

Josep Ramoneda y la creación de un centro cultural de referencia

El periodista y filósofo catalán desgrana las claves de sus 21 años como director del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, inaugurado en 1994 y convertido en poco tiempo en un modelo

Ignacio Zafra

El periodista y filósofo Josep Ramoneda (Cervera, 1949) es autor de una vasta obra ensayística, mantiene desde hace décadas presencia en los medios de comunicación, dirige la revista de humanidades y economía *La maleta de Portbou* y, entre otras responsabilidades, preside el Consejo de Administración del Grup 62. Ramoneda fue además, entre 1989 y 2011, director del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB), al que convirtió en poco tiempo en un modelo de referencia. Lo que sigue es una reconstrucción de aquella exitosa experiencia de gestión cultural tal y como el pensador catalán la contó en un seminario de la Escola Europea de Pensament Lluís Vives, que dirigió en diciembre en Valencia. Todos los fragmentos entrecomillados son de Ramoneda.

«No había ninguna razón para que yo fuera director de una institución cultural y se dio una circunstancia extraña. Una cosa tan sencilla como que en un momento dado el



Ayuntamiento y la Diputación de Barcelona decidieron poner en común el espacio de la antigua Casa de la Caridad, un hospicio que se había quedado sin utilidad en el año 58 y que se había convertido en sede de organizaciones extrañas, además de un almacén donde se guardaban cosas diversas. Había desde fondos de las bibliotecas de la Diputación, hasta la Asociación de Aviadores de la República, pasando por la biblioteca anarquista Arús».

La Diputación de Barcelona estaba presidida entonces por Manel Royes, un dirigente socialista a quien Ramoneda conocía desde joven y con quien había creado el Festival de Jazz de Terrassa. Royes le hizo un ofrecimiento insólito. Le pidió que se pusiera al frente del nuevo proyecto cultural como quien ofrece un lienzo en blanco. «Estaría bien que hubiera unos cuantos espacios de exposición. Fue todo lo que me dijo».

Ramoneda recibió el encargo en 1989 y el centro se inauguró en 1994. Barcelona estaba dando entonces un salto urbano impulsado por los Juegos Olímpicos. «Se dio una paradoja. El CCCB era el único proyecto que no estaba en el paquete olímpico y fue el primero que se inauguró. Por una cuestión muy sencilla: la Diputación de Barcelona tenía mucho dinero. El señor Royes dijo: “Aquí está el dinero y se ha acabado el problema”».

La forma de resolver la dependencia funcional del CCCB resultó clave, cree su director, para la trayectoria del centro. «Es una cosa muy catalana la del pacto cultural. No nos ponemos de acuerdo en nada, pero en la cultura sí. Que todos estén en todos los consorcios es un disparate. Me parece bien que haya varias instituciones en un consorcio, pero debe haber una indiscutiblemente hegemónica. Eso facilita la eficacia y la independencia. Yo tenía un solo interlocutor y podía establecer las normas con él. Es mucho más difícil hacerlo con tres o con cuatro. El CCCB primero fue un 50% de la Diputación y otro 50% del Ayuntamiento, pero luego evolucionó a una proporción del 75% de la Diputación y el 25% del Ayuntamiento, lo cual facilitó que la última palabra la tuviera la Diputación. El Ayuntamiento lo respetaba y ello hizo muy fáciles equilibrios importantes».

El CCCB se inauguró unos días antes del incendio del Liceo y un año antes de que el vecino Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) abriera sus puertas. Se asentó en el barrio del Raval. «Lo que siempre se había llamado el barrio chino, el hijo menos favorecido de las Ramblas y, en muchos sentidos, el más interesante»; un lugar de entrada a la ciudad donde «han encontrado su primera morada muchos de los que han venido de fuera», según la descripción publicada por Ramoneda hace unos años en *EL PAÍS*. Casi al mismo tiempo, el barrio experimentó una rápida transformación sociológica que dejó desfasadas las previsiones municipales. «En el plan estratégico del Raval no hay una sola palabra sobre la inmigración. Es verdad que cuando se aprobó, la inmigración era de un 2%, mientras que hoy es del 58%. Empezó casi de repente, alrededor del año 95 o 96. Pero me parece un dato interesante para mostrar que todos vamos a tientas».

El barrio también cambió después gracias, en parte, a su consolidación como un eje cultural de la ciudad. «Cuando inauguramos, a partir de las ocho de la tarde dejamos de hacer cosas porque la zona estaba muy estigmatizada y la gente no se atrevía a venir. En cambio, ahora es una de las zonas más concurridas de Barcelona».

Siguiendo la misma filosofía que adoptó ante la escena cultural de la ciudad, Ramoneda apostó por que el CCCB fuera permeable a su entorno y mantuviera un contacto fluido con las instituciones del barrio, con especial atención a las asociaciones vecinales y de inmigrantes, y a los colegios. «Con los colegios interactuábamos constantemente. En un ejercicio les pedimos a los alumnos que hicieran sus edificios con cajas y escribieran en ellas en su lengua de origen. Salieron ochenta y pico lenguas».

¿Cómo elegir el proyecto adecuado para un centro cultural? Ramoneda defiende el criterio de ser modelo antes que copia. Y el criterio de concentrarse en aquello en lo que la ciudad, en este caso Barcelona, «es más competente que cualquier otra, es capaz de decir cosas que interesen al mundo». Ramoneda intuyó dos caminos: el potencial en investigación médica de Barcelona y su capacidad de «pensar, construir y vivir» como urbe. «Si me ponían a mí no era para que hiciera un centro de investigación biotecnológica, y por tanto me incliné por la otra opción: las ciudades».

El objeto del proyecto no era la ciudad de Barcelona, sino las ciudades como categoría universal. «Creo que no hay que justificar la importancia de la ciudad en una época como la actual. La ciudad tiene una forma de articulación identitaria que, en el caso de Europa, debería ser su vía fundamental. La identidad urbana es de *y...y...* no de *o...o...*, como la identidad nacional. Y creo que muchos de los problemas del mundo, y concretamente de Europa —como lo es la inmigración— se podrían solucionar mucho mejor si se diera a las ciudades capacidad para afrontarlos».

Su planteamiento de aprovechar la especialización del territorio en el que se encuentra el centro no siempre ha sido bien acogido. «Años más tarde me preguntaron en Galicia qué se me ocurría para la ciudad de las artes que todavía tienen medio *colgada*. Un momento megalómano de un Fraga que ya lo era por naturaleza. Les dije: “Sois muy buenos en el movimiento de personas, desde el camino de Santiago hasta la inmigración gallega alrededor del mundo”. Y casi se ofendieron. Dijeron que era como una humillación a las personas que habían tenido que emigrar, cuando era todo lo contrario, un homenaje. Me quedé muy sorprendido».

La elección de las ciudades como tema tuvo como consecuencia situar al CCCB «en el eje de la confrontación política catalana. Inmediatamente se dio por sentado que el CCCB era maragallista y que iba en contra del pujolismo, por decirlo rápido». Ramoneda envió una carta al entonces presidente de la Generalitat, Jordi Pujol, para presentarle el proyecto. «Tuvimos una conversación larga —con Pujol es imposible no tener una larguísima conversación llena de anécdotas—, en la que no hubo ni un comentario negativo. Al final, cuando ya me iba a levantar, me dijo: “Ramoneda, que quede claro. Como hemos estado hablando, ahora dirás: ¡Ja!, Pujol me ha bendecido la institución. Que sepas que este proyecto tuyo, un centro cultural sobre las ciudades, es un ataque directo a mi política y a mi Gobierno”. Gracias, tomo nota, te agradezco la claridad». Antes de despedirse, recuerda Ramoneda, el dirigente de CiU le expuso la teoría de que las ciudades eran la punta de lanza de una alianza contra las naciones europeas.

Ramoneda estableció de partida «reglas claras» sobre la relación del CCCB con sus dueños, en este caso, el poder político, que considera valiosas. «El propietario de la institución tiene la sartén por el mango, pero ese margen se tiene que limitar. El pacto que establecí con Royes, y que funcionó impecablemente siempre mientras yo estuve, fue que el presidente de la Diputación nombraba y podía destituir al director en el momento que considerase oportuno para hacerlo. Pero mientras no me cesara, todo lo que pasaba por debajo de mí lo decidía yo. Todo el personal de confianza que entrara, desde el gerente hasta los jefes de servicio, los decidía yo. Incluso, para darle cierta formalidad, pusimos por escrito que el patronato no aprobaba el programa, sino que se daba por enterado. Evidentemente, el patronato tiene la sartén por el mango. Tiene que aprobar el presupuesto, y si no lo aprueba ya está todo dicho. Pero por lo demás, las reglas deben estar claras y hay que ser muy escrupuloso. Si no, acabas no haciéndote respetar».

En la presentación del proyecto del CCCB, el entonces alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall, lo comparó con el Pompidou de París, un «cliché» que se había extendido con rapidez. «Le dije, perdone, déjeme que haga

una precisión. El presupuesto del CCCB representa una décima parte del presupuesto del Pompidou. Tenemos 15.000 metros cuadrados y el Pompidou, 60.000. Tenemos 90 empleados —al principio, 30—, y el Pompidou, 1.600. Le sobran 800, pero es igual. El Pompidou tiene una de las colecciones de arte contemporáneo más importantes del mundo, y nosotros no tenemos colección».

Las desventajas pueden, sin embargo, aprovecharse. «Tener colección es una gran suerte, pero no tenerla no está mal, porque obliga a *pedalear* permanentemente. Nosotros no podíamos decir: “Durante dos meses ponemos la colección y ya está”. Te lleva a hacer de la necesidad virtud».

El CCCB reflejó durante dos décadas las ideas de su director sobre la cultura. «La primera es una obviedad: la cultura es un bien de primera necesidad para la articulación y el enriquecimiento de las personas. Meter esto en la cabeza, no solo de dirigentes y responsables políticos, sino también de la ciudadanía, es fundamental. La segunda la forman tres elementos que me parecen muy importantes ante cualquier proyecto cultural: curiosidad —sin curiosidad no hay conocimiento y sin conocimiento no hay cultura—; actitud —es decir, reflexión, pasión, perspectiva, mirar las cosas de forma diferente, implicación, crítica— y estilo. Creo que la cultura es fundamentalmente un estilo determinado. El estilo tuyo o el de aquello de lo que formas parte. Mi obsesión no era que el CCCB tuviera una idea fuerte, una posición determinada. Mi idea era crear un estilo que diera un cierto cambio en la mirada, que ofreciera a la gente perspectivas diferentes de las cosas. Que tuviera una peculiar idea de la exigencia y buscara siempre formas de complicidad con el entorno en el sentido más amplio».

El CCCB buscó hacerlo, además, en un marco contemporáneo. Ser contemporáneo, afirma Ramoneda citando al filósofo italiano Giorgio Agamben, consiste en «crearte tu propio tiempo con distancia sin dejar de pertenecer. Es una forma incómoda de relación con el presente».

En el CCCB, que se benefició de ser el único centro cultural del mundo dedicado a las ciudades, su director aplicó dos principios extrapolables a otros proyectos. «Una institución pública tiene que tener un cierto eclecticismo y ofrecer calidad. No puede ser un proyecto cultural de tendencia rígida y estrecha, pero ello no quiere decir que valga todo. El criterio debe ser la calidad. Las tres o cuatro espinas que tengo clavadas del CCCB son proyectos que no tenían la calidad exigible y que a veces se te cuelan». También es relevante acertar con el formato. «Una exposición solo se justifica si aquello que dices no se podría decir mejor por otros medios. Si una exposición es un libro colgado en las paredes, vale la pena dejarlo correr. Es mejor el libro, seguro. Son criterios que tienes que ir imponiendo en la cotidianidad».

¿Cómo se elaboraba la programación del CCCB? «La selección de proyectos siempre es complicada. Y para mí hay un riesgo, que es la excesiva burocratización. No se pueden hacer protocolos muy complicados. Reconozco que en última instancia aplicábamos un cierto despotismo ilustrado. Los proyectos llegaban a la mesa del Consejo de Dirección; podía ser que los propusieran de fuera, o que los propusiera alguien del Consejo, o que yo los pidiera, habían todas las fórmulas. Y allí decidíamos si los hacíamos o no. Los protocolos eran muy simples. Sé que tiene riesgos, pero yo lo prefiero. Creo que la cultura tiene un punto de despotismo ilustrado».

Ramoneda también aconseja asumir riesgos en el campo de la organización interna. «En el CCCB la gente era muy autónoma. La responsabilidad siempre era mía, para eso era el director. Pero todos tenían margen y mucha libertad para hacer, sabiendo que yo tenía la última palabra. Creo que es muy interesante. Genera un problema muy humano, que es el de los reinos de taifas. Tenía que intervenir para evitar luchas entre departamentos,

que a veces adquirirían aires ridículos. Pero es un mal menor. Lo importante es que la gente sienta que es muy responsable de lo que hace y que son ellos los que deciden, aunque la última palabra sea del director».

El CCCB se caracterizó por establecer relaciones con los actores culturales de Barcelona. «El primer año incorporamos el Sónar (Festival de Música Avanzada), L'Alternativa (Festival de Cine Independiente), y el OVNI (Observatorio de Vídeo No Identificado). Surgieron bastante por casualidad. Y a mí me sirvió para darme cuenta de que el mundo cultural barcelonés está enormemente fragmentado. Hay muchísimas cosas, pero muy poco relacionadas. En dos meses hicimos el OVNI y L'Alternativa, y sus respectivos promotores no se conocían. Es probable que entre el público nadie fuera a los dos».

Ramoneda defiende la característica presencial de los equipamientos culturales —«hay momentos en que hay que estar juntos, tocarse»—. Y advierte de la «fractura generacional» que afrontan. «Hay un público extremadamente interesado y fiel. Pero es muy difícil atraer a las nuevas generaciones. En el CCCB teníamos delante la Facultad de Filosofía de la Central (la Universidad de Barcelona) y no cruzaban la calle, no nos engañemos. Ni siquiera para venir a nuestro bar. Y hay cosas curiosas. Las exposiciones que más bajaron la media de edad fueron las de arte africano, que, en cambio, no tiene un gran recorrido para el público en general. Ocurrió las dos veces que trajimos la bienal de Bamako. Son datos que no sabes muy bien qué significan. Pero es verdad que hay que repensar muchísimas cosas».

El CCCB innovó en el ámbito expositivo. Ramoneda cita al respecto los ejemplos de cine expuesto —como Erice-Kiarostami—; de acontecimientos periodísticos —como Chernóbil—; la serie de una ciudad, un escritor —aunque en ocasiones se dedicó a otro tipo de artista—, y las muestras dedicadas a la cultura popular —como los quinqués de los años ochenta. «Creo que también fue interesante la creación del CCCB Lab en un momento en el que empezaban a extenderse las nuevas tecnologías. El hecho de ser un espacio de reflexión cultural, con plataformas de debates en muchos ámbitos anclados en problemas reales. Y la inclinación a acoger tendencias y actores sin relación con la casa».

El CCCB logró eco internacional desde antes de ser inaugurado. «*Le Monde* hizo una relación de seis proyectos con futuro en el mundo y nos incluyó a nosotros. Eso nos puso en el mapa de Europa antes de lo que yo hubiera esperado. Hay que decir que la lista de *Le Monde* no fue muy afortunada, porque, si no me equivoco, de aquellos seis proyectos, solo quedan dos. O sea, que nos salvamos por casualidad».

Ramoneda es partidario de dar tiempo en los debates a los participantes. «Estoy en contra de los diez o quince minutos, porque la gente no se los prepara». Y de hacer lo mismo con la dirección de centros culturales. «Está mal que yo lo diga, porque puede parecer una autojustificación. Pero creo que una cierta continuidad en una institución es positiva. Quizá no veintidós años como estuve yo, pero un cierto tiempo, sí. Contribuye a crear una manera determinada de hacer las cosas y a generar un cierto estilo».

El ex director del CCCB alerta sobre el riesgo de convertirlo todo en industria cultural, «en pensarlo todo en concepto de público y de ingresos. Yo lo decía siempre en los consejos de administración: nunca utilizaré la cantidad de público como criterio de evaluación, aunque esté encantado de que venga cuanta más gente mejor. Si no, se empiezan a hacer las cosas con el objetivo de atraer más público; algo que, además, no siempre acaba ocurriendo».

