato institucional en cuanto aparato de poder, en cuanto a segmentación jerarquizada de las decisiones, sino también en cuanto a aparato administrativo porque me parece que estos dos escollos, el de la admon-poder y el de la admon-burocracia, muchas veces juegan en contra nuestra;
- si da tiempo intentaré concluir intentando sugerir formas constructivas, pragmáticas, de articulación entre agente-institución-aparato, sugerir algunas reflexiones entorno de los costes y la complejidad que para mí es deseable en las estructuras y las infraestructuras culturales y esbozar indicadores que puedan servir a la evaluación de nuestro propio trabajo.

Antes de ~~EMPEZAR~~ entrar a hablar de las funciones del animador sociocultural quiero hacer una afirmación que inicialmente puede parecer ~~EXTRA~~ desenfadada o fuera de lugar, pero quiero hacerla. Opino que si los trabajadores que nos movemos en este campo tuviéramos mentalidad de empresa, y de empresa privada en cierto sentido que matizaré, seríamos mucho más eficaces. Matizo el sentido: no me refiero a la empresa privada en el sentido de empresa que apropia recursos, explota trabajo, lo vende e intenta obtener beneficio tangible máximo, sino en el sentido de institución que se juega la vida en la eficacia de su propia gestión. Si es eficaz sobrevive y si no, no sobrevive. Desde mi trabajo actual, que es un trabajo de funcionario en una ciudad mediana, es desesperante la constatación regular, cotidiana, eterna, de ineficacia, de poca rentabilidad, etc. Es, en es-

te sentido en el que pienso que vale la pena plantear algunas cuestiones en términos de, dejarme decirlo, de empresa que ~~exista~~ que mantener su lugar al sol. La empresa que yo quisiera dibujar no es, por otra parte, una empresa salvaje. Traigo un par de citas de sendos tratados de gestión de empresas en las que se esbozan, desde norteamérica además, qué criterios deberían regir la gestión de una empresa competitiva. Porque siempre detrás de un tratado de gestión, lo que se trata de asegurar, la gran hipótesis, es: debemos ser más y mejor competitivos que nadie. En esta óptica, un autor que ya es clásico, Zalgiris dice lo siguiente, y me parece que las reflexiones que voy a desarrollar no son sólo útiles en el sentido de pensar ^{qué} organizaciones deberíamos tender a construir, sino incluso hasta qué tipo de relación es aconsejable que establezcamos con usuarios de nuestro trabajo. Zalgiris dice:

"Una empresa es muy poco eficaz y muy poco competitiva cuando una parte de la misma tiene control sobre todo el conjunto y, en cambio, una empresa tiende a ser eficaz y competitiva cuando el conjunto de la misma es un conjunto creado y sostenido mediante una interrelación de todas sus partes."

En segundo lugar, Zalgiris dice:

"En una empresa ineficaz, anodina, existe conciencia entre las personas de que existe una pluralidad de partes, una pluralidad de departamentos, de funciones, pero ^{en} una empresa que tiende a funcionar existe conciencia de estructuración de partes diversas."

En tercer lugar, dice:

"La consecución de los objetivos en una empresa ineficaz se concibe como algo relativo a que cada una de las partes funcione bien. Y, en cambio, una empresa funciona bien, efectivamente, cuando la eficacia se concibe sólo como relativa al conjunto."

Finalmente dice:

"Una empresa tiende a la ineficacia, a la inoperancia, cuando es difícil para la gente que trabaja en ella influir en decisiones centrales. Y, en cambio, una empresa tiende a la eficacia cuando existe facilidad para incidir sobre las funciones de decisión centrales."

Bien, yo tenía interés en esbozar este diseño de empresa por varias razones. Una, porque quizás presenta una imagen menos salvaje de la que solemos tener sobre una empresa privada, una empresa capitalista, pero es que además es una imagen elaborada con criterios de

esta reflexión tienen un cierto valor de universalidad, es decir, plantean una organización como un todo basado en la interacción de partes, todas ellas implicadas y todas ellas incidentes en la definición del producto a ofrecer y en el proceso que debe seguir el producto.

Otra reflexión de otro autor, yo no recuerdo ahora el nombre, pero también en la misma línea de hacer rentable una empresa, es otra reflexión en seis puntos, que apunta en las siguientes direcciones:

"Los elementos básicos de una organización, o las unidades fundamentales del cambio, del progreso, de una organización no son los individuos, sino ~~son~~ grupos de individuos bien articulados y orientados hacia tareas concretas."

No se juega la carta del éxito individual, sino del éxito colectivo. En segundo lugar:

"Un objetivo siempre adecuado para el progreso de una organización es la reducción de la competencia inútil, y el desarrollo de una cooperación intensa, etc."

En tercer lugar, y esta es una afirmación que me parece realmente fuera de lugar en el contexto de la imagen que solemos tener de una empresa, dice:

"En una organización sana la toma de decisiones se halla emplazada allí donde se encuentran las fuentes de información. No se emplazan en función de jerarquías, en función de roles particulares de poder, etc."

No me alargó porque robaría demasiado tiempo.

Quiero decir con esto que me parece que debemos hacer un esfuerzo todos los que estamos trabajando en este campo para ir dejando, en la medida en que sea posible, es decir, no es un esfuerzo dicho en términos serios sino en términos pragmáticos, ir abandonando prácticas personales que muchas veces están enraizadas en una historia personal de resistencia o de trabajo casi clandestino o simplemente tolerado, debemos ir abandonando prácticas excesivamente individualistas, excesivamente exentas de esta dimensión de pertenencia a un colectivo amplio en el que muchos interactuando producen algo que tiene mayores y mejores garantías que un producto individual. Desde esta perspectiva, desde este tipo de concepción de empresa o de organización, vamos a decir organización desde ahora, es desde

debería cumplir, un agente cultural e intentar hacer lo que he dicho antes, relacionarlos con la institución poder-segmentación de la decisión y con el aparato burocrático.

Creo que un agente cultural, básicamente, cumple cuatro funciones:

- Una primera función es una función de elaboración, de establecimiento de marcos y de perspectivas de acción y de regulación de estos marcos. Luego entraré en detalle.

- Una segunda función es una función de organización de todos los recursos que va a utilizar y va a poner a disposición de todos los usuarios.

- Y en tercer y cuarto lugar cumple funciones estrictamente, digamos, más pedagógicas, más relativas a la animación en términos estrictos, funciones de relación personal con los usuarios de los que propone y de animación directa, gestión directa, de las actividades o de los procesos de cambio social en los que interviene.

Es posible, y no voy a hacerlo ahora porque no hay tiempo, es posible inventariar muy detalladamente, y esto está hecho en diversos libros, componentes puntuales de cada uno de estos grandes bloques, de estos grandes tipos de intervención. Si es posible inventariarlos, es posible registrar y medir hasta cierto punto las tendencias que cada uno evidencia en su forma de actuar, de tal forma que la simple utilización de un instrumento de autoanálisis como decir: funciones básicas que se manifiestan, desde mi punto de vista permite una primera vía simple, intuitiva, subjetiva en muy amplia medida, pero ofrece una posibilidad de evaluación de tres cosas como mínimo:

- en primer lugar, el autoanálisis en base a la observación de la propia práctica permite ver qué tendencias manifiesta mi manera de actuar, es decir, tengo propensión a actuar de esta forma y, en cambio, no tengo propensión a actuar de esta otra forma;
- en segundo lugar, como nadie actúa fuera de contexto, también es cierto que algunas de nuestras actuaciones y, por lo tanto, la predominancia de un tipo de intervención sobre otro puede evidenciar no sólo las propensiones profesionales o actitudinales de la gente, sino también puede ser un reflejo de las demandas del entorno tal como él las percibe;
- y, en todo caso, el análisis que propongo a una las dos cosas, es decir, sí que pone de relieve de qué forma las propensiones personales de la intervención de un agente entran en relación con las demandas tal como él las percibe. En el inventario que voy a hacer seguidamente me parece que pueden aparecer un montón de dimensiones, cuantificables por simple observación numérica, por registrar en un inventario clásico, que permiten proceder a la

Ahora intentaré explicar una por una las cuatro ~~funciones~~ dimensiones en las que me parece que se estructura la intervención de un agente sociocultural.

Quiero referirme, en primer lugar, a una función de elaboración. Ahí veo muchas cosas, diversas, inventariables como decía. En primer lugar pienso que un animador debe inexorablemente percibir y analizar las demandas que proceden del entorno en el que actúa. Hay una función de percepción y de reformulación de la demanda. En segundo lugar, y como paso inmediato, pienso que de la reformulación de la demanda y de la reinterpretación de la misma que un agente hace, debe hacer el paso de elaborar, establecer, proponer proyectos precisos de intervención en el contexto que se han formulado. Y es, en estas dos funciones de analizar la demanda y pasar a estructurarla en una propuesta de intervención donde se centra lo más esencial de lo que yo llamaría función de elaboración, que implica además secuelas, por ejemplo, analizar en qué condiciones es posible realizarlo, cómo se crean esas condiciones, qué objetivos hay que establecer, ... En definitiva, cuál es el producto que se obtiene, en términos empresariales.

Una segunda función, he dicho, es la organizativa. Esta es obvia, no hay que dedicarle tiempo. Hay que ubicar el servicio, el intercambio o la plataforma de relación, hay que planear el tiempo, hay que planear materiales, establecer secuencias de acción, etc., etc.; no quiero darle muchas vueltas.

En tercer lugar, por lo que hace a la relación nos vamos a la dinámica de grupos clásica aplicada a nuestro campo, es decir, un agente se relaciona y en este sentido, y eso lo sabemos todos, debe facilitar las comunicaciones, posibilitar el análisis de las relaciones, aportar seguridad, estar personalmente presente e implicado y, en todo caso, yo diría, vacunarse contra sus propias propensiones en el sentido de intentar llevar a cabo una elucidación de cuál es la función sacral que se atribuye: si se atribuye la función de maestro, la de médico, la de psiquiatra, la de experto, ... Este matiz de autoanálisis, para mí, es muy revelador y muy a menudo útil en la elucidación de los conflictos concretos que aparecen.

Relativo a la función de gestión directa, de animación de una actividad o de un proceso, pienso que ya desde una perspectiva pedagógica, que como vais viendo es la mía, un animador debe de hacer disponible un espacio, debe de facilitar la apropiación de los instrumentos de

la acción que se propone al usuario; Debe, en ciertos casos, transmitir habilidades, contribuir a la coordinación del grupo y, y ahí, y en la vuelta al principio, debe reelaborar su propia propuesta inicial, es decir, interviniendo en un grupo el objetivo inicialmente establecido inevitablemente se distorsiona y, digamos, la distorsión del objetivo inicial es la garantía de que el grupo lo ha apropiado. Entonces, es deseable la distorsión y, por tanto, es necesario, es inexcusable es proceso de reconstrucción del objetivo con el propio implicado, con el supuesto usuario.

Relativo a la función de elaboración, por mi experiencia, existe una propensión muy elevada en las instituciones de atribuirse la exclusiva en esta función y, en todo caso, a sugerir de forma vaga, imprecisa y muy poco operativa encargos. En este sentido diría, como agente sociocultural yo requiero, sugiero requerir, requiero encargo explícito. Es decir, porque además la institución no tiene una idea clara de lo que pretende y solamente en la medida en que alguien fuerza la formulación explícita de un encargo y llegue a hacer posible que el encargo sea realmente explícito y además que se matice en función de la globalidad que requería en principio, es decir, una organización es un todo y todo el mundo debe estar implicado en la formulación del producto. En segundo lugar me parece que además de este diálogo con la institución, el animador sociocultural está obligado a efectuar mentalmente algunas operaciones. Creo que inevitablemente debemos de intentar elucidar que asunciones básicas están detrás de las propuestas de la institución y, además, qué es lo que la institución no ha dicho porque a menudo, y la práctica institucional esto lo enseña, esté más lleno de significado lo que no se formula que no aquello que se formula. Por tanto, en este sentido, el esfuerzo por elucidar las asunciones previas, las hipótesis sobre las que presumiblemente reposa un programa, el hecho de elucidar aquellos no dicho revela las intenciones esenciales de la institución.

Finalmente, y referido aún a este nivel de elaboración en el que intervenimos técnicos, políticos, gente de todo tipo, pienso que es absolutamente indispensable desde una perspectiva de gestión negociar dos cosas:

- el margen de decisión de cada uno. Ya que hoy día, la realidad

lo dice, no hay manera de realmente amplificar y dar acceso a todos a aquello que conviene a todos, por lo menos es indispensable establecer el margen de decisión de cada uno y obligar a cada uno a que lo tome. Desde donde hasta donde.

- y además hay que negociar y discutir hasta el final cuáles son los instrumentos de acción exigibles y por lo tanto indispensables. Mi experiencia dice que esta negociación es molesta. Molesta a la institución. La institución no quiere este debate, ¿verdad?, por muchas razones, ni sabría decirlas todas. En todo caso, yo diría que en la medida en que un agente fuerza el encargo explícito, fuerza el establecimiento de márgenes de decisión, etc., etc., está avanzando en la vía de ~~XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX~~ desvelar a sí misma a la institución y está avanzando en la vía de que lleguemos algún día a que la organización funcione como tal, sea lo que debe ser.

Paso al nivel organizativo. Decía, la segunda función de un agente es organizar. En este sentido creo que la institución no debe de hacer nada, absolutamente nada. No es su función, es la función técnica. El poder ahí no juega, no debe jugar. En todo caso yo le pediría garantías: se garantizan, por favor, los instrumentos de acción pactados sí o no, y además yo pienso que hay que hacer sensible al aparato de poder al hecho de que cualquier previsión no es más una previsión, no es un dictamen divino. Es una garantía de que las cosas van a producirse como hemos presupuesto. Por lo tanto, el aparato político, el aparato institucional, debe de ser consciente que van a producirse unos desajustes y que es indispensable y deseable que haya renegociación de las condiciones preestablecidas. Incluso del margen de decisión de cada uno. La realidad pone de manifiesto muchas veces las insuficiencias de las competencias de distintos sectores implicados en un mismo proyecto. En este sentido, diría, la institución que no intervenga, por favor, en la organización. Simplemente la organización va a arreglar problemas que remitirán a un terreno que le es ajeno, que es el de la elaboración. Vamos a reelaborar aquello que es indispensable reelaborar.

A nivel de la tercera función del agente, la de la relación personal, la institución para mi no cuenta, no debe de existir en absoluto. No tiene ningún papel, ni tan solo de referencia,

En cambio, a nivel de la cuarta función, la función de gestión directa de la actividad, de animación en concreto. Hay un hecho trási-

co, pero real, que es que la gente es representante de. Entonces, diría que el agente debe ser consciente del hecho y además pienso que debe de ser capaz de hacer que la institución haga lo que le toca. En este sentido la institución es la referencia a partir de la cual es posible efectuar determinadas programas, determinadas actividades. La institución cumple un papel de referencia, pero no interviene. Es decir, solo la institución ha establecido un marco, ha pactado un marco con unos agentes y con unos usuarios y debe mantenerse en perpetuar este marco hasta el momento en que se revele ineficaz. Por lo tanto, diría, la institución tiene un papel de referencia y, pienso, debemos de exigir a la institución disponibilidad a intervenir cuando los desajustes en aquello pactado son manifiestos, cuando es necesario regular la inadecuación de un programa a la realidad. Yo pediría a la institución: sé una referencia y mantén el grado de proximidad a lo que está sucediendo, mantén el grado de proximidad tal que te haga ineficaz si es que es necesario que renegociemos todos. Tú, yo como agente y estas personas como usuarios.

Por lo que hace a las relaciones de un agente, que éstas ya son patéticas, con el aparato burocrático, con la administración, no en el sentido de poder, sino de organización a menudo muy mal organizado, un desastre la mayoría de las veces, es que hay que pedirlo todo. Entonces, a falta de pedirlo todo, yo sugiero que en este momento lo aconsejable, lo deseable es hacer el esfuerzo de medir la verdad hasta dónde llegará el aparato, para no equivocarse. Me imagino que todos los que estáis aquí habréis vivido mi misma experiencia de pensar que estáis tratando con alguien capaz de resolver cuestiones concretas y encontraros con que no es verdad. Así hasta que uno aprende y entonces deja de creérselo. A partir de ahí es cuando a nivel de elaboración no hay una elaboración posible, no hay fijación de objetivos posible sin un cálculo serio de las probabilidades de ^{aquí} ~~del~~ el aparato, que permite un pacto inmediato con la institución: vamos a comprar servicios a terceros. Es decir, no hay nada, por lo tanto vamos a comprárselo a quien sea, ¿verdad?. A nivel de la elaboración yo diría, es importante pedir el aparato hasta dónde llegará y qué necesitará procedente de otros lugares.

En el terreno estricto de este organizativo que es donde realmente

la administración como aparato debe intervenir, yo ahí no espero nada. Es decir, espero la lenta conquista de la voluntad de mis compañeros funcionarios, que se produce, no es imposible. Son gente históricamente maltratada, abandonada, dejada y ha contestado de la única manera que podía contestar, que es una apatía. Pero son muchos de ellos recuperables, aunque no a la corta. En este sentido yo diría, desde mi perspectiva, cualquier intervención hacia el aparato que vaya implicando la totalidad o partes del aparato, es una intervención que acerca el aparato a la realidad. Esto es lógico además porque las personas tienden a crear, a sostener, a luchar, por aquello que han contribuido a crear. Y al funcionario esto no le pasa nunca. A mi me sorprende ver, oír, escuchar y comentar muchas veces que con facilidad en servicios culturales, educativos, etc., los funcionarios son más dinámicos. A mi no me sorprende, es lógico, porque esto que proponía se va haciendo. Es decir, existe propensión por parte de agentes y técnicos culturales a ir implicando a las personas y realmente esto produce resultados tangibles. Los aparatos culturales son mucho mejores que los de urbanismo, de esto no cabe ninguna duda.

Finalmente a nivel de la intervención directa, cuando estoy sobre el terreno y mezclando hasta el máximo en los problemas, yo pediría al aparato que sea sensible a lo imprevisto. Pero esto es pedir algo imposible si no se ha producido lo que pedía hace un momento, es decir, el ir acercando a las personas, el ir implicándolas. Es decir, que el aparato sea sensible lo será si las personas lo son. Y las personas todas tienen capacidad de respuesta, pero no la ponen en acto si no tienen motivos especiales para hacerlo.

Yo, de una forma rápida y quizás estructurada y pesada, ya veo he intentado poner en relación agente-aparato político-aparato burocrático. Quizás una última referencia a los costes. A mi me preocupa mucho, mucho, pienso que es una tragedia, el problema del coste de la política cultural, de los programas culturales. Son muy caros, son muy caros por definición. Y además son muy caros por mala gestión, por mucha ligereza a la hora de tratar con el coste real del programa. Quisiera decir tres tonterías, cosas quizás sabidas, pero que vale la pena decir. Normalmente se evalúa el coste de un programa por el coste inmediato. Es decir, una colonia de vacaciones cuenta tanto en alquiler de la casa, cuanto en salario de los monito-

res, tanto en materiales que hemos comprado, tanto en comida, tanto en electricidad, tanto en autocar y punto. Esto no es el coste real. El coste real ~~xxx~~ es este coste directo más el coste de toda la infraestructura que pone en marcha el programa. En este sentido uno se escandaliza cuando en un encuentro entre técnicos municipales la gente ofrece cifras uno se escandaliza cuando observa la total disparidad de costes que solamente es atribuible a la total disparidad de criterios y, por lo tanto, a la inexistencia de un criterio mínimamente común y razonable. Yo propongo la idea típica: hay un coste directo, pero, por favor, calculad de verdad los costes y, por tanto, yo pienso que no hay que decirlo, pero trabajamos con dinero que no es nuestro, es del ciudadano que tributa más hasta el que no puede tributar porque ya le han expoliado antes. Trabajamos con dinero de estas personas, trabajamos con dinero del usuario, no es nuestro y hay que usarlo razonablemente de este dinero y a un coste razonable. Pero además diría a nivel de costes en política cultural no existe sólo el coste directo y el coste indirecto, el de la estructura. Para mí además hay que ir pensando que en el tipo de programas que llevamos a cabo existe un tercer coste, que es difícil de definir, pero que como sugerencia añado. Para mí hay un coste de elaboración. No es un coste directo. No es comida, no son autocares, no son cartones ni tijeras. Pero también es un coste indirecto, por lo menos totalmente, porque la elaboración se produce en el aparato y se produce en el terreno. Es un coste difícil de medir en dinero. Es un coste medible en horas, a veces en horas añadidas. Pero yo diría que aquello que da rentabilidad a los programas culturales no es la infraestructura. La infraestructura es todavía dudosamente rentable, en todo caso, mal explotada. No es el coste directo. Es además irrelevante y se puede utilizar con una ligereza impresionante. Lo que da rentabilidad es el añadido a estos dos costes, el coste de elaboración, es decir, el... (consulta a E. Delgado) la sacudida, eso, la sacudida, no la que se produce en el usuario sino la sacudida que la especificidad de los programas culturales provoca en las estructuras de poder y en las estructuras administrativas, organizativas, ¿verdad?. Yo pienso que esto es la garantía final de rentabilidad.

Yo quería decir más cosas, pero me parece que os las voy a añadir. Pero una sí que la digo. Es que había preparado una lista, una lista...

de indicadores de rentabilidad. Por supuesto indicadores etéreos como todos los que tenemos en este momento, pero si quiero sugerir un indicador que para mí es claro, es clarísimo de la calidad de un programa cultural. Este es el grado de autonomía de que ha disfrutado el agente o el creador en el proceso organizativo y el grado de autonomía que ha podido llegar a disfrutar el usuario en la realización misma. Para mí ahí está el indicador. Sólo quiero sugerirlo porque sino sería muy largo, y además decir este grado de autonomía para mí es relativo siempre, es decir, se produce en la medida que se produce otra cosa, en la medida en que la elaboración es adecuada, por supuesto. Por qué me indica que la elaboración es adecuada. Pienso que hay un indicador ahí también y que es el siguiente. Pienso que podemos percibir una mejora cualitativa en la elaboración en la medida que podemos percibir que los lenguajes administrativo, político, técnico, usuario, van volviéndose permeables. Cuando cada uno de los cuatro lenguajes que se utilizan en nuestra profesión van impregnándose el uno del otro. Cada vez que una discusión a propósito de un nuevo programa parecido a uno anterior es una discusión no más fácil sino más difícil, más profunda, porque hay más lenguaje común, ¿me explico? Yo sugiero, pues, dos grandes indicadores cualitativos: la autonomía del usuario primero, y del ~~agente~~ actor, del agente después, y como previa, la permeabilización de los lenguajes y, por lo tanto, la densificación del discurso.

Y me parece que nada más.

(Aplausos).