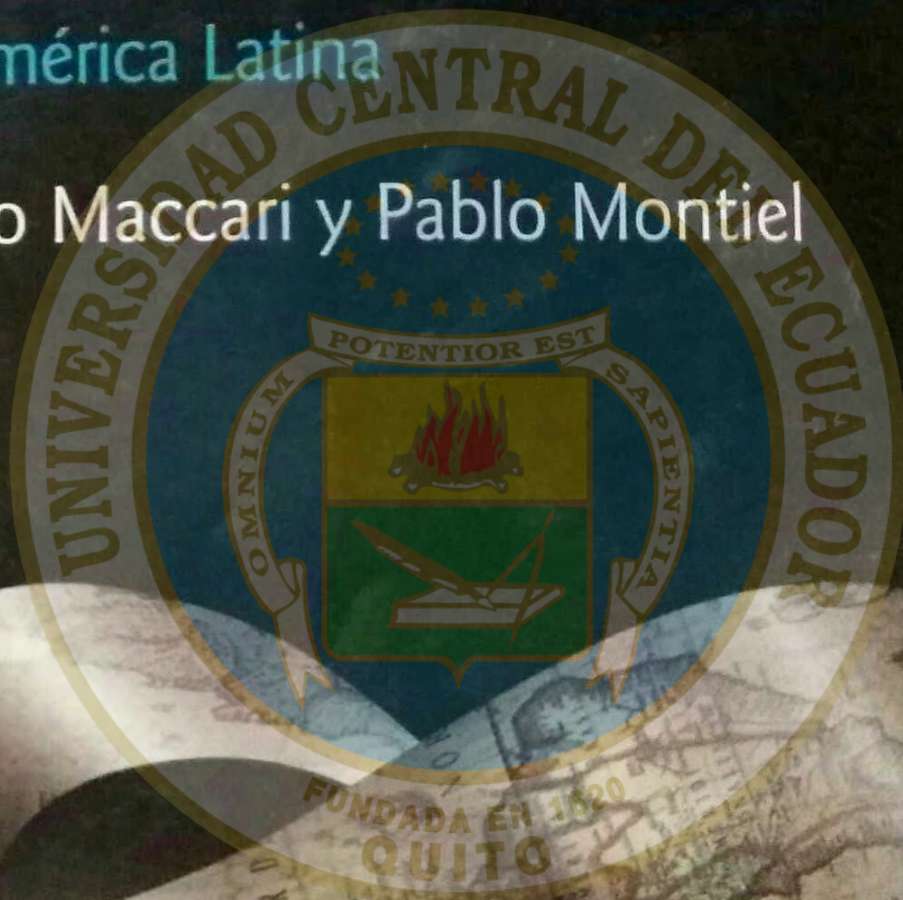


Gestión cultural para el desarrollo

Nociones, políticas y experiencias
en América Latina

Bruno Maccari y Pablo Montiel



Ariel Arte y Patrimonio



BASE LEGAL PARA DIGITALIZACIÓN DE LIBROS CON DERECHOS DE AUTOR

El Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad Central del Ecuador, digitalizará su acervo bibliográfico siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

La digitalización del material bibliográfico se lo realiza de acuerdo al Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación Art. 212 numeral 9, Literal ii “(...) Una biblioteca o archivo podrá, además, realizar los siguientes actos (...) La reproducción electrónica y comunicación pública de obras de su colección para ser consultadas gratuita y simultáneamente hasta por un número razonable de usuarios, sólo en terminales de redes de la respectiva institución o para usuarios de esa institución bajo su control, en condiciones que garanticen que no se puedan hacer copias electrónicas de esas reproducciones” y literal vii “La reproducción, adaptación, traducción, transformación, arreglo, distribución y comunicación de una obra protegida por derechos de autor o una prestación protegida por derechos conexos, en uno o más formatos accesibles para el uso exclusivo de personas con discapacidad”.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por el Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Este libro está disponible físicamente en:

BIBLIOTECA		PISO	
		ESTANTE	
		BANDEJA	
CONVENIO INTERINSTITUCIONAL		UNIVERSIDAD	

Bruno Maccari Licenciado en Artes por la Facultad de Filosofía y Letras (UBA), especialista en Administración Cultural por la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), así como también en Marcos Jurídicos para la Cooperación Cultural Iberoamericana por la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid), y en Cooperación Cultural por el Ministerio de Cultura de España (Madrid). Desde 1997 se desempeña en diversas áreas del Ministerio de Cultura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, diseñando y coordinando programas de capacitación, producción de festivales, ciclos y eventos, e iniciativas vinculadas a legislación, planificación, administración, comunicación y financiamiento cultural. Desde 2007 es uno de los responsables de *eme – desarrollos culturales*, consultora especializada en servicios de gestión cultural.

Pablo Montiel es Licenciado en Política y Administración Cultural (UNTREF). Cuenta con posgrados en Gestión de la Cultura y la Comunicación (FLACSO). Marcos Jurídicos para la Cooperación Cultural Iberoamericana Casa de las Américas y Universidad de Barcelona, y Economía para la Cultura por el Ministerio de Cultura de España (Madrid). Desde 2003 diseña nuevos formatos de capacitación en gestión cultural y dicta programas, cursos y ponencias en prestigiosas instituciones públicas y privadas de Argentina, México y España. Desde 2000 se desempeña en diversas áreas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el diseño y coordinación de programas vinculados a la generación de proyectos, producción de eventos y festivales, e iniciativas relacionadas con la planificación, administración, comunicación y financiamiento cultural. Durante 2008 fue asesor en el área de música de la Subsecretaría de Industrias Culturales de la Nación, y entre 2009 y 2011 se desempeñó como coordinador general de La Casa Nacional del Bicentenario. Secretaría de Cultura de la Nación. Desde 2007 es uno de los responsables de *eme – desarrollos culturales*, consultora especializada en servicios de gestión cultural.

306
M123

OF. D.º 374-1074 - 7-12-12



INVENTARIO			
Compra	☒	Donación	☐
Proveedor	Enlace Libros		
Factura	1629	Fecha	03-12-12
Nº Int. Recop.	1656	Precio	38
Nº Alta	5137044	Fecha Int.	28-12-12
Biblioteca	BART		



5137044

Gestión cultural para el desarrollo



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE ARTES
BIBLIOTECA

FECHA: 7-12-12 PRECIO: 45.-



n123

Bruno Maccari
Pablo Montiel

Gestión cultural para el desarrollo

Nociones, políticas y experiencias en América Latina



Ariel

Cubierta: Gustavo Macri

Maccari, Bruno

Gestión cultural para el desarrollo: nociones, políticas y experiencias en América Latina / Bruno Maccari y Pablo Montiel -1ª ed.- Buenos Aires: Ariel, 2012.
248 pp., 24x16 cms

ISBN 978-987-1496-26-6

1. Estudios Culturales 2. Gestión Cultural I. Montiel, Pablo II. Título
CDD 306

1ª edición, julio de 2012

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

- © 2012, Bruno Maccari y Pablo L. Montiel
- © 2012, de todas las ediciones:
Editorial Paidós SAICF
Publicado bajo su sello Ariel®
Independencia 1682/1686, Buenos Aires – Argentina
E-mail: difusion@arecapaidos.com.ar
www.paidosargentina.com.ar

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en la Argentina – *Printed in Argentina*

Impreso en Primera Clase,
California 1231, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
en junio de 2012.

Tirada: 3.000 ejemplares
ISBN 978-987-1496-26-6

ÍNDICE

<i>Los autores</i>	11
<i>Palabras iniciales</i>	13
<i>Presentación</i>	19

PRIMERA PARTE

Cultura y desarrollo: variaciones en torno a los conceptos de base y conformación del nuevo binomio

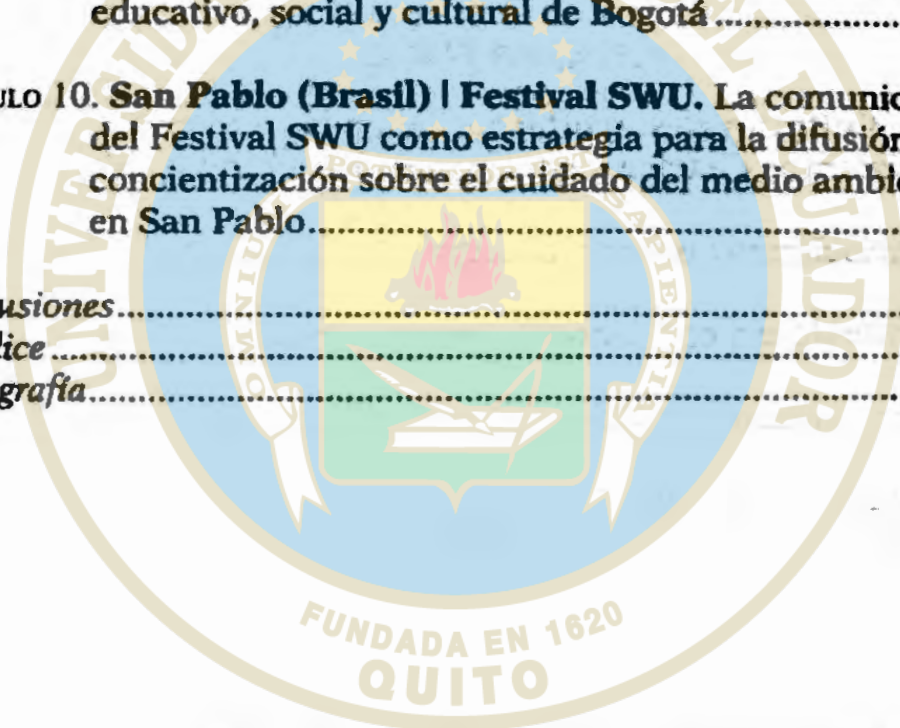
CAPÍTULO 1. Variaciones en torno al concepto de cultura	25
CAPÍTULO 2. Variaciones en torno al concepto de desarrollo	37
CAPÍTULO 3. Variaciones en torno al binomio “cultura y desarrollo”	45
CAPÍTULO 4. Hacia un modelo de políticas públicas para el ámbito de la cultura y el desarrollo	55

SEGUNDA PARTE

Experiencias de cultura y desarrollo destacadas a nivel latinoamericano

<i>Presentación</i>	69
CAPÍTULO 5. Buenos Aires (Argentina) ph15. Estrategias de desarrollo de recursos y gestión del trabajo voluntario en el caso de la Fundación ph15	75
CAPÍTULO 6. Lima (Perú) Huaca Pucllana. El caso de la Huaca Pucllana como modelo de articulación desde el Estado para la puesta en valor del patrimonio cultural y el desarrollo de Miraflores	101

CAPÍTULO 7. Santiago (Chile) Biblioteca Viva. El caso de Biblioteca Viva como modelo de mediación gerencial en espacios no convencionales para la promoción del libro y la lectura en la Región Metropolitana de Santiago	123
CAPÍTULO 8. Distrito Federal (México) Red de Faros. La metodología pedagógica de la Red de Faros como estrategia para la generación de ciudadanía en el Distrito Federal de México	145
CAPÍTULO 9. Bogotá (Colombia) Corporación Maloka. De los procesos de planificación a la actividad de sus Clubes de Arte, Tecnología y Ciencia: las estrategias transversales de innovación de Maloka en su aporte al desarrollo educativo, social y cultural de Bogotá	165
CAPÍTULO 10. San Pablo (Brasil) Festival SWU. La comunicación del Festival SWU como estrategia para la difusión y concientización sobre el cuidado del medio ambiente en San Pablo.....	189
Conclusiones	211
Apéndice	233
Bibliografía	245



LOS AUTORES

Bruno Maccari

Licenciado en Artes por la Facultad de Filosofía y Letras (UBA); especialista en Administración Cultural por la Facultad de Ciencias Económicas (UBA); especialización en Marcos Jurídicos para la Cooperación Cultural Iberoamericana por la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España); especialización en Cooperación Cultural por el Ministerio de Cultura de España (Madrid, España).

En el ámbito académico ha dictado programas y cursos de gestión cultural en distintas instituciones públicas y privadas, entre ellas: FCE-UBA, CCEBA-AECID, ESEADE, Universidad Nacional del Litoral, Fundación España y Fundación Rioplatense. Actualmente es secretario técnico del Observatorio Cultural FCE-UBA, docente del Taller de Integración Evaluativa de la especialización en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo FCE-UBA y responsable del Taller de Pasantías y Tesis Final del mismo posgrado.

Ha colaborado en la organización de congresos y seminarios internacionales y editado recursos de formación, entre ellos los libros *Aportes para el teatro de Buenos Aires en el siglo XXI*, *Aportes financieros del sector privado a las Artes* y *Manuales de formación en industria y producción musical*, además de artículos en revistas y publicaciones especializadas.

Desde 1997 se ha desempeñado en diversas áreas del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires (Dirección de Festivales, Dirección de Promoción Cultural, Dirección de Música, Subsecretaría de Gestión Cultural, Complejo Teatral de Buenos Aires y Prodanza), diseñando y coordinando programas de capacitación, producción de festivales, ciclos y eventos, e iniciativas vinculadas a legislación, planificación, administración, comunicación y financiamiento cultural.

Desde 2007 es uno de los responsables de *eme-desarrollos culturales*, consultora especializada en servicios de gestión cultural orientados al desarrollo económico, humano y social de las organizaciones.



Pablo Montiel

Licenciado en Política y Administración Cultural por UNTREF; posgrado en Gestión de la Cultura y la Comunicación por FLACSO; especialización en Marcos Jurídicos para la Cooperación Cultural Iberoamericana por Casa de las Américas y Universidad de Barcelona (España); especialización en Economía de la Cultura por el Ministerio de Cultura de España (Madrid, España).

Desde 2003 ha diseñado nuevos formatos de capacitación en gestión cultural y dictado programas, cursos y ponencias en prestigiosas instituciones públicas y privadas de la Argentina, México y España, entre ellas: FLACSO, CCEBA-AECID, ESEADE, UNTREF, Fundación España, Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Nacional de Colombia, Secretaría de Cultura del D. F. (México), Ministerio de Cultura de Buenos Aires, Secretaría de Cultura de la Nación (Argentina).

Desde el año 2000 se ha desempeñado en diversas áreas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Ministerio de Cultura, Dirección de Juventud, Dirección de Promoción Cultural, Subsecretaría de Gestión Cultural), diseñando y coordinando programas de incubación de proyectos, producción de eventos y festivales, e iniciativas vinculadas a la planificación, administración, comunicación y financiamiento cultural.

Durante 2008 fue asesor en el área de música de la Subsecretaría de Industrias Culturales, de 2009 a 2011 se desempeñó como coordinador general de la Casa Nacional del Bicentenario y desde 2012 es coordinador de la Dirección Nacional de Acción Federal de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.

Desde 2007 es uno de los responsables de *eme-desarrollos culturales*, consultora especializada en servicios de gestión cultural orientados al desarrollo económico, humano y social de las organizaciones.

PALABRAS INICIALES

...todo alguna vez es el puente.
Luis Alberto Spinetta, "Tres llaves"

Tal como ocurre en diversos órdenes de la vida, en ocasiones la posibilidad de aprendizaje suele llegar promovida por la aventura de alejarnos de nuestra órbita cotidiana y nuestra esfera habitual de conocimiento. De igual modo, gran parte del origen de este trabajo puede atribuirse a nuestros primeros viajes a otras ciudades de Iberoamérica y a la oportunidad de interiorizarnos sobre diversos modelos de intervención y trabajo en el campo de la gestión cultural.

Hacia 2005, nuestros primeros contactos y conversaciones con docentes y profesionales de la cultura, sobre todo de España, nos evidenciaron un estudio y una familiaridad con aspectos de la gestión cultural más profundos y extendidos respecto de lo que se experimentaba por entonces en Buenos Aires. Observada a la distancia, tal capacidad no dejaba de implicar cierta visión de la cultura y del desarrollo planteada desde una concepción material y económica (muchas veces basada en evaluaciones y resultados "duros"), pero aun así, para nosotros significaba un choque importante, tanto en términos valorativos –la preeminencia de un enfoque de desarrollo de carácter "eurocentrista"– como en términos de reconocimiento de un nuevo ámbito de trabajo, un aporte productivo y superador de aquellas discusiones sobre los temas de diversidad cultural que circulaban por entonces.

Porque, paradójicamente –o no tanto–, en Buenos Aires y las principales ciudades de la región, la norma en el campo de la cultura todavía pasaba por referirse a cuestiones de diversidad cultural, y desde allí, se argumentaban y sostenían proyectos y acciones que abarcaban un sinnúmero de nobles propósitos, pero que solían fundamentarse exclusivamente en los argumentos virtuosos de la diversidad cultural, un concepto abierto y –como se advertirá luego– central para la gestión cultural del último cuarto del siglo XX, aunque muchas veces confuso y poco operativo.

Es por ello que al familiarizarnos con el ámbito de la cultura y el desarrollo, y por ende con la noción de cultura como recurso –que por entonces comenzaba a hacerse extensiva de la mano de George Yúdice–, nos

entusiasmo la potencialidad del binomio y las posibilidades que implicaba para el propio sector de la cultura, que en las ciudades de la "patria grande" permanecía aún demasiado preso de valoraciones y legitimidades de corte artístico, sociocultural o, incipientemente, económico.

A la hora de formular proyectos, esos rasgos y dificultades eran una marca de debilidad constitutiva del propio sector que, a nuestro entender, se emparentaba con la informalidad y la falta de profesionalización en la gestión cultural. Recordemos que los primeros programas de formación en el ámbito universitario nacional comenzaron ya entrada la década del 2000, y que por entonces ya habíamos empezado a dictar nuestros primeros cursos particulares, lo cual nos brindaba cierta percepción acerca de las limitaciones, las necesidades y los desafíos para los gestores y agentes culturales de la Argentina. En ese marco, nos resultaba un despropósito la incapacidad de pensar y ejecutar proyectos, programas y políticas en profundidad que no tuvieran arraigo en lo territorial, impacto real en sus destinatarios y responsabilidad ética y política en su implementación (cuestión que, pese al paso del tiempo, muchas veces continuamos observando).

Al comenzar a compartir nuestros pareceres sobre el binomio "cultura y desarrollo" con algunos funcionarios y referentes del sector, mucho nos sorprendió la desvalorización que encontramos a cambio, postura que, aunque no logró desviarnos de nuestro propósito, reveló a la vez las prioridades de perpetuación y mezquindad de sus posiciones, y la preocupación primaria por aquello que solemos denominar "corporativismo" de la gestión cultural.

Frente a este escenario, en un comienzo pensamos la posibilidad de organizar un encuentro o congreso de experiencias a nivel iberoamericano (que incluso llegamos a comentar con los entonces referentes de la Organización de Estados Iberoamericanos –OEI– y del área de Relaciones Institucionales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires). Ante la falta de interés al respecto, surgió la posibilidad de concretar, al menos, aquello que estuviera a nuestro alcance: un libro de nociones y experiencias que diera cuenta de la formalización del campo de la cultura y el desarrollo, a partir de la deconstrucción de sus componentes y el relevamiento de un conjunto de casos destacados capaces de darle entidad a este nuevo ámbito de trabajo.

Fue así que, hacia mediados de 2007, empezamos a concretar una serie de consultas, a las que amablemente respondieron destacados profesionales cercanos. Aunque en un principio la escala pretendía acotarse exclusivamente al ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, pronto se reveló la necesidad de ampliar el campo de estudio –tanto en lo referido a sus aspectos territoriales como disciplinares–, bajo la intuición de que ante desafíos cercanos, similares, podían surgir los ejes de los proyectos requeridos a la hora de afrontar tales carencias y estructurar el binomio en ciernes. Es por ello que nuestra iniciativa no varió de manera sustancial, sino que resultó

fortalecida y expandida ante las evidencias comunes de las búsquedas y propuestas a lo largo del continente; el motor del trabajo continuó siendo poner en circulación las experiencias en función de algo en lo que creemos profundamente: la cultura como motor del desarrollo y la transformación social.

Por otra parte, este trabajo se fue desarrollando en paralelo a nuestra participación en el campo de las políticas públicas de la Ciudad de Buenos Aires: ambos autores formamos parte de una generación de gestores a la que le ha tocado —con mayor o menor medida y suerte— participar activamente en el diseño y la gestión de programas y acciones culturales a lo largo de los últimos diez años, por lo que las reflexiones e, incluso, algunas de las afirmaciones que se narran en estas páginas abrevan necesariamente también en nuestro trabajo en el ámbito público de la gestión cultural porteña.

Esta correlación con nuestro trabajo en el ámbito público de la Ciudad de Buenos Aires también nos ha permitido —a la luz de la perspectiva temporal amplia que insumió la preparación de este material— ser testigos del proceso de cambios y continuidades, propios de la alternancia política, que experimentó la actividad cultural en dicha jurisdicción. Es por ello que este libro es también, en cierta forma, testigo de ese proceso de cambios, transformaciones y alternancias, en el que indirectamente podrá advertirse cuánto de continuidad, cuánto de ruptura, se desprende de los análisis y de las opiniones a los que hemos podido arribar.

No obstante, las páginas que siguen, lejos de implicar un ejercicio de memoria y nostalgia respecto de las acciones y de los programas en los que nos ha tocado intervenir, vienen a conformar un conjunto de reflexiones y experiencias en torno a la cultura y el desarrollo, con la finalidad de ilustrar —desde diversas ópticas asociadas— el modo en que la cultura puede colaborar en procesos de desarrollo, ya sea este humano, social, económico e, incluso, institucional.

Lejos de perseguir un trabajo de corte académico o rigurosamente teorizante, hemos priorizado un enfoque pragmático y contextualizado, con la voluntad de generar un primer acercamiento a las experiencias de cultura y desarrollo; por supuesto, susceptible de ser continuado y mejorado, pero con la satisfacción de haber iniciado una valoración de este tipo de iniciativas y del modo en que demarcan un nuevo ámbito de trabajo para los procesos de transformación social.

Resulta evidente que para ello será preciso delinear en un comienzo el campo específico del binomio “cultura y desarrollo”, tarea que a la vez demandará desandar los propios componentes de la relación y rastrear el movimiento y las variaciones en torno a los conceptos de base. Es por ello que en la primera sección se realiza un análisis conceptual acerca de ese escenario de trabajo: a qué nos referimos cuando hablamos de cultura, a qué cuando hablamos de desarrollo y qué entendemos por el propio bino-

mio “cultura y desarrollo”. Todo ello enmarcado en el ámbito de las políticas culturales urbanas, e incluyendo un enfoque crítico desde el ámbito público, en la medida en que se trata, por tradición y recursos, de un actor prioritario para la promoción del sector cultural a nivel regional.

Dicha tarea evidenciará cuánto de tradición puede hallarse en este campo y buscará mostrar que, más allá de su impacto relativamente cercano, se trata de campos profesionales con años de trabajo y tensiones. Para ello, se persigue comprender cuáles son sus orígenes y su recorrido, puesto que es evidente que no se trata de un maridaje claro y unívoco. De allí, la importancia de conocer y trabajar desde estas tradiciones que, en cuanto profesionales de la gestión de la cultura, debemos manejar e incorporar.

Seguidamente, con el propósito de considerar el anclaje de tal bagaje conceptual (que es y debe ser al mismo tiempo operativo), se persigue analizar la correspondencia entre los discursos y las prácticas, a fin de constatar la posibilidad de existencia –o no– de un espacio de trabajo para el binomio “cultura y desarrollo” en el marco de las experiencias de gestión cultural con base en las principales ciudades de Latinoamérica. Es decir, ante el diagnóstico y las perspectivas de potencialidad trazadas en el capítulo inicial, se ha perseguido la identificación de un conjunto de iniciativas a nivel regional que se hallen en condiciones de dar cuenta del binomio “cultura y desarrollo” desde la perspectiva técnica y profesional de la propia gestión de proyectos de base cultural. De este modo, a lo largo de la segunda sección, se relevan y presentan una serie de iniciativas que dotan de contenido al campo de estudio, tanto desde el ámbito público como desde las experiencias de la sociedad civil y las organizaciones de titularidad privada.

En tal sentido, hemos priorizado un enfoque que, en el marco de un trabajo inicial al respecto, fuera capaz de otorgar visibilidad y relevancia a un conjunto de experiencias que, a nuestro entender, dan entidad concreta al binomio desde proyectos y organizaciones de base cultural y urbana con sede en las ciudades de Bogotá (Colombia), Buenos Aires (Argentina), D. F. (México), Lima (Perú), Santiago (Chile) y San Pablo (Brasil).

La particularidad de la aventura radica en la decisión de acceder a las experiencias a partir de la propia voz de sus protagonistas, mediante un abordaje de investigación común a todos los proyectos, y que nos ha permitido conectarnos directamente con los responsables de llevar adelante estas iniciativas. No obstante, además de la palabra de ellos y del trabajo de campo, las experiencias están estructuradas a partir de la técnica de casos, priorizando en cada una un recorrido que busque rescatar y legitimar aquellos aspectos estratégicos de gestión que se han identificado como diferenciales y definitorios de su singularidad e inclusión en el campo de la cultura y el desarrollo.

Hasta aquí las coordenadas de un trabajo cuyo recorrido resulta explícito: advertir cómo, tanto desde el campo conceptual como desde el ám-

bito de la propia gestión de proyectos, las concepciones ampliadas de la cultura y el desarrollo pueden dar paso y forma a un nuevo espacio de trabajo y productividad en diversas vías de beneficios; y, en tal búsqueda, explicitar en qué medida lo cultural puede transformarse y revelarse como una herramienta estratégica para el desarrollo, no solo en términos de un medio para el mejoramiento humano, social, económico o institucional, sino, sobre todo, en cuanto motor o condición desde la cual conformar un desarrollo sólido, ético, diverso, sustentable y productivo.

A lo largo del proceso de conformación del presente trabajo, ha sido fundamental el aliento, la colaboración y la orientación permanente de una serie de amigos y profesionales del sector, a quienes quisiéramos mencionar a modo de agradecimiento. Tal como se ha adelantado, agradecemos especialmente a Lluís Bonet, Jesús Prieto de Pedro, Fernando Vicario y Ana Villarroya los primeros consejos y guías con relación al tema y marco de trabajo, así como el apoyo y aliento a lo largo de este camino. Asimismo, agradecemos los aportes desde el ámbito de la sociología efectuados por los licenciados Hugo Lewin y Enrique Ledesma.

Ya en la órbita del sector público, deseamos reconocer la posibilidad y confianza brindadas por Roberto Di Lorenzo, por entonces subsecretario de Gestión Cultural de la Ciudad de Buenos Aires, durante cuya gestión hemos podido desarrollar e implementar el Programa C+D. También queremos agradecer especialmente la colaboración de la Lic. Shila Vilker, coordinadora del Programa de Cultura Ciudadana de la mencionada Subsecretaría, que fundó las bases y potenció los alcances de dicho programa.

Además, hacemos extensiva nuestra gratitud al Lic. Carlos M. M. Elia (director del Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA) y al Prof. Héctor Schargorodsky (director del Observatorio Cultural de la misma facultad), cuya colaboración fue muy valiosa para la implementación del Programa C+D y la finalización de este trabajo. Asimismo, queremos agradecer profundamente la ayuda de Ondina Fraga, Valeria Meer y de la Asociación Civil "La Educación y el Barrio", cuyo apoyo y colaboración han sido centrales durante la primera etapa de este trabajo.

Una mención especial merece la apertura y generosidad con que los directores y responsables de los proyectos citados han atendido nuestros requerimientos desde una actitud de colaboración y compromiso permanentes para con la presente publicación. Agradecemos al respecto la pronta y cercana ayuda que nos han brindado Agustín Estrada Ortiz, Liliana López Borbón y Benjamín González (D. F.), Diana Guerra (Lima), Lina Paola Duque Fonseca (Bogotá) y Ana Carla Fonseca (Brasil), a la hora de dar con los proyectos de sus ciudades que pudieran retratar plenamente la potencialidad proyectada para el binomio "cultura y desarrollo" a nivel regional. Asimismo, deseamos agradecer la colaboración de Laura Segretin,

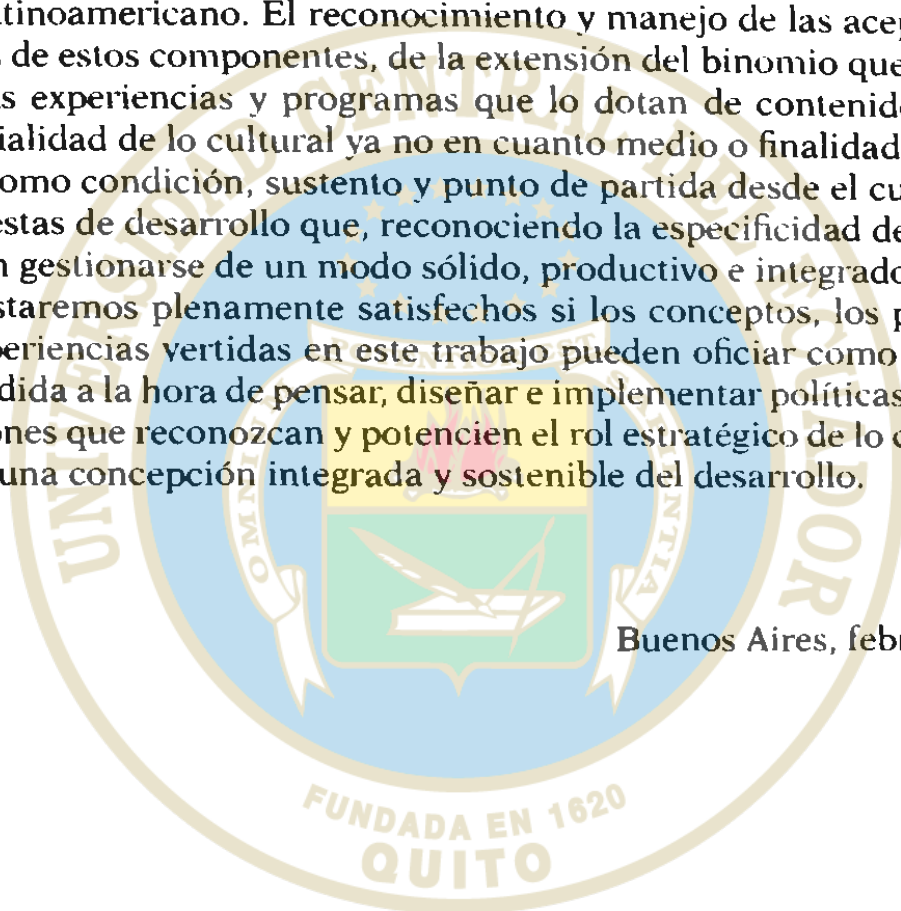
Mariana Lerner, Mariano Valerio y Christian Kupchik, quienes contribuyeron generosamente al desarrollo editorial de esta publicación.

Finalmente, queremos hacer un especial agradecimiento a nuestras familias, y a Graciana Maro, amiga y socia, cuyo apoyo, lecturas y sugerencias han sido de vital importancia para la versión definitiva de este libro.

En conclusión, mediante este trabajo –para el que tantos amigos y colegas han brindado de alguna u otra forma su apoyo y colaboración–, confiamos realizar un primer aporte en pos de la identificación, valoración y fortalecimiento del ámbito de la cultura y el desarrollo, tanto desde una perspectiva conceptual como desde el campo de las propias experiencias a nivel latinoamericano. El reconocimiento y manejo de las acepciones ampliadas de estos componentes, de la extensión del binomio que conforman y de las experiencias y programas que lo dotan de contenido revelan la potencialidad de lo cultural ya no en cuanto medio o finalidad, sino, sobre todo, como condición, sustento y punto de partida desde el cual construir propuestas de desarrollo que, reconociendo la especificidad de lo cultural, puedan gestionarse de un modo sólido, productivo e integrado.

Estaremos plenamente satisfechos si los conceptos, los programas y las experiencias vertidas en este trabajo pueden oficialiar como guía, apoyo y/o medida a la hora de pensar, diseñar e implementar políticas, programas y acciones que reconozcan y potencien el rol estratégico de lo cultural dentro de una concepción integrada y sostenible del desarrollo.

LOS AUTORES
Buenos Aires, febrero de 2011



PRESENTACIÓN

Así como durante el último cuarto del siglo XX la diversidad cultural se fue transformando en la bandera y el centro de las discusiones en el ámbito de la gestión cultural, hacia finales de aquel y comienzos del nuevo siglo, la relación entre cultura y desarrollo se ha legitimado como el nuevo mapa de la discusión y se ha presentado como un ámbito de trabajo prioritario para el sector.

Como señalan Abello Vives y Espinosa Espinosa, “durante la segunda mitad del siglo XX, los conceptos que dieron soporte a las ideas de desarrollo y cultura se volvieron polisémicos: se hizo cada vez más difícil encontrar una sola definición aceptada por todos, a tal punto que la multiplicidad de usos pondría en riesgo sus significados verdaderos” (Abello Vives y Espinosa Espinosa, 2008).

En efecto, a lo largo de esos años, ambos conceptos han ido experimentando diversas transformaciones en su propio devenir, tensiones que a su vez se han trasladado e impactado en la definición y construcción de un binomio particular, por momentos complejo, aunque a la vez profundamente fructífero y productivo a la hora de diseñar políticas, programas y acciones, desde y hacia la cultura y el desarrollo en pos de optimizar los procesos de transformación social.

No obstante, ¿pueden relacionarse estos conceptos en forma automática y directa? ¿A qué nos referimos exactamente cuando hablamos de “cultura” y a qué cuando hablamos de “desarrollo”? ¿Pueden advertirse transformaciones propias en cada término que, a la vez, alimenten el surgimiento del binomio? Por ende, ¿es posible definir conceptual y empíricamente esa especie de “tercera entidad” denominada “cultura y desarrollo”? ¿Cuáles son los argumentos y los marcos teóricos desde los que se parte para su formulación? ¿Cuánto de político e ideológico subyace en las tensiones propias de cada componente y en la conformación del nuevo ámbito? Y, en caso de poder identificarlo, ¿cómo se establecen sus alcances, sus particularidades y su articulación con el ámbito de las políticas culturales? ¿Existen experiencias y proyectos concretos susceptibles de delinear un campo de trabajo propio para el ámbito de la cultura y el desarrollo? ¿Cuál es la lucha de intereses políticos que se desarrolla bajo esta discusión? ¿Pueden identificarse similitudes o continuidades entre

los proyectos de cultura y desarrollo de las principales capitales de la región?

Estas son algunas de las cuestiones que intentaremos desandar a lo largo de este trabajo. Para ello, procuraremos establecer un camino que recorra inicialmente las variaciones y transformaciones de los propios términos de cultura y de desarrollo, para una vez revelados sus debates, ajustes y expansiones, ser capaces de reflexionar sobre la articulación de esas nociones en el marco de su propio ámbito de conformación y extensión.

Como bien observa Bonet, al analizar "la relación entre cultura y desarrollo en los últimos cincuenta años, se observa que ha evolucionado de manera notable. El propio concepto de cultura se desplegó de una concepción eurocéntrica y elitista hacia una visión más amplia y antropológica. Pero, al mismo tiempo, el concepto de desarrollo se ligaba a una perspectiva tecnocrática interesada en aplicar ciertos modelos, sin considerar el bagaje cultural de cada comunidad" (Bonet, 2009).

Pese a que este trabajo buscará evitar valoraciones de corte "evolucionista", en la síntesis precedente ya puede advertirse la presencia de una serie de elementos que serán centrales en el recorrido: más allá del propio movimiento en los conceptos de base, se introduce el marco temporal que acotará nuestro objeto y se adelantan como pautas determinantes una serie de aspectos políticos, sociales y económicos impuestos por las concepciones hegemónicas legitimadas a lo largo de esas décadas. Asimismo, como podrá observarse luego, en el propio campo de la acción, una mirada exclusivamente antropológica puede conllevar también una tendencia a mantenerse en el plano discursivo y poco precisa en términos operativos.

Finalmente, se buscará vincular estos conceptos con la propia experiencia de gestión de un conjunto de proyectos y organizaciones a nivel latinoamericano, con la finalidad de rastrear la existencia, o no, de argumentos y modelos de trabajo capaces de dotar de tangibilidad y operatividad al campo específico de la cultura y el desarrollo. Creemos que ello será de vital importancia, puesto que, más allá de los interrogantes de partida que delinean esta búsqueda, hoy en día resulta casi incuestionable que las políticas culturales urbanas deberían desarrollarse bajo este corpus, en virtud de un trabajo basado en criterios de equidad, inclusión, diversidad, participación y sustentabilidad, que, como se verá seguidamente, resultan centrales para la definición de los conceptos de cultura, de desarrollo y del ámbito que ellos conforman.

Es por ello que el presente trabajo procura establecer un espacio de reflexión sobre la relación entre la cultura y el desarrollo en el ámbito específico de la gestión cultural urbana, de modo de poder establecer esa correspondencia entre el devenir conceptual de ambos términos, la conformación de un campo específico y la posibilidad de utilización

y productividad de esa nueva categoría de gestión y política cultural en los territorios particulares de las principales capitales de América Latina.





PRIMERA PARTE

**Cultura y desarrollo: variaciones
en torno a los conceptos de base
y conformación del nuevo binomio**





CAPÍTULO 1

VARIACIONES EN TORNO AL CONCEPTO DE CULTURA

No nos es posible comprender la trascendencia de las variaciones que ha experimentado el concepto de cultura, ni su centralidad para la conformación y los alcances del binomio “cultura y desarrollo”, sin realizar previamente una breve síntesis crítica de algunas de sus concepciones principales, priorizando sobre todo aquellas que pudieran echar luz sobre la definición de modelos o marcos para la intervención y el trabajo desde una gestión contemporánea de este ámbito incipiente. Como se observará a continuación, consideramos que la adopción del recorte de lo cultural que se abraza resultará central a la hora de definir los sucesivos modelos de intervención y operatividad para ese conjunto de valores, pautas y estrategias, que luego serán conducidos mediante la aplicación concreta de programas y proyectos para la acción.

En tal sentido –aunque con la finalidad de rastrear el modo en que la cultura ha sido objeto de atención por parte del derecho y el modo en que se presenta en los textos constitucionales–, el trabajo de Prieto de Pedro puede resultar orientador para el inicio de nuestro recorrido (Prieto de Pedro, 2006). Dicho estudio resulta valioso como punto de partida, no solo por su afán de desandar –desde distintas corrientes históricas y científicas– la tematización de lo que el autor denomina la voz “cultura”, sino también por el hecho de poner en evidencia la complejidad y extensión de las nociones de cultura formuladas desde esos ámbitos y la necesidad compartida –tanto para el derecho como para la labor del gestor– a la hora de trabajar con concepciones más restringidas y operativas de lo cultural.

Tomando en consideración el uso extendido de las definiciones de cultura ligadas al obrar de los seres humanos, el autor advierte:

la curiosa deuda etimológica de la cultura con la naturaleza: cultura, que proviene de la voz latina *colere*, inicialmente solo designó [...] la acción de cultivar la tierra; pero el uso metafórico (cultivar el espíritu) penetra con tal fuerza que terminará por desplazar aquel primer sentido, el cual, para permanecer en el diccionario, ha debido servirse de la muleta de una voz compuesta

(agricultura), prueba evidente de su derrota semántica. Pero es también un hecho paradójico porque, en el juego de las oposiciones semánticas que preside la delimitación de los significados en el lenguaje, el concepto de naturaleza aparecerá como el antagonista principal del de cultura, habiendo sido esta oposición, desde Rousseau hasta hoy, un pilar básico de la construcción del concepto de cultura (Prieto de Pedro, 2006).

En efecto, esta penetración de la acepción espiritual del término, es decir, del moderno significado de la voz "cultura", es destacada por el autor como un "hecho lingüístico relativamente reciente", puesto que, hasta hace alrededor de tres siglos, no se consignaban testimonios que fueran más allá de la acepción agrícola del término.¹ De hecho, según Kroeber y Kluckhohn, el concepto de cultura en cuanto "conjunto de atributos y productos de las sociedades humanas y, en consecuencia, de la humanidad, que son extrasomáticas y transmisibles por mecanismos diferentes de la herencia biológica, no existía en ningún lugar antes de 1750" (Kroeber y Kluckhohn, 1952).

Como bien señalan las citas precedentes, lo central de la concepción iluminista del término "cultura" se funda a partir de esa bifurcación conceptual que opone y aleja las acepciones materiales y figurativas del término, y que justamente tiene lugar con el pujante desarrollo intelectual acaecido a partir del siglo XVIII. Es durante la Ilustración cuando aquellas acepciones ligadas al cultivo de la tierra, lo terrenal y lo material –que conformaban cierta noción integralista de la cultura– pierden terreno ante la irrupción de los nuevos cultivos del espíritu y la conciencia de lo racional, que cobran relevancia durante el llamado "Siglo de las Luces".

Hacia el siglo XVIII comienza a generalizarse esta acepción figurada del término y a extenderse la conocida oposición entre cultura y naturaleza. Desde las corrientes principales del pensamiento de la época –entre cuyos referentes se encuentra Rousseau–, la cultura empieza a recortarse como "espíritu natural" y a formalizarse como rasgo distintivo de los seres humanos, consolidando al término prácticamente como sinónimo de perfección espiritual y formando parte sustancial del discurso hegemónico.

Asimismo, contemporáneamente comienza a advertirse y operar otra de las articulaciones históricas del término, en este caso, la asociación entre las nociones de cultura y de civilización. En cuanto marca de refinamiento y progreso, el concepto de civilización es valorado como un estado avanzado y superior de la Humanidad, en el que la ignorancia debe ser

1. Según el autor, de ello da cuenta tanto el *Dictionnaire universel* de 1690, de Antoine Furetière como las Constituciones francesas de 1791 y 1793 "(curiosamente, los textos constitucionales más antiguos en los que se encuentra la palabra 'cultura')".

superada en un proceso de perfeccionamiento continuo. En pos de dicho objeto, tanto la "cultura" como la "civilización" son concebidas como desarrollos universales, que alcanzan a la totalidad de los pueblos e, incluso, a aquellas etnias con mayor retraso respecto a esa línea evolutiva. Es así que durante el transcurso de aquel siglo, ambos términos no solo alcanzan prácticamente el rango de sinónimos, sino que, además —como se advertirá luego—, se extienden como parámetros para la medición del "nivel de civilidad" de las naciones; de hecho, ya en el marco de los procesos en torno al desarrollo, serán los rasgos que permitirán a Europa presentarse como la máxima institución cultural y la encargada de colonizar y civilizar a los llamados países "subdesarrollados".

No obstante, en virtud del recorrido de este trabajo, es preciso señalar que, en este contexto de legitimación de la versión iluminista de lo cultural, se expresa también el surgimiento de la tradición romántica. Nacida a fines del siglo XVIII y encarnada principalmente por Herder, surge para oponerse a los valores de la Ilustración y poner en crisis las nociones de universalismo y concepción progresista de la historia. Aunque —evidentemente— no se trate de la línea de primacía dentro de las diversas corrientes de conceptualización del término, es importante remarcar que en la definición de cultura de Herder (expresión de la humanidad diversa) se manifiestan los orígenes de las concepciones de cultura que, por ejemplo, desde la antropología, tomarán el concepto de diversidad como un elemento central para la revalorización de la acepción de "culturas".

Más allá de esta salvedad, es manifiesto que la concepción ilustrada de la cultura conllevó la extensión y posterior naturalización de una serie de valoraciones; a saber: la universalidad y "unicidad" de la cultura; las artes, la literatura y las ciencias como las manifestaciones culturales más elevadas; la caracterización de la cultura europea como "avanzada", "civilizada" y "superior"; y la noción de progreso cultural, cuyos parámetros están representados por la mencionada civilización europea.

Llegado este punto y en el marco de nuestra línea de reflexión, es preciso hacer una digresión, puesto que, a nuestro entender, es en esta instancia donde se define un hito central y constitutivo para la bifurcación de las acepciones de cultura y, por ende, para la definición de las grandes líneas para su abordaje y gestión. Por una parte, puede advertirse que, en la "cristalización" de ese "desplazamiento" desde una acepción material e integral de la cultura hacia otra figurativa e ilustrada, se manifiesta el origen de lo que Santillán Güemes (2000) denomina "matriz de la concepción restringida de cultura". Esta estructuración, "que comienza a instituirse lentamente a partir del Renacimiento", va a definir y caracterizar todo un modelo de políticas para el sector, cuyas marcas y alcances, como se observará luego, llegan incluso hasta nuestros días. Por otra parte, se indica el surgimiento y silenciamiento de aquella corriente que, en oposición al universalismo y al carácter espiritual de la cultura, encontrará un desarrollo

posterior desde las ciencias sociales y sustentará todo un abanico de acepciones susceptibles de delinear y sostener modelos abiertos de concepción e intervención para el sector cultural.

Con relación a la extensión del modelo ilustrado de cultura, cabe precisar que comienzan a recortarse y a jerarquizarse como aquellos “cultivos” a legitimar los contenidos asociados a la música culta, las letras y las bellas artes, en detrimento de aquellos valores terrenales, cotidianos y materiales asociados a la antigua concepción integral del término. Pero, sobre todo, resulta interesante advertir que aquel proceso en el que se escinde una acepción restringida de una integral conlleva al mismo tiempo un movimiento de separación del “individuo cultivado del resto de la comunidad a la que pertenece” (Magrassi, Maya y Frigerio, 1999). En esta escisión, que opera en el mencionado contexto de progreso y civilización, los individuos (ilustrados y cultos), las prácticas (refinadas y distinguidas) y los contenidos (bellas artes) se separan de aquellos valores, prácticas, saberes y productos de las clases subordinadas, consolidando el proceso de formalización, legitimación y extensión de tal concepción restringida de la cultura.

Dicho enfoque universalista comenzará a ser puesto en tela de juicio a partir de mediados del siglo XIX, precisamente en el marco del surgimiento de las ciencias sociales y, sobre todo, desde el campo de la antropología, disciplina especializada en el estudio riguroso y comparativo de la cultura. Aun así, cabe precisar que en los trabajos de sus primeros autores –entre ellos Klemm y Tylor– todavía puede advertirse un resabio universalista en algunas de sus valoraciones, aunque efectivamente impliquen un giro sustancial con respecto a las nociones de cultura vigentes.

En ese sentido, puede observarse en qué medida aquella primera propuesta de definición formal de cultura, elaborada por Edward B. Tylor en 1871 –“aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (Tylor, en Kahn, 1975)–, no deja de abreviar en una versión acumulativa y universalista. Desde esta concepción –incluida posteriormente en la llamada escuela evolucionista–:

las sociedades no tenían culturas separadas, sino una mayor o menor participación en el desenvolvimiento de la cultura general creada y desarrollada hasta el momento por la humanidad como un todo. Las sociedades con tecnologías más simples y los sistemas políticos menos elaborados representaban las distintas sociedades intermedias, mientras que las sociedades de Europa occidental, que política y militarmente dominaban al resto del mundo en el siglo XIX, representaban la etapa más avanzada (Goodenough, en Kahn, 1975).

Como se verá a continuación, es de destacar en qué medida estas concepciones de lo cultural corren en paralelo a las variaciones en torno al término "desarrollo" y definen al mismo tiempo los tiempos y las instancias de conformación de dicho binomio.

No obstante, una de las aportaciones centrales de Tylor fue tomar a la cultura como una materia de estudio sistemático, aunque al convertirla en objeto de la ciencia le haya vedado parte de su lastre humanista. Por otro lado, su énfasis en el trabajo descriptivo y recopilatorio de los detalles requeridos para el conocimiento de una cultura alimentó las críticas a su gradación entre culturas más o menos civilizadas, en función de tales cánones europeos y decimonónicos, aunque no le restaron importancia en cuanto teorización fundacional y continuamente retomada por numerosos autores.

El contrapunto con aquella definición descriptiva de cultura fue introducido por Franz Boas, creador de la llamada escuela del particularismo histórico, también conformada, entre otros, por Kroeber y Lowie. El énfasis en el estudio de campo y los trabajos etnográficos permitió a Boas arribar a una noción de cultura en cuanto "conjunto diferenciado de costumbres, creencias e instituciones sociales que parecen caracterizar a cada sociedad aislada. En vez de que las distintas sociedades tengan diferentes grados de cultura, cada sociedad tenía una cultura propia" (Goodenough, en Kahn, 1975).

Como podrá advertirse, esta acepción culturalista no solo implica un quiebre con respecto a las nociones sobre la evolución cultural, sino que representa además un enlace con aquella postura de filósofos alemanes como Herder y Dilthey. De hecho, Boas, al igual que aquellos, considera la cultura como un fenómeno plural y opta por poner énfasis en la noción de "culturas".

Más allá del relevamiento de estas posiciones fundacionales, en virtud de los objetivos del presente, solo se destacará que numerosas corrientes de la antropología han tomado a la cultura como un campo de trabajo particular y especializado. A partir de las primeras formalizaciones de Klemm y Tylor (escuela evolucionista) y la reacción de Boas (particularismo histórico), se ha ido sucediendo un conjunto de definiciones elaboradas desde diversas corrientes: difusionismo (Graebner, Schmidt), funcionalismo (Malinowski, Radcliffe-Brown), estructuralismo (Lévi-Strauss), simbolismo (Geertz), "personalismo" (Benedict, Mead), neoevolucionismo (White, Steward), materialismo cultural (Harris), entre otras.

De hecho, Kroeber y Kluckhohn afrontan, en 1964, la tarea de registrar tal inmensidad de conceptos en pos de construir una noción de cultura de validez universal; en este trabajo clásico titulado *Culture: A review of concepts and definitions*, se relevan más de 150 definiciones para arribar a una clasificación en seis grupos:

1. descriptivas (por ejemplo, la mencionada de Tylor);
2. históricas (con énfasis en la “herencia cultural”);
3. normativas (cultura como “orientadora de conductas”);
4. psicológicas (cultura como “comportamiento”);
5. estructurales (cultura como “significante universal”);
6. genéticas (ocupadas de la “génesis y el proceso evolutivo de la cultura”) (Aguirre Baztán, 1993).

Más allá de esa multiplicidad de escuelas, autores y clasificaciones, a los fines de nuestro trabajo, y siguiendo la estructuración propuesta por Pietro de Pedro, los ejes principales para una conceptualización de cultura enfocada desde la ciencia antropológica podrían sintetizarse en los siguientes cuatro aspectos:

1. Más allá de las diferencias presentadas por las diversas corrientes (en muchos casos significativas), el núcleo central y compartido podría sintetizarse en la idea de que “la cultura consiste en la memoria hereditaria no genética de la sociedad [...], es decir, una herencia cultural que no es generada por los individuos aislados, sino por los agregados sociales en los que vive”. De allí se desprende “lo cultural como el fenómeno más genuinamente humano” y “como hecho social”.
2. Como se ha visto, este núcleo central toma dos rumbos posibles: el evolucionista de Tylor y sus seguidores (“cultura como proceso acumulativo ininterrumpido al que contribuye la humanidad entera”) y el histórico y culturalista de Boas (con acento en las “culturas” como organismos vivos).
3. También se ha constatado la presencia de diversos campos de contenidos que, sin divergencias sustanciales, dan forma al concepto de cultura a partir de los listados y repertorios de elementos que otorgan sustento a las descripciones de cada escuela.
4. Y, finalmente, la presencia extendida (salvo el caso de Boas, señalado por Prieto de Pedro) del componente de “ideas y valores” que, con ciertos matices –según las diversas corrientes–, ponderan “los elementos de naturaleza no informativa, sino catética o volitiva, las creencias, ideales y valores” (Prieto de Pedro, 2006).

El conjunto de estos elementos, presentes en las definiciones desde diversas corrientes de la antropología, sustenta la extensión de una concepción amplia e integralista de la cultura, y que puede rastrearse hasta nuestros días, por ejemplo, en la definición de cultura que se promueve desde la Unesco. Como se verá seguidamente, la definición presentada en la Declaración de México, en 1982, resulta central para los alcances de la nueva acepción y la conformación del binomio “cultura y desarrollo”:

La cultura definida únicamente a partir de criterios estéticos no expresa la realidad de otras formas culturales. Hay una tendencia unánime a favor de una definición socioantropológica de la cultura que abarque los rasgos existenciales, es decir, concretos de pueblos enteros: los modos de vida y de producción, los sistemas de valores, las opiniones y creencias, etc. (MONDIA-CULT, 1982).

En definitiva, más allá de recapitular estas posiciones, lo interesante reside en analizar en qué medida el alcance de estas posturas –construidas tanto desde enfoques filosóficos e históricos como desde las diversas corrientes de la antropología– se extiende y conforma, en un lapso reducido de tiempo –a poco más de trescientos años de la Ilustración–, tal nivel de formalización, complejidad y proliferación que ha llevado a convertir a la cultura, en palabras de Prieto de Pedro en un “fecundísimo concepto, en un concepto *carrefour* para numerosas ciencias [...], alguna de las cuales ha hecho de él el pilar fundamental de su reflexión metódica” (Prieto de Pedro, 2006).

Pero, sobre todo, y en virtud de este trabajo, resulta aún más determinante el modo en que tales recortes y versiones de lo cultural confluyen e impactan finalmente en el abordaje operativo desde un campo particular como es el de la gestión cultural. Tales definiciones de lo cultural en tanto punto de partida implican posturas ideológicas, éticas y profundamente políticas, que orientan y condicionan el anclaje del día a día de nuestros proyectos e intervenciones. Aunque en muchas ocasiones puedan sonar como voluntades declaratorias, las definiciones conceptuales conllevan a la vez profundas responsabilidades y resultan necesarias a la hora de definir tanto el recorte ideológico como el anclaje operativo de las acciones. En cuanto condición, a priori y marca de diferenciación, señalan y definen dónde nos ubicamos (y dónde no), y desde dónde proyectamos nuestras acciones más nimias y cotidianas. Por ende, cada recorte de lo cultural traerá aparejado un conjunto de posiciones y valoraciones ideológicas para aplicar, alinear y sintetizar en las traducciones operativas que implican las actividades de gestión.

En definitiva, lo determinante de la adopción de uno u otro rumbo recae en las líneas de trabajo y operatividad que cada gestor es capaz de trazar en función de su versión de cultura y de las políticas culturales en que se halla inserto. Diversos trabajos han estructurado las concepciones de cultura a partir de una matriz que define sus posiciones sobre la base de aquellos dos polos: una concepción amplia, asimilable a las acepciones remarcadas desde la antropología social, o aquella más restringida, asociada a la estructuración y categorías definidas desde la Ilustración y por el propio sector artístico-cultural.

De acuerdo con ello, se han defendido para el diseño de proyectos en el campo de la cultura la validez y la prioridad de las concepciones amplias, echando mano a una extendida contraposición entre los llamados modelos

“cerrados” y “abiertos”. Desde esta perspectiva, los primeros corresponderían a aquellos modelos conformados por acciones que se ejecutan mecánicamente, desde una concepción dogmática y sin una adecuada lectura del escenario y el contexto en que se insertan; mientras que los “abiertos” estarían definidos por aquellas intervenciones basadas en un permanente ajuste y actualización de los patrones de lectura e interpretación, capaces de sostener estrategias proyectadas, conscientes y productivas.

En principio, y en virtud de tales esquemas de aplicación, podría suponerse que adoptar una concepción de cultura lo más amplia posible –siguiendo, por caso, las que se han propuesto desde la Unesco– implicaría una potencialidad mayor a la hora de articular y capitalizar los usos posibles de lo cultural. Más allá de que la adopción de tales posturas resulte legítima y deseable, ya se ha advertido que, de optar por una concepción antropológica sin un análisis más concreto y profundo, se corre el riesgo de perder operatividad, una de las búsquedas centrales de todo proceso de gestión. Tal apertura de lo cultural puede volverlo inabarcable y concluir paralizando la implementación de los modelos y estrategias capaces de definir a la cultura como un ámbito vital para el desarrollo, la inclusión y la participación crecientes.

En ese sentido, la paradoja central pareciera radicar en que, habiéndose extendido y naturalizado un conjunto de valores en torno a la acepción amplia del concepto de cultura, a la hora de trabajar y operar sobre los territorios concretos, se continúa priorizando y trabajando desde una concepción restringida, acotada y dogmática del término, que encorseta la posibilidad de desarrollar nuevas formas de intervención y productividad de lo cultural. Desafortunadamente, el campo de la gestión cultural abunda en experiencias que, habiendo adoptado discursivamente y hecho propias tales acepciones y valores de la concepción integralista y diversa del término “cultura”, luego, en la propia instrumentación de políticas y programas, han proyectado y operado conforme a una continuidad de aquellos modelos cerrados, privativos y hegemónicos que, como se ha señalado, surgen en el marco de la Ilustración, pero aún pueden advertirse en diversos ámbitos y sectores de la gestión cultural actual.

Tal vez una de las mayores dificultades de tal contraposición entre apertura y restricción –ya sea respecto a la acepción de cultura, o con relación a los modelos de intervención derivados– radique, por una parte, en que tales concepciones “abiertas” en muchas oportunidades no han logrado legitimarse contemporáneamente como estrategias productivas a la hora de trabajar e intervenir de manera operativa sobre el sector; y, por la otra, que los supuestos enfoques “cerrados” no han conseguido sostener una legitimidad y sustentabilidad que les permitan extender y universalizar sus modelos. Por ende, aunque en apariencia resulte preferible y conciliador optar por una concepción amplia, la cuestión central pareciera residir en la necesidad operativa de acotar el campo de trabajo a la hora

de implementar modelos de gestión eficientes, con conciencia de sus posibilidades y limitaciones, a fin de no caer presos de una multiplicidad que diluye su potencialidad y sus alcances.

Tal como podrá observarse en el último tramo de este capítulo y en el conjunto de experiencias de la segunda sección, la transferencia de estos conceptos a la órbita de las políticas culturales urbanas tal vez pueda resultar ilustrativa a la hora de confrontar las prácticas discursivas y el conjunto de valoraciones y declaraciones referidas a una concepción abierta, múltiple y diversa de lo cultural, con las políticas, los programas y las acciones que las sustentan y vehiculizan, tanto desde el sector público como desde las iniciativas de la sociedad civil.

Con tal finalidad, cabe precisar que, desde una definición amplia del concepto de políticas culturales –por ejemplo, aquella postulada por García Canclini (1987), en la que, junto al accionar del Estado, resulta central el rol de organizaciones, grupos y colectivos sociales a la hora de determinar sus dinámicas y rasgos principales–, se vuelve trascendente reflexionar sobre los alcances del concepto de cultura para el propio sector cultural. Efectivamente, en la medida en que aquella postura sesgada y anacrónica puede operar tanto desde las políticas públicas como desde las iniciativas y aspiraciones de creadores y emprendedores, es válido preguntarse si las aspiraciones, los límites, las posibilidades y los alcances que se derivan de la acepción de la cultura para el sector de la cultura no se naturalizan en una tendencia regresiva y atentan contra la dinámica, integración y sustentabilidad de sus proyectos y acciones.

Es en tal sentido que resulta válida la reflexión de Marcé y Bosch con relación a la referencia ubicua de –y desde– la cultura como “gran templo contemporáneo”, en la medida en que se le atribuye “una función de referencia social que define al artista y al intelectual –sus sacerdotes– como un faro que nos orienta y señala el camino” (Marcé y Bosch, 2007). Para los autores también se trata de un lastre que conlleva la carga histórica de la Ilustración, se extiende hasta nuestros días e, incluso, presenta –siguiendo a Foucault– cierto aspecto coercitivo: “El intelectual o el artista vigila y guía a la sociedad desde su torre de marfil, en un panóptico desde el que es posible articular su función preceptora y observar sus efectos en el comportamiento de los individuos” (Marcé y Bosch, 2007).

Como bien observan los autores, la cuestión es si existen aún estas torres de marfil y, sobre todo, desde nuestra óptica, analizar cómo operan, qué relaciones entre concepciones y modelos pueden desprenderse de ellas en la actualidad, y qué consecuencias conllevan para un sector al que pareciera costarle demasiado dejar de pensarse en tanto excepción, renunciar a sus mandatos de referencia y abandonar el aislamiento improductivo que se deriva de aquella legitimidad dogmática y ahistórica.

En forma permanente somos testigos de los altos costos y déficits que tales versiones de lo cultural aún conllevan, no solo en términos de pro-



ductividad, sino también en virtud de la capacidad de generar los “mundos posibles” y las “aperturas de sentido” que el propio sector suele ostentar a la hora de declarar sus fortalezas y bondades. De este modo, tal iteración regresiva, que gira en falso sobre las antiguas concepciones de cultura, despliega una serie de efectos que atentan contra su efectiva capacidad estratégica; tal vez el más extendido sea la obstinada negación de las crecientes y significativas dimensiones de lo cultural asociadas a las industrias culturales, creativas y de la comunicación.

Las consecuencias de tal persistencia regresiva (el aislamiento obstinado del sector, la inadecuada interpretación de la “multidimensionalidad” cultural como sectores fragmentados, su resistencia a la modernización y sus dificultades a la hora de incorporar esquemas de gestión que lo ubiquen en una posición de paridad con relación a otros sistemas de producción) atentan contra la gestación de versiones más vigentes y fructíferas de lo cultural que, como se verá seguidamente, permitirían su concepción ampliada y la destacarían como sector privilegiado en términos de desarrollo. Esta perspectiva, que articula modernidad y posibilidad, debe estar necesariamente sostenida desde una concepción diversa de lo cultural; según Bonet: “La cultura, comprendida más allá de una noción artística humanística, incluyendo la tecnología y la ciencia, es parte de un concepto de cultura ampliado, abarcativo y global [...] en el que la apertura a la modernidad es fundamental para avanzar” (Bonet, 2009).

En el escenario de tales coordenadas –cuyos extremos pueden reducirse ligera y analíticamente a las dos versiones de lo cultural esbozadas–, cabe preguntarse entonces cuál sería la concepción de cultura capaz de definir un abordaje proactivo y contemporáneo que, sin dejar atrás la amplitud de su alcance integral, consolide al mismo tiempo un ámbito especializado y maduro para el campo de la gestión cultural en la actualidad.

Como se ha señalado, tal vez algo de la salida para tal encrucijada pueda radicar en la capacidad del sector para incorporar una doble estrategia: por una parte, ser capaz de generar modelos y programas concebidos a partir de sus necesidades sectoriales y específicas, evitando desperdigarse en la diversidad de sus marcas enunciativas, pero siendo capaz de articularse desde una concepción ampliada; y por otra, poder conciliar tal apertura de lo cultural ya no en un sentido meramente declaratorio, sino como potencialidad y capacidad estratégica a partir de una gestión integrada y transversal de sus alcances.

En este sentido, una herramienta posible podría residir en una concepción material de lo cultural que permita a creadores, emprendedores y responsables de proyectos poder retomar algo de aquella integralidad del oficio cultural y concebirse como trabajadores del ámbito de la cultura y la creatividad. Parte de esa potencialidad quizás pueda hallarse en la noción de cultura como recurso, desarrollada por Yúdice, en la medida en que

esta posee una capacidad clave a la hora de superar esos atrasos, limitaciones e ineficiencias derivadas de las posturas dogmáticas sobre ambas versiones del término.

En el marco del diagnóstico señalado por el autor, según el cual “el papel de la cultura se ha expandido de una manera sin precedentes al ámbito político y económico, al tiempo que las nociones convencionales de cultura han sido considerablemente vaciadas” (Yúdice, 2002), la noción de cultura como recurso puede superar productivamente los alcances que ostentaban las definiciones señaladas. Es así que

en lugar de centrarse en el contenido de la cultura –esto es, el modelo de enaltecimiento (según Schiller o Arnold) o el de distinción o jerarquización de clases (de Bourdieu) que ofrecía en sus acepciones tradicionales, o su más reciente antropologización como estilo de vida integral (Williams) conforme a la cual se reconoce que la cultura de cada uno tiene valor–, tal vez sea más conveniente abordar el tema de la cultura en nuestra época, caracterizada por la rápida globalización, considerándola como un recurso (Yúdice, 2002).

En definitiva, desde esta óptica podría caracterizarse a la cultura como el recurso estratégico principal a la hora de gestionar proyectos y organizaciones actuales, que posean no solo un nuevo impacto sobre el desarrollo de la propia actividad, sino que, además, en virtud de su capacidad “transversal”, se transformen en una dimensión fundamental para la productividad de un conjunto mayor de sectores y esferas asociadas, que sus acepciones históricas no eran capaces de sostener y alimentar.

Desde numerosos estudios y trabajos se ha ido promoviendo esa voluntad de superar las viejas acepciones del término relevadas en pos de dar lugar al surgimiento de esta capacidad ampliada. Por caso, según Tono Martínez, ya no puede considerarse como cultura “aquello que solía relacionarse con el ámbito de lo sublime, ni el culto a las bellas artes [...] ya no puede entenderse como el conjunto de artefactos y producciones sacrosantas que solo podían ser elaboradas por los cultores y artífices de las bellas artes” (Tono Martínez, 2007).

En pos de tal desafío, según Yúdice, “el concepto de recurso absorbe y anula las distinciones, prevalecientes hasta ahora, entre la definición de alta cultura, la definición antropológica y la definición masiva de cultura [...] e implica su gestión, un enfoque que no era característico ni de la alta cultura ni de la cultura cotidiana, entendida en un sentido antropológico” (Yúdice, 2002).

En efecto, creemos que es desde esta perspectiva y mediante este recurso destacado que podrán franquearse productivamente las tensiones y contraposiciones en torno al término “cultura” y al conjunto de sus versiones contrapuestas (cultura vs. lo cultural, cultura vs. creatividad, cultura

ilustrada vs. cultura de masas, cultura artística vs. industria cultural, etc.), y promoverse una apertura de sus modelos y esquemas de gestión a fin de propiciar la adopción de estrategias a la vez amplias y operativas, simbólicas y materiales, específicas e integrales.

En definitiva, tal vez de esta forma podría superarse la aparente contradicción entre aquellas concepciones integralistas (“todo lo hecho por el hombre es cultura”) y fragmentarias (basadas en esa especie de sinécdoque por la que una dimensión de lo cultural viene a designar a la cultura en cuanto totalidad) de lo cultural. Como se verá seguidamente, esta acepción expandida y operativa también resultará fundamental para el proceso de variaciones en torno al concepto de desarrollo y para la gestación de un ámbito contemporáneo y productivo como es el de “la cultura y el desarrollo”.



CAPÍTULO 2

VARIACIONES EN TORNO AL CONCEPTO DE DESARROLLO

Desde sus inicios, la ciencia económica ha dedicado numerosos esfuerzos a estudiar cuestiones que hoy podríamos asociar al ámbito del desarrollo. Muchos de sus autores clásicos han trabajado aspectos que, como aprecia Aleán Pico, podrían ser considerados “conceptos precursores de los estudios del desarrollo”; entre ellos, aquellos relativos al crecimiento, la riqueza, el comercio y el trabajo (Aleán Pico, 2008).

No obstante, tanto desde la tradición de la ciencia económica como desde las instancias institucionales de poder y legitimidad político-económica, se ha priorizado un concepto de desarrollo asociado exclusivamente al crecimiento económico; ello no solo ha implicado desconocer que el progreso material resulta un elemento más dentro de un proceso de desarrollo más amplio, sino que ha tendido directamente a la naturalización de ambos términos en cuanto sinónimos.

Lejos de observarlo como un proceso de evolución propio y diferenciado del campo de las ciencias económicas, es preciso evaluar no solo el origen profundamente político de tales acepciones, sino también el impacto y la implicancia que han tenido en los procesos de desarrollo –sobre todo de los países llamados del Tercer Mundo– y el modo en que el concepto se ha ido jerarquizando a la luz de aportaciones desde diversos ámbitos que amplían y profundizan su sentido y alcances.¹

Estas complejidades ya han sido señaladas por Yúdice, quien rastrea antecedentes desarrollistas en los países latinoamericanos (las concepciones de Martí y Sarmiento, por ejemplo, son ilustrativas al respecto) y ubica el comienzo del llamado “desarrollismo económico” en los movimientos

1. Cabe notar la vigencia de estas discusiones, por ejemplo, en el marco del reciente pedido del presidente de Francia, Nicolas Sarkozy, a los premios Nobel de Economía Sen y Stiglitz, para el estudio de una nueva unidad de medida para la evaluación del bienestar económico que otorgue mayor relevancia a aspectos cualitativos.

de descolonización que siguieron al final de la Primera Guerra Mundial (Yúdice, 2005).

A partir de un conjunto de coordinadas políticas, sociales y económicas –entre las que resaltan los acuerdos e instituciones de Breton Woods (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, etc.) y el Plan Marshall–, se enfatizaron los componentes económicos del desarrollo, y los países del llamado Tercer Mundo fueron categorizados según criterios basados exclusivamente en sus ingresos per cápita. Como bien señala Yúdice, es elocuente el caso de Puerto Rico, que se convirtió en “vitrina” y ejemplo de desarrollo a partir de la imposición de criterios de progreso basados en una economía dependiente y colonial.

Lejos de pretender ser exhaustivos en el proceso de conformación del término “desarrollo”, se intenta señalar aquí cómo, hasta entrado el último cuarto del siglo pasado, se enfatizaron los aspectos economicistas de la cuestión –ingreso, crecimiento, progreso– relegando un conjunto de componentes culturales que –en paralelo a las concepciones de cultura dominantes– eran concebidos como trabas u obstáculos en la consecución de dichos objetivos para el avance material.

Como bien observan autores como Rey y Bonet, durante mucho tiempo las visiones del desarrollo se han mantenidos presas de concepciones lineales, aisladas y progresivas, definidas a partir de una visión ascensional del crecimiento, en que la posibilidad del progreso estaba determinada por el condicionamiento de cumplimentar una serie de fases o etapas formuladas y extendidas desde los países centrales, que a la vez se autoproclamaban como los modelos de desarrollo para alcanzar por el resto de las sociedades.

Más allá de las primeras referencias vinculadas a la pobreza, la inequidad, la redistribución o las necesidades básicas (por ejemplo, las propuestas de “redistribución con crecimiento” del Banco Mundial o las estrategias para el desarrollo basadas en el empleo y la reducción de la pobreza de la OEI), hasta los años setenta el modelo de desarrollo continuó privilegiando esta concepción economicista del progreso material. Recién a partir de ciertos encuentros y conferencias internacionales –sobre todo las que tuvieron lugar entre 1970 (en Venecia) y 1982 (en México)–, desde el mundo de la cultura comenzó a manifestarse una honda preocupación por “el modelo de desarrollo prevaleciente” y “el modo en que este atenta contra la diversidad cultural y la independencia política de los pueblos”, y se iniciaron una serie de cambios e innovaciones efectivas en los indicadores, las dimensiones y las valoraciones a la hora de referirse al desarrollo.

Estas preocupaciones por los aspectos de identidad y diversidad, y por las cuestiones relativas a la pobreza y la desigualdad (y ya no únicamente al crecimiento económico) comenzaron a tornarse centrales a principios de los años ochenta. Ya en las conclusiones del encuentro MONDIACULT de 1982 se manifestó que “desarrollo significa el enriquecimiento de la iden-

tividad profunda de un pueblo, de sus aspiraciones, de la calidad integral de su vida tanto en el plano colectivo como en el individual", explicitando una concepción del desarrollo centrada en los problemas más acuciantes para la sociedad y en la búsqueda de un mejoramiento en la calidad de vida y las posibilidades de los seres humanos.

No obstante, el cambio de enfoque y la relegitimación de los patrones económicos del desarrollo posibilitaron la serie de ajustes que permitió caracterizar a los años ochenta como la "década perdida". Sin embargo, a la sombra de este ciclo de medidas, comenzó a cimentarse un terreno propicio para contrarrestar las nociones economicistas de desarrollo, sintetizadas en las propuestas de "ajuste con rostro humano", que perseguían la inclusión de medidas sociales en forma complementaria a las políticas de ajuste.

Esta tendencia fue encabezada por economistas de renombre, como Amartya Sen, Paul Streeten y Mahbub ul Haq, que comenzaron a recuperar y valorar una serie de concepciones vinculadas a la ética, la inclusión y la libertad, mediante las cuales el concepto de desarrollo fue derivando hacia la acepción de "desarrollo humano". Como bien observa Rey con relación a la acepción corriente del término, "el concepto de desarrollo humano, por el contrario, subraya la ampliación progresiva de las oportunidades y capacidades de las personas, individual y colectivamente consideradas, como un modo de hacer posible la libertad efectiva de las personas y, por tanto, una vía para consolidar sus derechos" (Rey, 2008).

Estas preocupaciones se profundizaron con los estudios que Amartya Sen (premio Nobel de Economía en 1998) desarrolló a partir de los primeros años ochenta y que, precisamente, hicieron hincapié en nociones como la libertad, las capacidades y los derechos de las personas, en cuanto centrales para el desarrollo, tradicionalmente relegadas en la concepción legitimada hasta entonces.

Para Sen "es posible concebir el desarrollo como un proceso destinado a acrecentar la libertad de cada cual en el logro de sus aspiraciones esenciales". Según su concepción, la articulación entre libertad y desarrollo resulta crucial: el desarrollo es concebido como libertad y las capacidades de las personas como "las libertades fundamentales de que disfruta para llevar el tipo de vida que tiene razones para valorar". Ello está ligado y se sintetiza con lo que Sen denomina una "concepción *emancipadora* del desarrollo, en el que la riqueza material es solo una función del sistema de valores y donde el progreso socioeconómico está determinado por lo cultural" (Sen, 2000).

Este vínculo entre lo cultural y el desarrollo resulta fundamental no solo por el lugar que adquiere el primero en las estrategias de progreso humano, sino, sobre todo, porque implica una superación de la antigua concepción economicista desde el propio ámbito de la ciencia económica. Según Sen y Kliksberg

los cambios en las políticas económicas y sociales requieren para su sostenibilidad correlatos en lo cultural. Es necesario activar el debate de ideas, la discusión sobre los valores éticos y las actitudes. Las expresiones culturales tienen la posibilidad de transmitir de modo libre y abierto la agenda de los sufrimientos y los reclamos de la población. [...] En una sociedad democrática, el debate cultural influye fuertemente en las políticas económicas y sociales, si no a corto plazo, a medio plazo (Sen y Kliksberg, 2007).

Con tales propósitos, Bernardo Kliksberg también se ha ocupado de destacar el elemento cultural como una de las claves del desarrollo, sobre todo, señalando su vinculación con el concepto de capital social, concebido a partir de las investigaciones pioneras de Robert Putnam y James Coleman. Esta noción, que integra al menos cuatro dimensiones –el clima de confianza, la capacidad de asociatividad, la conciencia cívica y los valores éticos–, sitúa en el centro de la discusión a lo cultural e ilustra plenamente el papel central que adquiere en cuanto factor extraeconómico determinante para el progreso y la sustentabilidad del desarrollo.

Desde esta concepción, pueden identificarse una serie de factores susceptibles de erosionar o fortalecer tales componentes del capital social. Entre los primeros, cabe señalar la desigualdad, la corrupción, la ostentación y todas aquellas prácticas –promovidas desde la ideología neoliberal dogmática– proclives a disociar la ética de las discusiones sobre el progreso material y el desarrollo. Por el contrario, con relación a las actitudes y los mecanismos tendientes a potenciar el capital social –junto con la transparencia, la igualdad, la integración, la inclusión, etc.–, la cultura se presenta como un ámbito que aporta ganancias y recursos exponenciales y como una finalidad valiosa en sí misma.²

Por ende, en esta búsqueda orientada a reintegrar los componentes éticos, humanos y económicos en una acepción ampliada del desarrollo, el rol de la cultura se torna un activo estratégico por sus alcances como acción colectiva y por su potencialidad para la recuperación de los lazos de asociatividad. Según los autores, en cuanto medio y finalidad, la cultura está llamada a adquirir un lugar central en la recreación de un modelo integral de desarrollo: “La cultura es un medio poderoso y puede incidir muy fuertemente en lo que pase en términos de desarrollo económico. Pero además es un fin en sí mismo. Nunca se debe perder de vista esa dimensión de la cultura. La cultura tiene que ver con los fines últimos del ser humano” (Sen y Kliksberg, 2007).

Es decir, ya puede advertirse aquí una caracterización del crecimiento económico en cuanto medio, y no únicamente como finalidad del desarrollo; su noción ampliada restablece la necesidad de un proceso, que, según

2. Para ampliar estos conceptos, véase Kliksberg (2004).

Sen, no puede ser de “sangre, sudor y lágrimas”, sino un camino más amplio y humano, tendiente a aumentar y potenciar las capacidades de las personas. Asimismo, se advierte en qué medida la presencia de lo cultural comienza a ser trascendente para esta acepción más humana del desarrollo, en cuanto campo y elemento que determina, incluso, los aspectos del progreso material.

Esta serie de nociones también se sintetizaron y adquirieron un carácter central a partir del primer *Informe sobre Desarrollo Humano* (IDH), preparado por Mahbub ul Haq, en 1990, para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En dicho documento no solo se definió el concepto de desarrollo humano y se explicitó que el crecimiento en ingresos debía considerarse un medio para mejorar el bienestar, sino que también se consideraron primordiales factores como la salud o la educación a la hora de articular los indicadores cualitativos con la determinación del nivel del desarrollo humano.

Según el autor,

el interés por el desarrollo humano parece estar pasando a ocupar un lugar central en la década de los noventa. Durante mucho tiempo, la pregunta recurrente era: ¿cuánto está produciendo un país? Con más frecuencia, la pregunta que se hace ahora es: ¿cómo les va a las personas? La razón principal para este cambio es el creciente reconocimiento de que el objetivo real del desarrollo es ampliar las opciones de las personas. El ingreso es solo una de esas opciones –y una extremadamente importante–, pero no es la suma total de la vida humana. La salud, la educación, el ambiente físico, la libertad –por nombrar algunas opciones– pueden ser tan importantes como el ingreso (Haq, 1995).

Como bien sintetiza Rey, los conceptos clave para comprender el alcance de la noción de desarrollo humano están incluidos en la cadena conformada por las nociones de valoración de la vida, de las capacidades humanas y del bienestar, “asumiendo a los individuos como sujetos del desarrollo” (Rey, 2002).

No obstante, este proceso de reconocimiento y validación de factores adicionales a la actividad económica se ha tornado aún más necesario y crucial después de las instancias de globalización económica y de los fracasos de las reformas promovidas por el Consenso de Washington. Frente a la postura neoliberal de dichas políticas –cuyos argumentos pronostican que un aumento en los ingresos redundará directa y necesariamente en la ampliación del resto de las elecciones como camino ineludible hacia el desarrollo–, comienza a reconocerse la existencia de otros factores, adicionales a la actividad económica, que impactan en el desarrollo y que pueden ser fundamentales para explicar las inequidades y diferencias de bienestar en el mundo.

Entre estos factores, pueden incluirse las variables culturales, tradicionalmente relegadas del debate y que, como señala Rey, pueden otorgar

señales a la hora de comprender los fracasos de muchas políticas de desarrollo en Latinoamérica, tanto por “la exagerada importación de propuestas y la débil recreación autóctona de ellas”, como por procesos de planeación que consideraron “versiones muy reducidas de lo cultural” (Rey, 2002).

Considerando estas complejidades, ya se ha señalado la advertencia de Sen y Kliksberg respecto a la necesidad de “reintegrar un plano que ha sido excluido, el cultural, a una visión integrada del desarrollo, donde tiene un gran papel jugando junto con las discusiones sobre cómo ha funcionado la macroeconomía, los problemas sociales y los cuestionamientos políticos [...] ese lugar le ha sido negado sistemáticamente” (Sen y Kliksberg, 2007). Caso contrario, como bien se advierte en el ejemplo anterior, la persistencia en enfocar la cuestión estrictamente desde sus temas económicos “duros” y la falta de contemplación del componente cultural difícilmente colaboren para la comprensión de las dificultades e inequidades en América Latina, y en las posibilidades efectivas para su desarrollo integral y sostenido.³

En este contexto, la postura de Haq y Sen argumentaba que el vínculo entre los ingresos y la ampliación de las elecciones humanas no solo depende de la cantidad, sino sobre todo de la calidad y distribución de ese crecimiento económico. La trascendencia de estas nociones radica tanto en la relevancia otorgada a los aspectos cualitativos y compositivos del crecimiento como, fundamentalmente, en la advertencia respecto a la incapacidad (o capacidad desmesurada “a su favor”) del mercado para regular una distribución ecuánime; de allí, el rol que el Estado y las políticas públicas deben asumir a la hora de preservar niveles de distribución en pos de un crecimiento ético y equitativo.

Como bien señala Yúdice, “este paradigma fue elaborado con la adición de otras dimensiones y aspectos, y años más tarde el nombre mismo cambió de ‘desarrollo humano’ a ‘desarrollo humano sustentable’, haciendo hincapié en la necesidad de sostener todas las formas de capital y recursos (físicos, humanos, financieros, ambientales) como una precondition para asegurar las necesidades de futuras generaciones” (Yúdice, 2005). Esta etapa, cuyos inicios pueden remontarse a 1989, con la entrada en vigor del Protocolo de Montreal, está caracterizada según algunos autores como el comienzo de otro carácter del desarrollo y de la cooperación internacional, puesto que directamente se da comienzo a “otra agenda comple-

3. Conviene tener presentes estas consideraciones al momento de abordar las experiencias de cultura y desarrollo que conforman la segunda parte del presente trabajo, especialmente aquellas que, como en el caso de la Huaca Pucllana, ponen de manifiesto una concepción restringida de lo cultural –en tal caso, para un sitio arqueológico– en cuanto freno u obstáculo para el desarrollo y el progreso de un distrito de la zona metropolitana de Lima.

ta [...] que está cambiando el propio sentido del concepto de desarrollo” (Tono Martínez, 2007).

Aunque, en un principio, se trate de una variante que nace ligada a los esfuerzos por utilizar en forma racional los recursos naturales –tanto en virtud de la posibilidad de su agotamiento como por el hecho de evitar los problemas ambientales que pueden derivarse de una actividad productiva sin más criterio que el económico–, Yúdice destaca el modo en que la noción de desarrollo humano sustentable necesariamente se va expandiendo a otros múltiples aspectos del desarrollo social.

Precisamente, en el marco de la cumbre de Río de 1992 (CNUMAD, 1992), se reforzó y terminó de completar este nuevo enfoque, a partir de la incorporación del criterio de “sostenibilidad” y su vinculación con una concepción de cultura que –en virtud de la expansión de sus propios alcances– comenzó a caracterizarse como un componente central de este nuevo escenario. De hecho, así lo estableció también, por ejemplo, el Plan de Acción de Estocolmo de 1998, en el que se manifestó que “el desarrollo sostenible y el auge de la cultura dependen mutuamente”.⁴

A partir de entonces, es preciso destacar con Yúdice el surgimiento de nociones más recientes en este proceso de ampliación sustancial del concepto de desarrollo, como son las de “desarrollo cultural” y “desarrollo culturalmente sustentable”, puesto que para que se produzca el bienestar social derivado del concepto de sostenibilidad, se torna central reconocer y legitimar “la calidad de vida que implican los factores culturales” (Yúdice, 2005).

Estos argumentos, que cobran relevancia de la mano de una jerarquización de la cultura y una definición más amplia y transversal de sus alcances, tienen origen en el informe *Nuestra Diversidad Cultural*, de 1995, y se profundizan en el *Informe sobre Desarrollo Humano* del PNUD (2004), que, como se señalará en el apartado siguiente, resultan dos hitos centrales en el proceso de articulación de los conceptos de cultura y de desarrollo.

En ese sentido, el informe del PNUD, subtítulo *La libertad cultural en el mundo diverso de hoy*, ya desde su nombre, procura poner en sintonía las contribuciones basadas en los conceptos de libertad y capacidad de elección con aquellos derivados de los derechos y las potencialidades de la cultura; no solo define al desarrollo como “la ampliación de las opciones de la gente”, sino que, además, ubica a la cultura en el centro del debate sobre desarrollo (PNUD, 2004).

En función de esta amplitud del concepto de cultura, y en el marco de los problemas de seguridad y los desafíos del multiculturalismo, el informe asume a la cultura “ya no como algo que inspira, enaltece y educa,

4. Declaración de la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, Estocolmo, 1998.

sino como un complejo campo de actividades humanas que debe estar en el centro mismo de la economía, la política y todos los servicios sociales" (Yúdice, 2005).

En aquel proceso de ampliación de las capacidades de los individuos, rescatado desde la economía por Sen y Haluq, la cultura ya emergía en sí misma como conformadora de las potencialidades del ser humano, y el eje básico de esa ampliación de capacidades es, necesariamente, la libertad cultural. Si desde la economía Sen afirma que la cultura puede generar desarrollo gracias a su capacidad para expandir cierto tipo de libertades, por cuanto el desarrollo conduciría consecuentemente a fomentar la cultura, desde el ámbito cultural, para Yúdice, esta interdependencia se tornará condición para una noción de desarrollo "culturalmente sustentable".

En definitiva, estas articulaciones e interdependencias a partir de las nociones de libertad, derechos, diversidad, capacidades y cultura definen una serie de coordenadas hasta entonces desatendidas para la construcción de un concepto de desarrollo más integrado y contemporáneo. Creemos que sus fortalezas y desafíos resultan trascendentes, sobre todo para aquellas regiones y países que se encuentran transitando procesos de integración e inclusión, tanto desde el ámbito de las políticas y los programas de titularidad pública como desde aquellas iniciativas de la sociedad civil orientadas a implementar procesos de transformación que contemplen bases y alcances culturales. No obstante, observaremos cómo ese vínculo entre cultura y desarrollo, en franca interrelación desde mediados de los años ochenta, no siempre ha resultado tan unívoco, evidente y productivo.

CAPÍTULO 3

VARIACIONES EN TORNO AL BINOMIO “CULTURA Y DESARROLLO”

Así como se ha observado que los conceptos de cultura y de desarrollo han transitado una serie de tensiones y transformaciones propias, el binomio “cultura y desarrollo” ha experimentado, a su vez, un camino de vinculación no exento de complejidades; por un lado, potenciado por la polisemia que ya ostentaban y traían sus componentes y, por el otro, en virtud de un particular y mutuo proceso de acercamiento, vinculación y sinergia conformado a lo largo de los últimos cincuenta años.

Ya se ha mencionado cómo, en la medida en que el desarrollo era concebido en cuanto progreso material, la cultura era interpretada como un freno u obstáculo capaz de detener el rumbo del progreso y el avance económico de los llamados países “subdesarrollados”. Al rastrear los motivos de tal concepción, según Bonet: “La idea errónea de culpar a la cultura del no progreso se basa en un conjunto de tautologías falsas [...] La primera es afirmar que desarrollo es igual a bienestar económico y viceversa”. Como se ha señalado, la acepción ampliada de desarrollo implica una serie de dimensiones articuladas, dentro de las que “lo económico es solo una posibilidad: válida, pero no única” (Bonet, 2009).

No obstante, de aquella postura inicial da cuenta, por caso, el documento de Naciones Unidas de 1951, en el que se concibe a la actividad cultural como uno de aquellos “ajustes dolorosos” que el progreso económico debe sacrificar y “un precio que debe pagarse” a fin de seguir el ritmo del progreso. El documento señala, entre el conjunto de componentes que deben ser erradicados en pos del progreso material, una serie de elementos que, paradójicamente, serán centrales para aquella noción de cultura que irrumpirá durante los encuentros y documentos de los organismos internacionales del último cuarto del siglo XX. De este modo, las alusiones a la casta, el credo o la raza, que son parte de los aspectos ancestrales que debían suprimirse desde esa concepción hegemónica, pasarán a ser componentes centrales, por ejemplo, en las conferencias de la Unesco, celebradas entre 1970 (Venecia) y 1982 (México).



En este marco, comienza a ser central el rol de los organismos internacionales de cooperación y el modo en que promueven un compromiso fuerte a la hora de integrar las políticas culturales en las estrategias de desarrollo. Para este propósito –que se sostiene bajo la convicción de que el modelo de desarrollo extendido hasta entonces implicaba riesgos concretos para los valores de la diversidad cultural y la soberanía de los pueblos–, se torna vital el proceso de legitimación que comienza a priorizar la cultura ya no como una dimensión accesorio del desarrollo humano, sino como un elemento central para su conceptualización y para la conformación de las sociedades.

Bajo estos conceptos, la *Conferencia Intergubernamental sobre los Aspectos Institucionales, Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales*, celebrada en Venecia en 1970, planteó por primera vez las nociones de “desarrollo cultural” y la cuestión de la “dimensión cultural del desarrollo”, dando inicio a una serie de reuniones en las que se volvería trascendente la cuestión de la implicancia y la integración de las políticas culturales en dichos procesos. Este período, en el que comenzaron a resituarse la centralidad de lo cultural y la forma de integración de las políticas culturales, se completaría más de un década después, cuando en el marco de la mencionada Declaración de México sobre las Políticas Culturales se afirmó abiertamente que la cultura “es esencial para un verdadero desarrollo del individuo” y se puso el acento en la importancia de las políticas culturales a la hora de proteger y promover el patrimonio, la identidad y la diversidad de los pueblos y minorías en cuanto fuente para un desarrollo en sentido “profundo y humano” (MONDIACULT, 1982).

En este contexto de los años ochenta –cuyo espíritu estuvo marcado por el signo de MONDIACULT 1982– y a la luz de esos nuevos planteos y ampliaciones de los conceptos de cultura y de desarrollo, la Unesco inició, en 1988, el llamado Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural (1988-1997). En su documento final se sintetizaron las posturas asumidas previamente y se proyectó la productividad del nuevo binomio a partir del reconocimiento y la síntesis de algunos de sus elementos centrales: lo cultural ligado a la diversidad y a la identidad; la participación, la libertad y la cooperación en cuanto ejes del desarrollo; y, por ende, la legitimación de la cultura como una de sus dimensiones principales.

Desde entonces, como se ha observado, la noción de desarrollo comenzó a ser profundamente reformulada, también en virtud de los conceptos vertidos a partir del llamado *Informe Brundtland*, de 1987, y de la Declaración de Río, de 1992 (CNUMAD, 1992), cuyos principios postulan la necesidad de plantear una noción de desarrollo que contemple las necesidades de las generaciones futuras, fundamentada, sobre todo, a partir de la incorporación del mencionado criterio de “sostenibilidad”.

Aunque los alcances de tales conclusiones marcaron el pulso de la década de los noventa y resultaron fundamentales para la articulación de los conceptos de desarrollo, sostenibilidad y medio ambiente, el aporte central para el proceso de formalización del binomio estuvo representado principal y cabalmente por el documento final de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Concluido en 1995, su informe final, titulado *Nuestra diversidad creativa*, ya desde el inicio rescata y legitima tres elementos centrales para la productividad del binomio ("creatividad", "diversidad" y la noción de "construcción compartida" sintetizada en el término "nuestra"), y ubica en el centro de la reflexión al componente cultural, remarcando sus rasgos estratégicos y su finalidad por encima de su instrumentalización.

Este documento, que vino a coronar el trabajo realizado durante el Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural, agrupa y sintetiza los aportes reunidos a partir de la serie de encuentros, redes, programas e iniciativas de asesoramiento implementadas a lo largo de aquellos años, en pos de la incorporación de la dimensión cultural en las agendas y políticas del desarrollo. Asimismo, el informe también se ocupa de alejar de lo cultural todo carácter de mediación que pudiera connotar un resabio utilitario desde la óptica del progreso material, al afirmar que "la cultura no es, pues, un instrumento del progreso material: es el fin y el objetivo del desarrollo, entendido en el sentido de realización de la existencia humana en todas sus formas y en toda su plenitud" (Unesco, 1997).

Pero más allá de tales afirmaciones, creemos que posee el mérito principal de abrir una nueva visión de la cuestión, al sostener que

un desarrollo disociado de su contexto humano y cultural es un crecimiento sin alma. La cultura, por importante que sea como instrumento del desarrollo, no puede ser relegada a una función subsidiaria de simple promotora del crecimiento económico. El papel de la cultura no se reduce a ser un medio para alcanzar fines, sino que constituye la base social de los fines mismos. El desarrollo y la economía forman parte de la cultura de los pueblos (Unesco, 1997).

Es por ello que su enfoque no solo resulta central con relación a los conceptos de diversidad cultural y su amplitud al término de creatividad (en el marco de una defensa de los derechos culturales de las minorías, el pluralismo, la igualdad y la ética), sino, sobre todo, como bien observa Yúdice, porque presenta el concepto de diversidad como uno de los elementos centrales en la mediación entre los ámbitos de la cultura y el desarrollo.

La centralidad de la finalidad cultural (y ya no su instrumentación en cuanto medio) cobra entonces vital relevancia: en la medida en que la cultura es definida como "la manera de vivir juntos" y el desarrollo como el "proceso que aumenta la libertad afectiva de quienes se benefician de

él para llevar a cabo aquello que, por una razón u otra, tienen motivos de valorar”, se advierte que la cuestión central pase por el modo en que lo cultural, en cuanto formas de vida compartida, define y/o condiciona las posibilidades concretas de los seres humanos.

En definitiva, desde el momento en que la propia definición de “cultura” se torna un elemento central y determinante del proceso de desarrollo, y la creatividad un medio para “la transformación de la realidad”, cobra sentido pleno la noción de “desarrollo cultural”, en cuanto proceso que debe conducir a una nueva “ética de cooperación”, fundamentada en el pluralismo y la diversidad, y cuya finalidad es eminentemente cultural.

Dicha centralidad del componente cultural también ha cobrado relevancia a partir del Plan de Acción sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, aprobado en la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, celebrada en Estocolmo en 1998,¹ que, entre sus cinco objetivos para la definición de las políticas de los Estados miembros de las Naciones Unidas, destaca la necesidad de “hacer de la política cultural un componente central de la política de desarrollo”. Ya aquí puede advertirse entonces una centralidad del componente cultural que, como se ha advertido en un apartado anterior, viene aparejada con la extensión de la legitimidad del propio concepto de la cultura.

Otra reformulación del binomio –en esta oportunidad, orientada a un aspecto diverso del desarrollo– es la que surgió de las conclusiones del Foro de Cultura y Desarrollo, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 1999. La posición consensuada allí radica en el componente participativo, y, a fines de superar la cuestión de la pobreza en términos de precariedad económica, define la noción de exclusión social en un sentido de marginación de proyectos colectivos y promueve el paso de la noción de beneficiario a la de participante activo.²

Asimismo, ya se ha mencionado la relevancia que han tenido los informes del PNUD sobre desarrollo humano y los aportes de autores como Haq, Sen y Kliksberg a la hora de impulsar este proceso de confluencia y rescatar la centralidad de lo cultural desde el propio campo de la ciencia económica. En tanto componente central para un modelo de desarrollo integrado, y más allá de su aportación en términos de acción social, inclusión, equidad y generación de capital social, la cultura conlleva múltiples beneficios y finalidades en sí misma. Como bien advierte Benhamou desde la economía de la cultura: “Sería lamentable que en momentos en que la ciencia de la economía reconoce el valor de la dimensión cualitativa del objeto que está evaluando, los economistas se empeñen en tomar en

1. Plan de Acción sobre las Políticas Culturales para el Desarrollo, Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo, Estocolmo, 1998.

2. Foro sobre Cultura y Desarrollo, BID-Unesco, París, 1999.

cuenta solamente las repercusiones comerciales de la inversión cultural" (Benhamou, 1997).

En definitiva, este extenso proceso de legitimación mutua –de lo cultural frente a la cuestión del desarrollo y del propio desarrollo incorporando la dimensión cultural– incluye numerosas experiencias, cruces y tensiones, corporizadas en el acervo de encuentros, reuniones, declaraciones e informes, del que únicamente hemos pretendido señalar aquellos que, a nuestro entender, resultan prioritarios para la conformación, legitimación y extensión del binomio.³

En esta sucesión de etapas e instancias puede esbozarse un recorrido que, como señala Rey respecto de lo cultural, demarca un proceso de inclusión y legitimación: "De cultura como barrera del desarrollo, se avanzó a la cultura como factor y de allí a la cultura como dimensión y finalidad del desarrollo" (Rey, 2008). Y a la vez, desde el margen de enfrente, se ha señalado el modo en que la tematización sobre el desarrollo ha ido incorporando una serie de nociones, de las que la cultura no podía mantenerse ajena. Desde los conceptos de desarrollo humano, participación, sustentabilidad y diversidad se ha arribado, finalmente, a lo cultural, "primero como un factor inevitable aunque realmente poco resaltado por los énfasis economicistas y después como una dimensión central que parecía abrir las compuertas de aquellos modelos del desarrollo que fracasaron por extrapolaciones sin cultura, por aplicaciones sin historia" (Rey, 2008).

Por ende, como se ha manifestado, en estos procesos de mutua confluencia, mixtura y ampliación, han resultado trascendentes tanto los relatos contruidos desde el ámbito de la ciencia económica y el desarrollo humano como aquellos motivados por las transformaciones desde el propio sector cultural, sobre todo, en virtud de aquel proceso de extensión y des-romantización del concepto mismo de cultura mencionado al comienzo. De este modo, la cultura comienza a redefinir su rol y su lugar frente al desarrollo, mediante las propias transformaciones y extensiones, que la van despegando de aquellos rasgos elitistas y sesgados de su acepción

3. La relación entre la cultura y el desarrollo ha sido objeto de trabajo por parte de la comunidad internacional a partir de una serie de encuentros y reuniones, entre los que pueden mencionarse: Decenio Mundial para la Cultura y el Desarrollo, Unesco (1988-1997); *Nuestra diversidad creativa*. Unesco, Informe mundial sobre cultura y desarrollo (1996); *Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa*. Informe elaborado por el Consejo de Europa (1997); Cumbre Intergubernamental sobre Políticas Culturales al Servicio del Desarrollo (1998); Unidad de Políticas Culturales al Servicio del Desarrollo, Unesco (1998); Foro sobre Cultura y Desarrollo, BID-Unesco (1999); Red Internacional para la Diversidad Cultural (2000); Declaración sobre la Diversidad Cultural, Consejo de Europa (2000); Declaración sobre la Diversidad Cultural, Unesco (2001).

ilustrada para revelar su potencialidad en cuanto recurso para la transformación social y el desarrollo humano.

No obstante, como bien advierten diversos autores, en este proceso de acercamiento entre ambos campos, la cultura no debería ser concebida como "una fórmula redentora de todos los males" (Abello Vives y Espinosa Espinosa), como una "tabla de salvación" (Yúdice), ni como "el bálsamo de Fierabrás, que servía para curar todos los males" (Bosch y Marcé). Con tales reparos, también Martín-Barbero se ha ocupado de explicitar esta confusión en torno al rol de la cultura, al señalar que

este interés disfraza en muchos casos un profundo malentendido: el que reduce la cultura a una dimensión del desarrollo sin el menor cuestionamiento de la cultura del desarrollo que sigue aún legitimando un desarrollo identificado con el crecimiento sin límites de la producción, que hace del crecimiento material la dimensión prioritaria del sistema social de vida y que convierte al mundo en un mero objeto de explotación. Pensar ahí la cultura como dimensión se ha limitado a significar el añadido de una cierta humanización del desarrollo, un parche con el que encubrir la dinámica radical invasiva (en lo económico y en lo ecológico) de los modelos aún hegemónicos del desarrollo (Martín-Barbero, 1999).

Y en las coordenadas de este escenario, por igual polémico y evidente, extendido y necesario, es donde, a nuestro entender, se vuelve manifiesto el carácter político y económico de tal exclusión de lo cultural respecto a las concepciones sobre el desarrollo, y donde se amplifica la inclusión de una serie de nociones de Yúdice, que se vuelven centrales a la hora de edificar una salida superadora para un binomio por momentos expuesto a bordear el solapamiento y la imprecisión de sus elementos.

Si las nociones de transversalidad de la cultura y el carácter del recurso cultural habían sido centrales a la hora de expandir los límites, las posibilidades y las responsabilidades de la propia definición de cultura, son también estos conceptos los que permiten comprender la naturaleza profunda del binomio, su trascendencia y el lugar primordial que ocupa la cultura en los procesos de desarrollo. Ante el peligro de relegar la cultura a "mero correctivo cualitativo" del progreso, Yúdice propone situarla en el centro mismo del desarrollo, asociando lo cultural con los conceptos de sustentabilidad y ecología, y persiguiendo tanto sus políticas sectoriales como su gestión integrada. Desde allí, el autor propone las nociones de "ecología cultural del desarrollo", o de "desarrollo culturalmente sustentable", que, en cierta forma, operan como síntesis en el trayecto de conformación del binomio y ubican a la cultura en un rol matricial respecto del desarrollo.

Esta noción, que parte de aquella idea de transversalidad para ir más allá, no solo destaca la especificidad del propio sector cultural, sino también su lugar central dentro de las esferas económicas, mediáticas, técni-

cas, etc., al sostener que "el desarrollo no será sustentable a menos que se tenga en consideración no solo el impacto de esas esferas en las prácticas tradicionalmente reconocidas como culturales [...], sino la manera en que se manifiesta la dimensión cultural en esas otras esferas" (Yúdice, 2005).

De este modo adviene, a nuestro juicio, la confluencia más productiva para el binomio "cultura y desarrollo": aquella que aúna y promueve una síntesis a la vez conceptual y operativa, estratégica y política, entre los criterios de diversidad, creatividad y sustentabilidad como componentes y coordenadas para el funcionamiento del binomio. El desarrollo es éticamente justificable y culturalmente sustentable solo si es sostenible cultural, ambiental y socialmente, si se tienen en cuenta en su formulación las diferencias culturales y si se promueven estrategias de intervención y promoción tanto particulares como integradas con el resto de las esferas sociales.

De la mano de estas acepciones superadoras para el binomio, es válido preguntarse por la centralidad del componente cultural y por su proceso de legitimación frente al desarrollo. En la medida en que este no podrá ser sustentable a menos que lo sea culturalmente, cabe resituar la concepción ampliada y matricial del término "cultura", ya no en cuanto finalidad u objetivo último de desarrollo (como constaba en las propuestas del informe del Decenio), sino directamente en cuanto condición o causa que posibilitará tales propósitos.

Si se ha constatado el fracaso de un criterio del desarrollo que excluía lo cultural de su concepción –o lo consideraba como freno u obstáculo del progreso–, ahora resulta evidente que aquel no solo es inseparable de la cultura, sino que además de ser su medio y su finalidad, necesariamente debe nacer de ella. Aquí radica, a nuestro entender, el alcance pleno de la noción de desarrollo "culturalmente sustentable"; como señalan desde Unesco: poner a la cultura en el centro de todas las políticas de desarrollo, más allá del ámbito al que conciernan y de su accionar específico en sus diversas dimensiones.

Más allá de que pueda sostenerse que, en numerosos ámbitos, la capacidad de influencia e intervención de la cultura sobre las políticas de desarrollo es aún incipiente o incluso subvalorada (se observará luego en qué medida esta afirmación cabe a las principales capitales latinoamericanas), la dimensión cultural del desarrollo –o, en términos de Yúdice, del "desarrollo culturalmente sustentable"– resulta una concepción trascendente que legitimará tanto el recurso cultural en sí como la potencialidad y los alcances de nuevos ámbitos de trabajo, entre ellos el de "la cultura y el desarrollo".

De allí que toda política orientada al desarrollo no solo deba ser abierta y receptiva respecto a la capacidad del propio sector cultural para tales fines, sino que desafía a los responsables y gestores de sus programas a construir mecanismos y canales interministeriales e intergubernamentales

que promuevan la imbricación entre diversos campos, en pos de consolidar una articulación productiva y con sentido global para tales políticas. Desde ese lugar, además de posicionar la cultura como un componente transversal dentro de los planes de desarrollo, es necesaria la concepción de políticas capaces de comprender el desarrollo en tanto afirmación de procesos sociales y culturales. En cierta medida, y siendo consecuentes con estas acepciones ampliadas, debemos preguntarnos cuánto de cultural existe en las políticas de desarrollo vigentes o, incluso, si estas no debieran ser concebidas directa y profundamente desde lo cultural, más allá de su aplicación sectorial posterior.

Desde ese punto, profundamente ético y político, es desde donde debieran concebirse las políticas de "cultura y desarrollo", como condición para no ser pensadas por fuera de esta dimensión fundamental, que, a nuestro entender, ya no solo se manifiesta como medio y como finalidad, sino, sobre todo, como la condición central para un desarrollo humano, social e, incluso, económico, con carácter participativo, ético, inclusivo y equitativo.

Tal vez el principal déficit todavía siga radicando en la baja formalización y profesionalización del propio sector cultural, muchas veces aún incapaz de pensarse por fuera de las nuevas acepciones de la cultura, de las nuevas demandas que recaen sobre la actividad y de sus nuevas oportunidades para construir desarrollo. En esta debilidad sectorial –y en la dificultad de estructurar políticas públicas capaces de facilitar y promover dichos procesos– es donde tal vez se asienten las marcas de inviabilidad para que la cultura pueda transformarse en un verdadero protagonista del desarrollo. Es preciso que la cultura sea capaz de asumir un rol central en la articulación de las políticas, áreas, funciones y programas que el desarrollo involucra, en pos de transformarse cabalmente en condición, elemento de base y punto de partida obligado para el desarrollo, más que en una dimensión adicional, tanto sea como instrumento o como finalidad de este.

Por otra parte y con idéntica trascendencia, estas concepciones sobre cultura y desarrollo deben ser incorporadas e impulsadas no solo desde las iniciativas del sector público, sino también desde el trabajo de las organizaciones, tanto del sector privado como de la sociedad civil. En la medida en que se trata de estrategias que deben ser reformuladas, dinamizadas y puestas en marcha de un modo coherente con sus valoraciones y alcances, sus marcas de transversalidad e integración sectorial necesariamente deben conllevar un ejercicio de implicación creciente de –y entre– sus diversos actores, a fin de consolidar colectivamente políticas en permanente productividad y consenso.

En sintonía con este conjunto de perspectivas en torno a los vínculos entre la cultura y el desarrollo, puede advertirse el funcionamiento de un conjunto de ejes susceptibles de estructurar el análisis de las prácticas ligadas al nuevo binomio desde el ámbito específico de la gestión cultural de

las hiperpobladas capitales latinoamericanas. Aspectos tales como el impacto de la cultura en la economía, la centralidad de un exhaustivo análisis territorial previo, la implicación de la creatividad en los procesos de desarrollo local, la integración de lo cultural en otras áreas del desarrollo –por citar solo algunos– pueden resultar centrales a la hora de abordar algunos de los programas y proyectos que, ya sea desde el sector público o desde la sociedad civil, dotan de contenidos y prácticas concretas a este nuevo campo de trabajo, intervención y productividad llamado “cultura y desarrollo”.





CAPÍTULO 4

HACIA UN MODELO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL ÁMBITO DE LA CULTURA Y EL DESARROLLO

A fin de establecer las vinculaciones existentes entre las prácticas discursivas y sus avances operativos –que concretizan en términos de gestión las decisiones en torno a los componentes “cultura” y “desarrollo”–, necesariamente deberá partirse de la formulación de los elementos de planeamiento, en virtud de su posibilidad a la hora de constatar las acciones de gestión vigentes que decantan de aquellos y el modo en que –conjuntamente– trazan la fisonomía de las políticas culturales que se promueven desde las diversas ciudades de nuestra región.

Precisamente, la cuestión de los límites y alcances de las categorías de trabajo resultan una cuestión central, puesto que, como señalan Marcé y Bosch –y tal como se ha evidenciado respecto a las variaciones en torno al concepto de cultura–, las preguntas sobre las definiciones estratégicas son trascendentales en la medida en que “evidencian uno de los problemas endémicos del sector: ser capaces de delimitar el campo de trabajo” (Marcé y Bosch, 2007).

Tradicionalmente, el trabajo de los gestores culturales del sector público de las grandes ciudades se ha movido entre dos polos: el ámbito del patrimonio cultural y el de la promoción sociocultural. A grandes rasgos, y teniendo en cuenta sus asignaciones presupuestarias como síntesis de la planificación, para el primer ámbito, las actividades se han centralizado en los museos, la preservación de los cascos históricos y el denominado turismo cultural; y, para el segundo, en los grandes eventos artísticos, la infraestructura y los llamados programas de democratización y acceso cultural.

En vistas a la extendida mención a los principios de democratización, descentralización y diversidad cultural que se postulan desde los planes estratégicos y las políticas culturales del sector, y en virtud del conjunto de definiciones de “cultura” que les otorgan sustento (asociadas a las concepciones del enfoque “integralista” o socioantropológico que presentamos), resultaría valioso analizar la congruencia entre tales discursos y las prácticas de gestión que se promueven desde las políticas culturales de nues-

tras ciudades principales. En este sentido, un repaso de los propósitos y el quehacer operativo de sus principales organismos culturales seguramente arroje como resultado una esquematización de sus objetivos, políticas y acciones en torno a cinco grandes bloques: políticas patrimonialistas, eventos artísticos, mantenimiento de las infraestructuras, políticas de descentralización y políticas de fomento; lo que, a grandes rasgos, no dista en profundidad de una estructuración tradicional para el sector, y que como señalamos al comienzo, en numerosas ocasiones se asienta en una concepción restringida y dogmática de lo cultural.

Al mismo tiempo pareciera advertirse que, junto con servicios meramente declamatorios o centrados únicamente en una búsqueda de impacto comunicacional, uno de los hilos que atraviesa tales políticas es la extensión de una lógica corporativista –basada en el mantenimiento de programas y servicios sin evaluaciones ni condicionamientos objetivos–, de escaso nivel de autocrítica y basada en el sostén de puestos laborales a partir de la toma de espacios políticos e iniciativas personalistas, atados a la figura de quien los crea y sostiene, en tanto motor económico para sí y su equipo de allegados.

Cabe precisar que dicha lógica suele repetirse en las burocracias culturales de las grandes ciudades de Latinoamérica –y que trasciende al sector público– sin poder instalarse aún una fórmula que, al menos, sea capaz de atenuarla con incipientes políticas culturales de rasgos productivos –tanto simbólica como materialmente– y que promuevan el cambio (tal vez, una excepción al respecto pueda encontrarse en las políticas culturales más transversales e integradoras llevadas adelante durante los últimos años en Brasil). Asimismo, más allá de que ciertos programas y contenidos puedan suscitar hoy en día desconcierto, corresponde advertir que un altísimo porcentaje de estos se ha venido repitiendo en forma rutinaria de gestión en gestión, reforzando muchas de las marcas regresivas que definimos para el sector: corporativismo, aislamiento, capricho, falta de criterios de planificación, viabilidad y evaluación, etcétera.

En tal sentido y con estas salvedades, vale destacar que, en términos discursivos y en relación con los elementos propositivos del planeamiento, los objetivos de gestión muchas veces se encuentran formulados con un carácter abarcador y que, en cierta forma, podrían responder a una concepción abierta e integradora de lo cultural. Se trata de propósitos loables y legitimados, que apuntan a valores extendidos, tales como la formación, democratización, diversidad, modernización, pluralidad, eficiencia, etcétera.

No obstante, cabría preguntarse –y las reflexiones de Canclini con relación a los modelos de política cultural son ilustrativas al respecto– en qué medida pueden equipararse las acciones de producción artística y consumo cultural con políticas de democratización y acceso. Desde diversos trabajos ya se ha cuestionado aquella premisa de que la cultura

se presenta como algo establecido y determinado, y que mediante programas de difusión se pone a disposición de las masas ciudadanas a fin de elevar su nivel cultural. Como se ha advertido, suele ser una marca de muchas gestiones caracterizadas como "progresistas": ostentan una propiedad sobre las categorías, los medios y los productos de cierto "corpus cultural", para brindarlos dadivosamente a grandes porciones de la ciudadanía que deben asimilarlos, ante la supuesta falta de parámetros propios al respecto.¹

Junto a esas acciones –extrañamente denominadas de "democratización cultural"–, el otro gran ámbito de intervención de las políticas públicas ha radicado en los programas de fomento y financiación para el desarrollo social y económico del sector, los cuales se han ido perfeccionando y han ido formalizando sus canales a lo largo de los años. Sin embargo, tal vez la mayor y más preocupante carencia con respecto a las políticas de promoción de la actividad cultural no oficial de nuestras ciudades ha pasado por la ausencia sostenida de un escenario financiero claro y predecible para las diversas esferas contempladas en una acepción amplia de la cultura.

En ese sentido, creemos que la implementación de un mapa del financiamiento plural y colaborativo permitiría clarificar las diversas modalidades de apoyo con que los gestores de la sociedad civil pueden contar, tanto por parte del Estado como desde el sector privado y de la cooperación internacional. Dicho esquema podría sintetizar y comunicar, desde aquellas ayudas tradicionales basadas en subvenciones y transferencias (que pueden resultar valiosas y justificables a fin de sostener actividades no rentables pero de elevada importancia simbólica y estratégica para la fisonomía cultural de la ciudad) hasta nuevos modelos más asociativos, transparentes y progresivos que, mediante esquemas de reembolso, créditos "blandos" o articulación con el sector privado, resulten más eficientes y dinamizadores para proyectos que requieren un impulso mayor para la instalación y explotación de iniciativas con potencial de desarrollo económico y capacidad para la formalización del tejido de organizaciones y empresas culturales. Por supuesto que tal propuesta no excluye la necesidad de contar con profesionales especializados en el desarrollo de recursos para el sector ni la responsabilidad de los gestores culturales de salir de un estado de dependencia con relación al sector público y promover esquemas de recursos múltiples, diversos y creativos.

A partir de los principales programas de gestión y el avance operativo que implican respecto de sus objetivos de base, podrá advertirse que la intervención pública en la actividad cultural de las principales urbes latinoamericanas se ha mantenido, por lo general, centrada en las políticas

1. Véanse García Canclini (1987) y Trilla Bernet (1997).

tradicionales para el sector: fomento a la creación y la producción, subsidios y transferencias económicas, preservación del patrimonio ilustrado, oferta de consumo cultural desde la producción pública, etc. Estos rasgos, que conducen necesariamente al paisaje de sobreoferta de propuestas artísticas y culturales que presentan nuestras ciudades, aún no han sido compensados plenamente con políticas que promuevan la demanda, los valores contextuales a la creación, los esquemas de coproducción y/o los circuitos de explotación comercial; factores que ayudarían a paliar, en definitiva, la dificultad crónica de "mercado" que arrastra el sector cultural.

Aun reconociendo la fisonomía creativa e innovadora de las principales capitales de nuestro continente, la implementación desfasada de estas políticas poco tiene para aportar en términos de sustentabilidad, desarrollo y tejido organizacional y empresarial a un nivel más maduro y competitivo. Como bien señalan Marcé y Bosch al respecto, "una política infraestructural potente y una política de fomento de la demanda responsable y activa permitirían que las dinámicas privadas –asociativas y empresariales– tuvieran un campo de acción de mayor sostenibilidad y ambición, lo que sin duda favorecería la eficacia general de nuestro sistema cultural" (Marcé y Bosch, 2007).

En una descripción que actualmente bien podría ser ilustrativa no solo para el caso de las urbes latinoamericanas, los autores ubican el centro de la problemática sobre la intervención pública en cultura para explicitar lo que denominamos su carácter regresivo:

El destino de los presupuestos públicos de la cultura explica claramente el carácter errático de nuestras políticas: la mayor parte de los presupuestos se destinan a la producción de contenidos desde centros de producción pública o a actividades de difusión cultural, y solo una parte residual se dirige a la formación artística, el apoyo a la preproducción de contenidos de titularidad privada, al desarrollo industrial, a la creación emergente o a la creación real de nuevos públicos (Marcé y Bosch, 2007).

En síntesis, a partir de esta sucinta perspectiva sobre las políticas culturales urbanas de nuestra región, puede advertirse una serie de debilidades que, en definitiva, se espejan en algunas de las falencias crónicas del sector cultural en su conjunto; a saber:

- debilidad en la observación y el análisis de los territorios en cuanto práctica central para el diagnóstico y la detección de necesidades;
- ausencia de nociones y ejercicio de planificación estratégica;
- dificultad para establecer objetivos, acciones y metas congruentes;
- inestabilidad política, mantenimiento de programas y considerable rotación de sus responsables y agentes;
- debilidad para identificar al público potencial para cada política, programa y/o acción;

- dificultad para estructurar presupuestos –tanto de costos como de ingresos– razonables y realistas;
- déficits en la administración racional y en función de las necesidades de las actividades;
- incapacidad para asociar la gestión a indicadores, controles y evaluaciones;
- énfasis en la promoción de sobreoferta artístico-creativa, por encima del impulso a la demanda, la explotación y el fortalecimiento de un mercado;
- dificultad para fortalecer los esquemas de explotación y comercialización de productos, servicios y actividades;
- imposibilidad de acordar políticas de Estado;
- escasa relación y articulación sólidas con las políticas culturales de otras ciudades (sobre todo, latinoamericanas), en pos de un desarrollo regional integrado (más allá de visitas ilustres y declaraciones de intención).

En definitiva, en este escenario, los programas y las acciones culturales, tanto desde la sociedad civil como desde los propios Estados, terminan resultando:

- altamente distantes e incongruentes respecto de sus contextos;
- poco estables y sólidos en términos de llegada al ciudadano;
- indefinidos con respecto a sus objetivos, su público y/o su mercado potencial;
- sub (o sobre) valuados con respecto a las inversiones, recursos y/o ingresos que requieren, o improductivos con respecto a la inversión efectivamente realizada;
- carentes de productividad, “reticulación” e impacto social;
- regresivas en función del crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil;
- altamente corporativas y endogámicas.

Aun así, gran parte de los gobiernos locales latinoamericanos destinan importantes presupuestos a la actividad cultural, aunque, de acuerdo con lo referido, en muchos casos pareciera no ser suficiente o estar erróneamente asignados. Más allá de que los objetivos discursivos –que en muchos casos podrán incluso ser heredados de gestiones anteriores y resultar tan familiares a los de la mayoría de las megalópolis– puedan apreciarse como auspiciosos y productivos, en muchos casos no dejan de resultar confusos, insustanciales y vaciados una vez traducidos en términos de los programas y las acciones de la propia gestión.

Asimismo, en términos de formulación y planeamiento, resulta llamativo el grado de ambigüedad e indeterminación de muchos postulados: si

bien parecieran ser objetivos generales –que podrían desglosarse en una serie de específicos–, únicamente figuran estos y, desde allí, se enlaza directamente con las acciones. En líneas generales, se trata de objetivos que plantean un “qué”, pero no hacen referencia al “para qué”, ni mucho menos al “para quién”. ¿Cuáles son entonces los objetivos que nuclean estas políticas? ¿Consumo? ¿Participación? ¿Alguna dimensión del desarrollo –sea humano, social o económico–? ¿Supervivencia corporativa? ¿Quiénes son los sujetos para tales objetivos?

Quizás se trate del conjunto de dificultades esbozadas al comienzo del recorrido, con relación a las incapacidades del propio sector a la hora de encarar propósitos amplios y diversos, con dinámicas y acciones concebidas desde modelos, lógicas, prácticas y concepciones restringidas y desfasadas de lo cultural. A la vez, en función de aquella necesidad –señalada al inicio– de acotar desde un enfoque productivo, se torna ahora explícito que las políticas culturales de nuestras ciudades, por lo general, no han dejado en claro cuál es su recorte y dónde se halla la delimitación de su alcance. Al mismo tiempo, los discursos y las declaraciones que orientan sus esquemas de planificación resultan tan amplios que en lo operativo han diluido la posibilidad de gestionar de un modo productivo y eficiente. En definitiva, y en el marco de tales propósitos, ¿cómo encontrar una vía directa entre aquellos objetivos y la instrumentación de políticas culturales para el desarrollo?

En cierta forma, nuestras ciudades reúnen las pautas con las que ciertos autores han definido los entornos culturales de extrema fragilidad, a saber:

un sistema de objetivos en los que el marco normativo es débil y cambiante, en el que los análisis de mercado son de una gran volatilidad y en el que las dinámicas personales son determinantes; el resultado final comporta que muchas actividades culturales no se institucionalicen y que no circulen por el territorio de una manera estable [...] La ecuación espacio-tiempo, tan necesaria para que la cultura se convierta en un factor objetivo de progreso, no se sostiene (Marcé y Bosch, 2007).

Por ende, tal vez sea hora de preguntarnos sensatamente si dichos recursos se encuentran invertidos de modo eficiente y productivo, si en muchas ocasiones no se duplican o triplican servicios similares, si no se observa ineficiencia en las decisiones de inversión pública, si no habría que dar de baja ciertos servicios, reformular en profundidad otros y/o diseñar nuevos en forma estratégica; en síntesis, cuestionarnos si se está haciendo mucho y mal, en vez de lo justo y bien realizado.

Son preguntas incómodas y eludidas, pero que debemos transitar, sobre todo en la medida en que, creemos, pueden conducirnos a una reflexión más profunda, compleja y actual acerca del rol del Estado y su actuación e inversión en materia cultural, en cuanto protagonista central y

determinante de la potencialidad estratégica de los recursos de la cultura para las diversas formas de desarrollo y transformación social.

Si bien se advierte una postura crítica con relación al estado de las políticas culturales a lo largo de las principales ciudades de la región, al mismo tiempo debe reconocerse que la inteligencia social de las organizaciones culturales realiza un esfuerzo cotidiano por mejorarlas y que, desde incipientes programas y proyectos, tanto de la órbita pública como de la privada, se están poniendo en marcha iniciativas auspiciosas y profundamente transformadoras con relación a la cultura y el desarrollo (algunas de las experiencias relevadas en la siguiente sección tal vez puedan ilustrar al respecto).

Asimismo, es evidente que aquellos rasgos de “liquidez” y “transversalidad” propios de las variaciones en torno a lo cultural complejizan el modo de encarar y formular políticas y programas necesarios, obligan a repensar en forma permanente las antiguas concepciones que solían regirlas y articularlas, y por ende, exigen un grado mayor de compromiso, rigor y responsabilidad por parte de los profesionales de la gestión.

Frente a este escenario, en el que muchas veces su legitimidad suele aparecer subvalorada (tanto por parte de la política como desde el propio sector), creemos que, en tiempos de crisis económicas y culturales severas –como las que el mundo se encuentra transitando–, el espacio de la cultura no debería continuar siendo una variable de ajuste, sino un ámbito que genere dispositivos de contención, oportunidades de transformación social e, incluso, espacios de promoción para la inversión y el consumo; tal vez el campo de la cultura y el desarrollo pueda iluminar cierta potencialidad estratégica al respecto.

Tanto en la Argentina como en muchos otros países de la región, se ha producido durante la última década un fuerte desarrollo de la llamada “economía social”. Es usual que, frente a una emergencia que corre en paralelo con el achicamiento del Estado, los actores y teóricos de la economía social hayan oscilado entre otorgar al Estado un rol activo y desconocerlo en cuanto agente con capacidad de intervención, haciendo del nuevo fenómeno una expresión de la asociación libre de los trabajadores, por fuera de todo marco estatal e institucional.

Lo cierto es que al Estado le cabe una responsabilidad indelegable en el fomento de los nuevos esquemas socioeconómicos asociados a la cultura y el desarrollo. En tal dirección, deberían promoverse modelos y estrategias capaces de no escindir a sus miembros de las propias identidades sociales, de su historia, ni –mucho menos– de su inserción en el mundo simbólico e institucional que denominamos cultura (aquí sí, en su sentido acotado). Más aún cuando los actores implicados en dicha empresa socioeconómica no están movidos estrictamente por transacciones con vistas a la utilidad, sino también por valoraciones de carácter solidario y cooperativo.

Una vez asentada la responsabilidad del Estado en cuanto al fomento y la promoción de este tipo de actividades, cabe destacar la implicación de las áreas gubernamentales de gestión de la cultura como un engranaje de apoyo clave para aquellos emprendimientos que orientan la práctica de la economía social hacia la actividad cultural. En este caso, nos encontramos con un marco en el que los emprendimientos, a través del flujo de bienes y servicios culturales producidos por el capital cultural, aportan beneficios materiales e inmateriales a las personas, en tanto individuos y en tanto miembros de la sociedad.

En tal sentido, no debería dejar de mencionarse que la intervención del Estado con relación al fomento y la promoción de una economía para la cultura y el desarrollo solo será efectiva en la medida en que se promuevan con vistas a la autonomía y la propia sustentabilidad de las iniciativas, los actores y los colectivos en ellos implicados. En este sentido, un criterio para juzgar la sostenibilidad, como afirma David Throsby, sería “la producción de beneficios materiales derivados de estas fuentes de valor económico y cultural [...] que son una forma de utilidad directa para los consumidores” (Throsby, en Towse, 2005). A su vez, también podría identificarse una clase más general de beneficios inmateriales, procedentes del capital cultural, y que toman la forma de bienes culturales que pueden pasar o no por el mercado, y cuyo valor también puede ser estimado en función de una serie de factores multiplicadores y externalidades positivas más allá de su valoración material.

En la medida en que el sector cultural sea capaz de interactuar en paridad y con conciencia del propio potencial de cara a otros sectores de la vida social, podrá generar los anticuerpos necesarios para enfrentar dichos procesos de crisis y transformarse en un recurso clave para el desarrollo humano, social y económico. Por nuestra parte, esperamos haber conseguido apuntar algunas de esas perspectivas y posibilidades, no solo en virtud de sus alcances en el marco de los procesos de transformación social, sino, sobre todo, en el carácter de condición y fundamento que el componente cultural debe adquirir en la formulación de programas, políticas y proyectos –tanto sectoriales como integrados– desde un binomio estratégico, vigente y transformador como resulta el de la cultura y el desarrollo.

Las reflexiones en torno a las nociones de “ecología cultural del desarrollo” o “desarrollo culturalmente sustentable”, de autores de la magnitud de Canclini y Yúdice, resultan ilustrativas y alimentan el espacio central que adquiere el recurso cultural en dichos procesos de transformación, mejora e inclusión ciudadana. En tal sentido, los medios culturales forman parte sustancial

de la continuidad identitaria, recursos para la participación ciudadana, el ejercicio de las diferencias y los derechos de expresión y comunicación. En favor de una consideración no solo económica del desarrollo cultural, se señala que la cultura y las comunicaciones contribuyen al desarrollo comunitario, la educación para la salud y el bienestar, la defensa de los derechos humanos y la comprensión de otras sociedades (García Canclini, 2005).

Este carácter transversal de las culturas, que interrelaciona y asimila la propia actividad con el resto de las áreas de la vida social comunitaria, permite comprender el componente cultural como requisito y fundamento del desarrollo sustentable y un factor clave para el respeto a la diversidad y el efectivo ejercicio de derechos. La cultura y el desarrollo se han evidenciado como actividades complementarias, pero su vínculo y las estrategias que requieren no siempre resultan sencillas ni mecánicas, sobre todo en un mundo complejo, esquivo y organizado sustancialmente sobre la base de políticas de exclusión.

Tal como afirma Rey,

la reconsideración de la importancia de la cultura en el desarrollo pasa por otros registros: por su reconocimiento explícito en los planes gubernamentales, pero sobre todo por las dinámicas sociales que mueven organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, partidos políticos, etc. Muchos proyectos de participación y organización comunitaria así como innumerables procesos de gestión local y regional han asumido lo cultural como una dimensión muy destacada de sus diseños y de sus ejecuciones (Rey, 2002).

Es por ello que, a lo largo de la presente sección –así como en las experiencias que siguen y sostienen sus alcances–, hemos procurado advertir algunos de los desafíos actuales para el sector cultural en materia de esquemas organizativos claros y productivos, con congruencia entre propósitos y medios, que redunden en modelos aptos para vehiculizar la responsabilidad de los diversos actores del sector a la hora de diseñar y conducir intervenciones de calidad. Para ello, resulta necesaria una decisión política amplia, franca y unívoca: del sector hacia la política y de la política hacia el sector.

En definitiva, ¿es posible que la cultura pueda contribuir a un desarrollo sustentable? Creemos que una de las claves probables para afrontar este interrogante es que las políticas puedan garantizar efectivamente la diversidad cultural y promover intercambios más equitativos entre las culturas que conviven en un mismo espacio –así como también entre las distintas lógicas de producción material y simbólica–, no solo en términos discursivos e intenciones, sino, fundamentalmente, en programas y proyectos, que más allá de su grandilocuencia o su modestia, sean capaces de otorgar sustento, operatividad y capacidad de transformación para con los territorios y ciudadanos que definen su misión y su competencia.

La gestión en el marco del binomio “cultura y desarrollo” exige un compromiso profundo con las sociedades: los gestores culturales trabajamos *para y con* un “otro” real, de carne y hueso; con inquietudes, necesidades, deseos, temores, aspiraciones, bagajes... Un “otro” igual a uno mismo, un “otro” en sociedad, que también requiere de políticas y programas para la mejora de su calidad de vida, en comunidad.

Es desde esta perspectiva que todos los actores sociales nos encontramos implicados en la generación de capital social y cultural para el desarrollo: gestores culturales, educadores, investigadores, economistas, empresarios, líderes comunitarios, artistas, Estados, funcionarios, comunicadores, ciudadanos y públicos. La articulación entre derechos, responsabilidades y compromisos es un resorte central para que, desde lo cultural, no se excluya a la solidaridad, pieza clave para que la relación cultura-desarrollo se materialice en una construcción de ciudadanía más plena. Más allá de los derechos económicos de las empresas, los derechos culturales de los ciudadanos no deberían quedar limitados a la protección del territorio, la lengua y la educación. Se ha visto como, en la actualidad, cultura es, sobre todo —o mejor, en la base de todo—, cohesión social y convivencia desde la diversidad: cultura para la creación de ciudadanía y desarrollo con equidad.

Seguramente, muchos de los actores de la gestión de la cultura hemos confundido la finalidad de nuestro trabajo al priorizar las necesidades personales, las disciplinas, los medios y los discursos por sobre las narraciones compartidas y las estrategias integradoras, al dejarnos llevar por motivaciones personalistas y corporativas detrás de bellos discursos que profundizan un conjunto de inequidades que van del hambre a la injusticia, y de la inseguridad a la violencia. Quizás un arribo anterior a nociones ampliadas y operativas como las de transversalidad, implicación, recurso o comunidad hubiera posibilitado un mejoramiento de la vida personal y colectiva de muchos ciudadanos, a partir de un trabajo más integrador y sustentable junto al resto de las áreas de la vida social. La cultura no puede promoverse solo en función de sostener la labor de los creadores y los espacios de la “corporación cultural”, sino fundamentalmente para promover una ética ciudadana más diversa, plena y responsable, en función del alto grado de conflictividad de nuestros contextos urbanos y sus perspectivas a futuro.

No obstante, confiamos en estar aún a tiempo de trabajar en el plano de procesos sustentables y para el desarrollo que, aunque en el campo de la cultura implican plazos dilatados, a la vez conllevan horizontes de productividad y crecimiento más ricos, sólidos y comprometidos. Lo central, en definitiva, más allá de productos, eventos, proyectos y organizaciones, son las ideas de bien común, de participación, de convivencia, de identidad y de diversidad que se respiran en nuestros objetivos y nuestras acciones.

Es prioritario optar por ellas: estimular el debate, la creatividad, el pensamiento, el estímulo de la conciencia crítica. Ello es también, y sobre

todo, cultura. Únicamente partiendo desde allí podrán vincularse luego esas capacidades con los bienes, productos y servicios que muchas veces parecieran haber monopolizado y vaciado de contenido su nombre. Solo de esta forma podrán encontrarse y promoverse sentidos para la vida en sociedad, sentidos que solo pueden construirse desde el ámbito de la cultura y el desarrollo.





SEGUNDA PARTE

Experiencias de cultura y desarrollo destacadas a nivel latinoamericano





PRESENTACIÓN

A lo largo de esta segunda sección se presentará un conjunto de proyectos y organizaciones de base cultural con el propósito de materializar el binomio “cultura y desarrollo” en iniciativas de diversa índole y naturaleza que otorguen contenido efectivo e impliquen propuestas operativas con relación al modelo conceptual trazado en el primer apartado de este trabajo. En la medida en que, con Yúdice y Miller, definimos la política cultural en cuanto “soportes institucionales que canalizan tanto la creatividad estética como los estilos colectivos de vida [...] oficiando de puente entre los dos registros” (Miller y Yúdice, 2004), el estudio de tales extremos será vital para desandar y analizar las correspondencias entre los discursos y las prácticas de gestión en el territorio particular de las capitales de nuestra región.

Con tal finalidad, se buscará realizar una primera contribución en pos de saldar la distancia que, creemos, muchas veces media entre el ámbito académico –proclive al análisis y la imposición de estructuras teóricas lejanas a las necesidades del quehacer cultural– y el campo de las experiencias concretas de gestión –cuyas exigencias y dificultades operativas suelen relegar las instancias de reflexión sobre el propio hacer, atentando contra la incorporación de esquemas y estrategias de eficiencia y desarrollo organizativo–. Es en este espacio intermedio entre una conceptualización no encarnada y una práctica cautiva de la gestión permanente donde pretende ubicarse esta reflexión sobre el ámbito laboral de la gestión cultural, a partir de la visibilidad, la presentación y el desarrollo de estos seis casos testigo con sede en las principales capitales de Latinoamérica.

Naturalmente –y considerando que los diversos artículos han tenido como punto de partida la palabra de sus protagonistas–, creemos que este primer aporte deberá ser complementado mediante estudios más profundos sobre el estado organizacional y la situación interna y externa de cada iniciativa, y, sobre todo, por trabajos tendientes a determinar la aportación específica de este tipo de experiencias con relación a su impacto económico, su vinculación con el campo de la economía social o los factores multiplicadores que implican específicamente. No obstante, creemos que su inclusión resulta muy valiosa a los fines de dar con un corpus de casos concretos capaces de materializar los alcances del binomio y brindar un enfoque productivo respecto a las nociones desarrolladas previamente.

Con relación a los aspectos metodológicos, cabe señalar que pueden rastrearse como antecedentes para el modelo de estudio de casos numerosos trabajos, sobre todo de tradición anglosajona, desarrollados en el marco de la difusión del modelo norteamericano de escuela de negocios –desde fines de los años cincuenta–, aunque con sesgo estrictamente gerencial. No obstante dicha profusión de carácter disciplinar, resultan muy escasos los trabajos basados en experiencias testigo o casos de impacto en el ámbito específico de la gestión cultural. Esta apreciación –junto al relevamiento de estudios más orientados al gerenciamiento artístico, la economía de la cultura y la tradición inglesa de ejercicios aplicados– es formulada en la presentación del trabajo de Bonet, Castañer y Font (2001), quienes se ocupan de recuperar dicha línea para la gestión cultural de un modo sistemático y con un carácter eminentemente iberoamericano.¹

En el marco específico de este trabajo –atravesado por la noción de *cultura en cuanto recurso para el desarrollo*, sea este de carácter humano, social o, incluso, económico, criterio desarrollado ampliamente en los trabajos de George Yúdice (Yúdice, 2002; Miller y Yúdice, 2004)–, el desarrollo de casos a partir de la palabra de sus protagonistas se argumenta en el hecho de tratarse –a nuestro criterio– de un conjunto de experiencias relevantes, sustentadas en su capacidad transformadora y en el impacto de sus resultados, en cuanto medios para un mejoramiento de la calidad de vida, la inclusión social, el desarrollo local y/o el sostenimiento de ciudadanía por parte de sus miembros y participantes.

Señalaremos, en este sentido, que la elección particular de cada caso no responde a parámetros de calidad de gestión, a preferencias de contenido o corte ideológico, ni a argumentos de relevancia o superioridad gerencial respecto a otros proyectos en funcionamiento. Se trata, particularmente, de poner de manifiesto un amplio abanico de experiencias que se han estimado valiosas y relevantes en el marco de las coordenadas esbozadas al comienzo de este trabajo y, sobre todo, en función de la amplitud de criterios y disciplinas desde las cuales se construyen y gestionan. No obstante, y en función de ese marco conceptual, se estimará razonable el hecho de no haber incluido en este apartado experiencias de desarrollo estrictamente artístico, casos de gestión propiamente culturales u orientados a finalidades intrínsecas a las propias disciplinas.

En la medida en que se persigue un aprendizaje basado en el modelo de las experiencias concretas llevadas adelante por gestores socioculturales en coordenadas espacio-temporales determinadas, podemos afirmar,

1. En la Argentina, un caso relativamente cercano, aunque acotado específicamente al terreno del desarrollo social desde proyectos de artes escénicas, puede rastrearse en el trabajo de Dubatti y Pansera (2006), orientado a la compilación de experiencias con fines de carácter solidario.

con los editores del trabajo español citado, que con la exposición de estos casos testigo se pretende “obtener el máximo provecho de una experiencia que se considera relevante, tanto por lo que aporta de positivo (capacidad para superar las situaciones de crisis, plantear estratégicamente la gestión diaria y el posicionamiento de la organización de cara al futuro) como por sus limitaciones” (Bonet, Castañer y Font, 2001).

De este modo, la técnica de casos persigue la finalidad de dar a conocer experiencias concretas del mundo profesional que hayan resultado sólidas, exitosas y congruentes con relación a sus propios objetivos, metas, medios, estrategias y beneficios perseguidos en función de sus territorios y destinatarios. Para ello se ha pretendido retratar el conjunto de iniciativas tendiendo a la objetividad y el rigor profesional, dando lugar a la mirada crítica en pos del mejoramiento continuo, y desde un enfoque tanto integral como profundo, que logre transmitir en forma clara y didáctica las decisiones y estrategias que sus protagonistas han debido asumir frente a los desafíos cotidianos de la gestión. Por ende, más que concluir en un conjunto de reglas rígidas, su propósito responde a estimular el pensamiento y sugerir ideas y perspectivas para el desarrollo profesional en el campo de la gestión cultural.

En el marco específico de este trabajo, se trata de un conjunto de artículos a partir de entrevistas semiestructuradas realizadas en profundidad a los responsables de los proyectos y las organizaciones seleccionadas, que fueron efectuadas en forma personal por los autores a lo largo del año 2011. Adicionalmente, se han contemplado para la preparación de los casos herramientas de *desk research* (análisis de fuentes secundarias, estudios, informes, etc.), instancias de observación estructurada, relevamiento en medios de comunicación y, en algunos casos, el análisis documental y de espacios, todo ello con la finalidad de lograr transformar la información disponible en conocimiento para el campo profesional de la gestión cultural. Además de los seis casos de análisis se incluye, a modo de apéndice, un listado complementario de proyectos asimilables al ámbito de la cultura y el desarrollo a nivel latinoamericano.

En este sentido, podrá advertirse la intención de estructurar un recorrido común para las diversas experiencias (unificado a partir de un conjunto de preguntas-guía que, con matices y variaciones, se ha mantenido en todas las entrevistas), aunque a la vez se ha procurado que cada artículo profundice específicamente sobre aquellas dimensiones de gestión que, a nuestro entender, mejor manifiestan la capacidad, singularidad y productividad de cada uno en el campo del binomio del que forman parte.

Confiamos en que estas condiciones, que han permitido consensuar y organizar una serie de insumos comunes y desarrollar una actitud de apertura e indagación constructiva por parte de los entrevistados, han posibilitado a la vez dar forma a un conjunto de herramientas gerenciales aplicadas que, de priorizar el enfoque técnico por sobre las cualidades de

cada caso, pueden brindar una guía sobre las pautas estratégicas para la gestión contemporánea de proyectos de cultura y desarrollo a lo largo de las principales capitales de la región.

Asimismo, es preciso destacar que en todos los casos se trata de ciudades con un vigor cultural reconocido, tanto por tradición como por carácter: la capacidad y calidad de su producción, la hiperactividad que ostentan y las cualidades artísticas de sus creadores suelen enorgullecer a sus ciudadanos y sorprender a sus visitantes. Como hemos afirmado, aun con matices y particularidades, la acción del Estado ha sido, y es todavía hoy, trascendental para sostener tal despliegue, estimulando en forma permanente la creación y generando espacios de calidad para que esta sea capaz de encauzarse y manifestarse. Sin embargo, resulta evidente que tales políticas se encuentran actualmente en crisis, producto de la alteración de los sistemas de producción, circulación y acceso artístico y cultural, y la complejidad que adviene a partir del momento en que entran a tallar las leyes del consumo en los procesos de apropiación, creación y legitimación de la cultura.

Hemos mencionado que en la actualidad ya no basta con que el Estado estimule la creación y ponga a disposición de la ciudadanía tales espacios de “expresión” –cada vez más sobrepasados en cantidad, calidad y capacidad–, sino que se comienza a requerir de este otro tipo de políticas e intervenciones que, a partir de una acepción ampliada de lo cultural, sean capaces de promover esquemas de fortalecimiento para la sociedad civil, fomentar nuevos canales de distribución, instrumentar programas más vigentes y profundos para la capacitación de artistas y emprendedores, y generar servicios más sólidos, complejos e innovadores, que produzcan una verdadera transformación en ese territorio en permanente “tensión” como lo son las grandes ciudades en la actualidad.

Tal como señala Bonet, “la ciudad cumple un papel básico para el desarrollo, ya que tiene características que le permiten jugar de elemento de transacción de flujos materiales e inmateriales entre personas, ideas, mercancías y valores” (Bonet, 2008). No obstante, las relaciones, los intercambios y las asociaciones que promueve, lejos de desplegarse en modo armónico, se encuentran atravesados por lógicas de conflicto e intereses diversos, amplificadas por las transversalidades de sus múltiples finalidades (humanas, sociales, económicas, culturales), usuarios (participantes, residentes, vecinos, visitantes), espacios (territoriales, públicos, privados, virtuales) y dimensiones (local, global e, incluso, “glocal”).

Por ende, el carácter cultural o creativo de una ciudad no es fruto de iniciativas aisladas o proyectos emancipadores, sino fundamentalmente de un accionar simultáneo y sostenido de un conjunto de factores de diversa naturaleza: tradiciones, actores, políticas, proyectos, organizaciones, actividades, producciones y servicios alrededor de los recursos de valor simbólico y creativo. En el marco de tales complejidades, la ciudad es a la vez

fruto y motor de creatividad, diversidad y culturas, y, en tanto nodo de ese volumen de articulaciones y posibilidades, puede convertirse en un ámbito estratégico para la promoción de políticas de desarrollo.

En definitiva, y en forma complementaria al resto del trabajo, este apartado persigue brindar un primer paso en el camino del registro, la notoriedad y la valoración de una serie de casos testigo a nivel regional, que creemos vitales para la comprensión y la encarnación fáctica de un modelo de sustentabilidad basado en una noción de cultura en cuanto condición y motor para el desarrollo (cercana al modelo de "desarrollo culturalmente sustentable" enunciado por Yúdice). Se busca de este modo echar luz sobre un conjunto de prácticas significativas en las que el recurso cultural se manifiesta como herramienta estratégica para el trabajo compartido, la articulación transversal y la creación de valor conjunto.

A los responsables, colaboradores, miembros y participantes de los seis casos presentados, nuestro agradecimiento por su participación, su generosidad y su aporte cotidiano al desarrollo y el mejoramiento de sus comunidades.





CAPÍTULO 5

BUENOS AIRES (ARGENTINA) | PH15

Estrategias de desarrollo de recursos y gestión del trabajo voluntario en el caso de la Fundación ph15

Presentación

Fundación ph15 es una organización no gubernamental sin fines de lucro, con base en Buenos Aires (Argentina), que considera la expresión artística como una práctica que posibilita la exteriorización plena del ser y la generación de procesos transformadores, tanto individuales como colectivos. Está integrada por un equipo de personas que cree en la educación a través del arte y en la cultura como una herramienta de desarrollo humano e inclusión social que permite desarrollar las capacidades creadoras y las competencias personales, incluso en realidades adversas u hostiles.

Desde esta perspectiva, ph15 viene desarrollando, desde el año 2000, un programa de talleres de fotografía con base en Ciudad Oculta (uno de los barrios carenciados más populares y marginales de la capital metropolitana) y una serie de actividades complementarias, destinadas a chicos y adolescentes de comunidades en situación de vulnerabilidad social, tanto de Buenos Aires como del resto del país. Sus propuestas poseen un carácter innovador, tanto por su metodología de trabajo como por el hecho de promover un espacio de integración, desarrollo de la identidad y de la expresión artística en chicos y jóvenes de muy bajos recursos. De esta forma, se fomenta la integración social y económica de los adolescentes, se desarrolla un conjunto de conocimientos especializados y perspectivas de empleo y, sobre todo, se facilita un ámbito de comunicación e interacción para compartir sus historias, percepciones y experiencias a través del uso de las imágenes.

Según sus directoras, hay diversas maneras de presentar el proyecto, y optan por definirlo como “educación a través del arte”, aunque aclaran que, a partir de este recurso, el gran desafío pasa por ayudar a contrarres-

tar los problemas o déficits de los adolescentes con los que trabajan: una carencia casi total de autoestima y su certeza –o cuasi certeza– de que no pueden llevar adelante ningún tipo de iniciativa que los trascienda. Ante este diagnóstico, los talleres de ph15 les proponen hablar y contar sus experiencias a través de las imágenes, con la intención de que la gente los conozca y que pueda instalarse así un debate sobre lo que ellos piensan, opinan o quieren para sus vidas.

Los resultados de estas acciones demuestran que desde los inicios del proyecto 450 jóvenes en situación de riesgo han incorporado nuevas capacidades de expresión artística y han mejorado sus competencias sociales y sus perspectivas laborales, más de 3.000 han participado de los cursos dictados en distintos puntos del país y numerosos egresados de Ciudad Oculta han pasado a formar parte del equipo de ph15, colaborando como asistentes, laboratoristas y/o docentes de las actividades ofrecidas por la Fundación. Asimismo, el programa de actividades de ph15 se ha enriquecido gracias a las visitas, las salidas y los seminarios de más de 50 reconocidos artistas argentinos y extranjeros, quienes intercambiaron con los jóvenes saberes y experiencias con el propósito de complementar su aprendizaje y su desarrollo profesional. Como un aspecto central de sus procesos de aprendizaje, las fotografías de los participantes fueron exhibidas en más de 80 exposiciones a nivel nacional e internacional y alrededor de 200 obras realizadas en sus talleres han sido vendidas en la Argentina y el exterior.

A nivel institucional, ph15 ha recibido numerosos premios y reconocimientos por su contribución en áreas como juventud y educación artística, reducción de la violencia y del uso de drogas, y patrimonio cultural; entre ellos se destacan: premio Cultura y Democracia Participativa (Movimiento por la Carta Popular, 2007); finalista del concurso Best Practices (UN-Habitat, Naciones Unidas, 2006); Modelo de Buena Práctica (programa Cultura Suma Desarrollo, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2006); Programa de Pequeñas Donaciones (Banco Mundial, 2004); Programa modelo para la educación a través de las artes y para la prevención de la violencia y la drogadicción (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Argentina), y premio Feria del Desarrollo (concurso organizado por el Banco Mundial, la Organización de los Estados Americanos y el BID, 2010).

Más allá de estos valiosos logros, su proceso de crecimiento y consolidación institucional difícilmente pueda comprenderse en forma cabal sin atender a una serie de aspectos de gestión que complementan y sostienen su persistencia de trabajo. Como se observará, algunas de las claves al respecto recaen, a nuestro criterio, en el desarrollo de sus estrategias de recursos –tanto económicos como no dinerarios– y en el trabajo sostenido y mancomunado de un equipo de voluntarios que ha ido creciendo a lo largo del tiempo: al día de hoy, más de 180 voluntarios de todo el mundo ya han trabajado junto a ph15.

En definitiva, se trata de un proceso de formalización a nivel organizacional orientado a dar servicio y apoyo a ese conjunto de acciones que conciben el recurso cultural como un medio para que sus jóvenes participantes encuentren una nueva herramienta de expresión y transformación que incremente sus posibilidades de inserción social y laboral, y, sobre todo, para fortalecer un espacio de contención donde puedan manifestarse libremente y debatir acerca de sus inquietudes, deseos y necesidades.

A lo largo de estas páginas, se buscará describir las características y estrategias principales del proyecto y demostrar que su equipo no está solo a la hora de materializar sus objetivos: el entusiasmo y la perseverancia de sus miembros han logrado contagiar a lo largo del tiempo a numerosas voluntades, agrupaciones, comunidades, empresas y organizaciones dispuestas a sumarse –a través de diversos medios y aportes– a su misión de colaborar con el desarrollo humano y la inserción social y profesional de sus jóvenes participantes.

De proyecto a organización

El primer taller de ph15 se inició en Ciudad Oculta, en agosto del año 2000, bajo el nombre de “Taller Oculto”. La iniciativa surgió a partir del interés de un grupo de jóvenes del barrio, que manifestaron sus ganas de aprender fotografía a Martín Rosenthal –fotógrafo y uno de los directores iniciales del proyecto–, quien se encontraba realizando un trabajo fotográfico en la zona para la organización Red Solidaria. Ante el interés de los adolescentes por su trabajo, Rosenthal les propuso que, en el caso de que consiguieran un espacio, él podría disponer de dos medias jornadas por semana para enseñarles: una para darles clase y otra para realizar el trabajo de laboratorio. Fue así como, en solo dos semanas, los chicos consiguieron un espacio en el barrio y Rosenthal, las cámaras y las películas; de esta forma se inició el primer taller de expresión fotográfica con diez participantes.

Aunque sus responsables reconocen que no se trata de una idea propia ni original (existen otras organizaciones a nivel mundial con objetivos similares),¹ uno de los méritos principales de ph15 fue haber conseguido adaptar la experiencia al caso y a la realidad de Ciudad Oculta. Sus directores –docentes de fotografía con amplia experiencia en la formación de

1. Como ph15, diversas organizaciones en el mundo trabajan con fines de desarrollo a partir de la fotografía. Entre ellas se destacan: Kids with Cameras (India; <www.kids-with-cameras.org>), Fotokids/Fundación de niños artistas (Guatemala; <www.fotokids.org>), Youth in Focus (EE.UU. <www.youthinfocus.org>) y Olhares do Morro (Brasil: <www.olharesdomorro.org>).

niños y adolescentes de comunidades, sobre todo rurales, de Sudamérica- sentían que, aunque divertida y valiosa, la iniciativa de sus talleres se volvía en parte frustrante por carecer del largo plazo. Ante tal diagnóstico, la solución fue conformar un programa estable en su ciudad, bajo la certeza de que aunque se tratara de una zona urbana, el barrio no dejaba de conllevar un perfil social equivalente al de una comunidad rural.

A diferencia de lo que solía ocurrir con este tipo de iniciativas antes de 2001 (cuando los proyectos se diseñaban, se escribían y se enviaban a ministerios o secretarías públicas), el auge de las ONG en la Argentina de entonces los motivó a asumir el riesgo de emprender el proyecto por su propia cuenta. Fue así que, con el correr de los meses, el taller se trasladó al Centro Conviven,² organización comunitaria del mismo barrio, donde pasó a llamarse ph15, en alusión a las iniciales de la palabra *photography* y al número oficial con que se conoce localmente a Ciudad Oculta: Villa 15.

Este asentamiento informal (villa de emergencia o barrio de chabolas) se encuentra localizado en el barrio de Villa Lugano, al sudoeste de la Ciudad de Buenos Aires. Originalmente llamado Barrio General Belgrano, comenzó a denominarse Ciudad Oculta a partir de la instalación de un muro, construido durante la última dictadura militar en la Argentina (1976-1982), con el fin de esconder el barrio de la vista de los turistas que llegaban para el Mundial de Fútbol de 1978. Su origen data de 1937, momento en que la zona comenzó a ser poblada por trabajadores del Mercado de Hacienda del colindante barrio de Mataderos, de las empresas de ferrocarriles y del Frigorífico Lisandro de La Torre. Ya en la década de 1940, con la llegada de extensos sectores de clases bajas –procedentes sobre todo de las provincias argentinas como consecuencia del proceso de industrialización con epicentro en Buenos Aires–, se originó un asentamiento precario que crecería y se profundizaría con el tiempo. Asimismo, la inmigración proveniente de los países limítrofes terminó de configurar la heterogeneidad sociocultural del barrio: actualmente, el 60% de la población es argentina, siendo el resto, en su mayoría, de ascendencia paraguaya y boliviana. Según los últimos datos oficiales (año 2010), habitan en Ciudad Oculta más de 4.000 familias, que superan las 20.000 personas y conforman una de las villas de emergencia más grandes de la ciudad.

El barrio, compuesto de 32 bloques, padece los efectos combinados de extrema pobreza, condiciones de vida insalubres, escasa cobertura de servicios públicos, bajos indicadores de inserción laboral y crecientes niveles de drogodependencia. En tal contexto, la juventud del barrio queda

2. El Centro Conviven es un espacio dedicado a promover el desarrollo social y comunitario de las familias que habitan los barrios de Villa Lugano y Mataderos, a partir de propuestas recreativas, servicios de formación laboral y actividades educativas, culturales y comunitarias (<www.conviven.org.ar>).

prisionera de sus circunstancias y sin alternativas de edificar un futuro mejor para sus vidas. A tales dificultades deben sumarse los bajos niveles de escolarización, las débiles tramas familiares y los embarazos en adolescentes, factores que refuerzan la necesidad de convertirse tempranamente en trabajadores asalariados y, entre otras dificultades de inserción, enfrentarse a conductas de discriminación y estigmatización por parte del resto de la sociedad.

Ante esta realidad, el primer objetivo de ph15 fue lograr integrar a los chicos en la ciudad, porque pese a que Ciudad Oculta está dentro de Buenos Aires, ellos prácticamente no salen de su barrio, y si lo hacen, son marginados. Después de esta primera integración, se comenzó a trabajar su integración con el mundo, ya sea a través de la página web –donde reciben comentarios sobre sus fotos–, de las muestras y exposiciones, y de los talleres que replican su trabajo en otras comunidades. Como se observará, se trata de estrategias muy valiosas no solo a la hora de difundir sus trabajos, sino también en tanto espacios de comentarios, preguntas y consideraciones que demuestran el impacto de su trabajo en una sociedad diferente a la propia.

Aunque menos de lo que desearían, los lazos con las familias de los participantes se han ido incrementando: algunos padres acompañan a los chicos a las muestras o salidas, pero sobre todo se establece una relación a partir de la entrevista inicial, en la que se les informa sobre el programa y tienen que firmar un acuerdo de deberes y responsabilidades que se establecen entre ambas partes (en el caso de los mayores, son ellos mismos quienes suscriben este acuerdo, que cubre además aspectos de cesión de derechos para la reproducción de las obras).

A partir de esa continuidad de trabajo, sus miembros comenzaron a formalizar el conjunto de elementos que hacen a su planificación organizacional.³ Aunque el proyecto se venía implementando desde hacía años, recién en el año 2004 se estructuró como fundación, la modalidad más apta, en opinión de sus líderes, a la hora de gestionar recursos, sobre todo del exterior. Como resultado de este proceso, la razón de ser de ph15 quedó explicitada en la misión de utilizar los recursos de las artes visuales –especialmente, la fotografía– para “fomentar nuevas capacidades expresivas, comunicacionales y técnicas en niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad, a través de la realización de talleres y actividades destinadas a favorecer la integración social y la socialización de la experiencia artística”.⁴

3. Los elementos de planificación organizacional de ph15 pueden consultarse en el *Manual de metodología. Una herramienta para la difusión y la socialización de la práctica*, Buenos Aires, Fundación ph15, 2011.

4. *Ibíd.*

Con tal propósito, ph15 aspira a colaborar con la formación de “una sociedad que se apropie del arte como herramienta de cambio social”,⁵ y en pos de ello, promueve como pautas centrales de su desempeño valores como la solidaridad, el respeto por las diferencias, el trabajo conjunto, la honestidad y la transparencia, la comunicación y el diálogo, la responsabilidad, la superación y la participación. En tanto ejes que orientan el desarrollo operativo de sus actividades y servicios, ph15 persigue los siguientes objetivos:

- brindar herramientas expresivas y técnicas a niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad utilizando los recursos ofrecidos por las artes visuales;
- emplear las herramientas artísticas para favorecer procesos de reflexión y cambio;
- mejorar el acceso a oportunidades educativas y laborales;
- fomentar valores democráticos y participativos;
- fortalecer la identidad individual y grupal;
- propiciar el contacto y el vínculo intercultural en los jóvenes;
- instalar en la sociedad el debate sobre las posibilidades del arte como instrumento de transformación;
- democratizar el acceso a las experiencias y prácticas artísticas.

Tras esta formalización organizacional, a partir del año 2007, el equipo de la Fundación –liderado por Moira Rubio Brennan y Miriam Priotti– inició un proceso de diversificación de sus propuestas y líneas de trabajo, motivado por ese proceso de crecimiento y, en particular, por el respaldo de la alianza internacional celebrada con la Fundación Interamericana (IAF).⁶ Ph15 tenía conciencia de que únicamente asegurando recursos económicos por medio de subvenciones sería posible garantizar el proceso de crecimiento y la sustentabilidad de la organización en el mediano plazo. Con tal propósito, se inició en 2005 una importante campaña de búsqueda de fondos internacionales, coronada por el importante apoyo de este programa de gobierno de los Estados Unidos, que proporcionó los medios económicos para solventar tal proceso de crecimiento y replicación de su trabajo en nuevas comunidades.

Desde entonces, la continuidad del programa de formación permanente en Ciudad Oculta se complementó con un conjunto de iniciativas adicionales, tales como la instalación de nuevos cursos anuales en las comunidades de Boulogne, Villa 20 (Lugano) y Villa Soldati, el dictado de talleres cortos en escuelas y zonas en situación de vulnerabilidad a nivel

5. Ibíd.

6. Fundación Interamericana (IAF): <www.iaf.gov>.

nacional, el incremento de muestras y exposiciones –tanto grupales como individuales– de sus participantes, la concreción de viajes y visitas a nivel local e internacional con motivo de muestras y talleres, seminarios y encuentros con artistas reconocidos, participación en congresos, seminarios y actividades de capacitación, y una creciente exposición en medios de comunicación y ámbitos especializados.

En síntesis, es evidente que el proyecto no ha dejado de crecer y expandirse en forma constante hacia otras comunidades, tanto a nivel local como internacional. Una lección aprendida por sus directoras es que, a veces, para conseguir recursos y superar exitosamente saltos de crecimiento, es necesario tener cierta exposición pública. Desde tal premisa, ph15 ha desarrollado un perfil de prensa muy alto, se mueve en los circuitos especializados, figura en las bases de voluntarios y las alternativas de trabajo social en Buenos Aires, promueve muestras y exposiciones en forma continua, y no ha dejado de replicar sus programas en comunidades del interior de la provincia y el resto del país. No obstante, y aun superando coyunturas de crisis derivadas sobre todo de la falta de recursos económicos, su programa de capacitación en Ciudad Oculta se ha mantenido firme por más de diez años, consolidando, a partir de un conjunto de aportes y voluntades, una propuesta innovadora en el campo de la transformación social a través del arte.

Metodología de trabajo

Pese a que en opinión de sus directoras tal crecimiento del proyecto no había sido planificado inicialmente, los ajustes que fue requiriendo surgieron como reacción a una serie de desafíos y se acotaron sobre todo al ámbito educativo. En tal sentido, considerando que los insumos y equipamientos utilizados para los talleres –en particular, las cámaras, las pilas y los rollos fotográficos– son donados por amigos fotógrafos, particulares y empresas, el programa de estudios también se fue ampliando en función de los recursos conseguidos.

En los inicios, los contenidos se plantearon como un taller de expresión fotográfica, aunque diferenciándolo de un taller clásico de fotografía. No obstante, al tratarse de una técnica aplicada, el hecho de no contar con cámaras para experimentar hacía que el aprendizaje se complejizara. Afortunadamente, tal panorama fue cambiando con los años, sobre todo gracias a las donaciones de cámaras manuales profesionales que, cuando alcanzaron un número suficiente, permitieron comenzar a enseñar específicamente técnica fotográfica. Ello coincidió, además, con una serie de donaciones destinadas al laboratorio blanco y negro que se instaló en el barrio, lo que permitió enseñar de manera paralela técnica fotográfica y laboratorio.

Los programas y actividades de los talleres de ph15 están orientados a que chicos y jóvenes adultos, de entre 10 y 26 años, logren desplegar su creatividad fotográfica. Para ello, se busca que aprendan a observar, narrar y transmitir las diversas dimensiones de sus vidas, a partir de explorar el mundo que los rodea y expresarlo –y expresarse– desde una perspectiva propia y no impuesta. Sin dejar de lado la búsqueda de la calidad artística, ph15 promueve a la vez un espacio de formación de identidad que contribuye a mejorar la situación humana, social y económica de los chicos a partir del poder creativo de la fotografía.

En términos de contenidos, ph15 prioriza un concepto de cultura amplio y abarcador, que comprende incluso los hábitos y las costumbres de sus participantes; ello se pone en práctica, por ejemplo, cuando se les pide fotografiar temas cotidianos de sus vidas para poder compartirlos con otros, o simplemente como un acto de memoria para ellos mismos. Según sus directoras, gracias a la fotografía, los chicos empezaron a reconocer y valorar aspectos habituales que antes no observaban, y que a partir de registrarlos, pasaron a ser especiales dentro de su cotidianidad.

De esta forma, los participantes comienzan a observar la vida y la cultura de una manera diferente, y a identificar qué es cultura para ellos: hábitos, prácticas, productos y acciones con los que tal vez convivían todos los días pero que no identificaban en términos de valor o pertenencia cultural. En tal sentido, el hecho de exponer las fotografías que cada uno ha tomado no solo conforma un espacio para que opinen y discutan colectivamente acerca de lo que buscaban transmitir, sino, sobre todo, una oportunidad para afianzar y difundir los valores y las referencias de su propia cultura, y no aquellos que les son impuestos. En estos encuentros tienen lugar tanto la descripción de las sensaciones provocadas por las fotografías como los aspectos puramente técnicos: angulación, composición de imagen, planos utilizados, iluminación, etc. Sin embargo, los participantes valoran en especial la opinión del resto del grupo, como una oportunidad y un estímulo a la hora de desarrollar su mirada y fortalecer la potencia de sus relatos.

Desde tal búsqueda, con el correr de los años se fue conformando el programa de formación integral de ph15, que en la actualidad está estructurado a partir de un ciclo de aprendizaje de tres años, con base en el Centro Conviven de Ciudad Oculta, y de acuerdo con el siguiente programa:

Taller de Expresión: se trata del primer taller al que ingresan los participantes y del único que se mantiene a lo largo de todo el ciclo de aprendizaje (los años siguientes, en paralelo al resto de los demás talleres). En su metodología radica uno de los aspectos más diferenciales e innovadores de ph15, ya que a diferencia de los talleres tradicionales (en los que se prioriza el aprendizaje de la técnica fotográfica), en este espacio se jerarquizan de entrada las propias capacidades expresivas y comunicacionales de los participantes. Este taller, destacado reiteradamente dentro de las mejores

prácticas para el desarrollo, busca motivar y fomentar la creatividad y la expresión artística de los participantes con el objetivo prioritario de que puedan manifestar las impresiones y emociones vivenciadas ante la realidad con la que conviven a diario.

Taller de Técnica y Laboratorio: paralelamente al Taller de Expresión, durante el segundo año del ciclo, los participantes complementan su formación con el Taller de Técnica y Laboratorio. Este espacio comprende dos instancias: un primer período de seis meses en el que los participantes se interiorizan sobre aspectos técnicos tales como el manejo de la luz, la iluminación, el uso de la cámara, etc.; y un segundo período (opcional), de cuatro meses, en el que se forman en el trabajo específico de laboratorio. Con el Taller de Laboratorio se busca que los participantes comprendan el ciclo integral que va de la concepción de una fotografía hasta su concreción material, priorizando los aspectos comunicacionales de las herramientas técnicas y su funcionalidad al servicio del relato que ellos busquen comunicar. Adicionalmente, un aspecto central del taller radica en que los participantes se hallen en condiciones de generar su propia obra en forma autónoma, cubriendo todas las instancias del proceso de realización fotográfica.

Taller de Fotografía Digital y Photoshop: se trata de un taller que se dicta durante el segundo año del ciclo (después del taller de Técnica y Laboratorio y en paralelo al Taller de Expresión —que continúa desde el primer año—) y fue incorporado a partir de 2004, ante el creciente proceso de digitalización experimentado a nivel fotográfico y cultural. Este espacio, de duración anual y encuentros quincenales, persigue como objetivos principales que los participantes logren la autoproducción y edición de sus fotografías digitales, conozcan e incorporen el paquete de herramientas informáticas básicas y puedan aplicar los usos y beneficios de Internet para la creación, optimización y difusión de sus obras.

Taller Audiovisual: propuesta de especialización dictada en el tercer año del ciclo (en paralelo con el Taller de Expresión); con una duración de seis meses y organizada en encuentros quincenales, este espacio persigue como objetivos que sus participantes se interioricen en los lenguajes y las herramientas audiovisuales con la finalidad de poder incorporarlos a su producción en el caso de que esta lo requiera.

Cabe mencionar que, como parte de su labor, ph15 se ocupa de proveer las cámaras, las computadoras y los materiales necesarios para el proceso de aprendizaje de los participantes a lo largo de todos sus talleres. Ello significa que, desde el primer momento, cada uno tiene a disposición una cámara fotográfica que permanece en su poder durante todo el lapso en que asista al programa. Esta no solo lo acompaña durante el dictado

de cada curso, sino que puede conservarla para tomar fotografías donde y cuando lo desee. Adicionalmente, aquellos participantes que concluyen el ciclo completo se hallan en condiciones de conservar su cámara una vez terminados sus estudios.

Además de este ciclo integral de aprendizaje, ph15 lleva adelante un conjunto de talleres cortos –de duraciones y frecuencias que varían según el perfil de cada socio o institución– con el objetivo de trasladar e impulsar su actividad a diversas comunidades del resto de la ciudad y el país. En tal sentido, los talleres cortos de Fotografía y Expresión apuntan al desarrollo de la creatividad y la comunicación, y tienen por objetivo que las comunidades participantes puedan apropiarse del arte como herramienta de transformación social y desarrollen sus propias estrategias y propuestas, ya sea a partir de la fotografía como de cualquier otra disciplina artística.

Por su parte, el Taller de “Monstruocámaras”, iniciado en 2009 especialmente a partir del interés de un grupo de egresados del ciclo completo, surgió con el propósito de innovar la metodología de los cursos tradicionales de cámara estenopeica. En esta propuesta, de dinámica novedosa y lúdica, los participantes consiguen como resultado final tomar fotografías mediante cámaras de lata fabricadas por ellos mismos. Se trata de un espacio que fusiona y aplica diversas disciplinas artísticas, tales como la pintura, la escultura y la fotografía estenopeica, con la finalidad de estimular la producción material de una cámara fotográfica que, al mismo tiempo, es un objeto estético con la marca personal de su fabricante. Este taller conlleva además el importante objetivo de que los participantes puedan comenzar a desarrollarse también como talleristas, tanto en su propia comunidad como en otros espacios de articulación institucional.

Cabe destacar que ph15 también brinda a sus egresados la posibilidad de contar con una experiencia en la enseñanza a partir del programa de ayudante del profesor, siempre que demuestren responsabilidad y compromiso con el programa. Dentro de esta línea, muchos egresados que luego se han dedicado formalmente a la fotografía en la actualidad colaboran como talleristas de ph15 y valoran muchísimo la oportunidad de servir de ejemplo para los participantes más jóvenes. Aunque algunos de ellos han dejado de vivir en el barrio, vuelven a Ciudad Oculta para impartir sus talleres, puesto que poseen un interés especial en devolver y continuar la enseñanza recibida. Por el contrario, muchos otros no quieren alejarse del barrio, ya que conservan un sentimiento de arraigo y pertenencia que los empuja a pensar iniciativas para mejorar sus condiciones de vida (en una oportunidad, por ejemplo, los participantes donaron las ganancias generadas por la venta de sus fotografías para el arreglo de la vivienda de un vecino de la Villa 15).

En tal sentido, el programa busca jerarquizar un conjunto de valores y prácticas valiosas para el desarrollo personal de los participantes, tales como la autoestima, la confianza en sí mismos, la capacidad de trabajar

colectivamente y de perseverar en cada tarea hasta su finalización. Consecuentemente, la Fundación busca transmitir la importancia de la escolarización en sus vidas y sus capacidades a la hora de emprender iniciativas que tal vez antes no habían imaginado. Es así que muchos de los alumnos de ph15 han logrado permanecer en la escuela gracias al programa e, incluso, varios de sus graduados han continuado luego una carrera universitaria.

Asimismo, la Fundación ofrece la posibilidad de capacitar a monitores en comunidades donde existan carencias o demandas que puedan ser abordadas a través del arte como herramienta de cambio. Tal como se verá luego, este modelo de formación, que se desarrolla simultáneamente a los talleres cortos, conforma un espacio para compartir prácticas, aplicar la metodología de ph15 y transmitir los valores y propósitos que persigue la organización.

Mediante este vasto conjunto de programas, ph15 conforma un valioso esquema de formación, no solo en los aspectos técnicos referidos a la disciplina –fotografía, laboratorio, fotografía digital, documental, edición, informática, diseño y herramientas electrónicas, etc.–, sino, sobre todo, en un conjunto de habilidades y experiencias que hacen a la capacidad expresiva, el desarrollo personal y la integración en el medio social y profesional de sus jóvenes participantes.

Exposiciones y actividades complementarias

El hecho de poder mostrar la producción de sus participantes es uno de los aspectos centrales del proyecto. Ello abarca tanto exposiciones grupales como muestras de carácter individual: mientras que en las primeras se evidencia la personalidad y la mirada de cada uno dentro de la identidad colectiva, las muestras individuales tienden, además, a la inserción de sus integrantes en el medio profesional. Asimismo, la organización de cada una de las muestras conlleva la participación activa de todos los chicos en sus aspectos de selección, curaduría, edición, montaje y diseño integral.

Los espacios de exhibición para sus trabajos son intencionalmente diversos, y abarcan desde museos y centros de exposición prestigiosos hasta lugares más próximos a su cotidianidad, tales como centros comunitarios, escuelas e instituciones sociales. Ello responde a un doble objetivo: por un lado, se persigue que los participantes interactúen con los círculos profesionales y artísticos de la disciplina, y, por el otro, que alimenten y fortalezcan los vínculos con sus comunidades cercanas y de referencia.

Como resultado de estas estrategias, ph15 ha expuesto la producción de sus jóvenes integrantes en más de 80 espacios y centros de exhibición a lo largo de la Argentina y el mundo. A nivel nacional, se han destacado las muestras realizadas en la Biblioteca Nacional, el Palais de Glace, el Centro Cultural Recoleta, el Centro Cultural Borges, el Archivo General de la

Nación, la Torre Monumental Fotoespacio de Retiro, el Centro Cultural de la Memoria Haroldo Conti (todos de la Ciudad de Buenos Aires), el Teatro Argentino (La Plata, provincia de Buenos Aires), la Sala de Exposiciones de la Estación Jesús María (provincia de Córdoba), la Universidad Nacional de San Luis (provincia de San Luis), el Museo de la Memoria de Rosario (provincia de Santa Fe) y la III Bienal de Fotografía Argentina Documental en San Miguel de Tucumán (provincia de Tucumán), entre otros espacios.

A nivel internacional, se destacan sus exposiciones en la embajada argentina en Londres (Inglaterra), Michaelskirche (Göppingen, Alemania), Ideen & Küche (Uhringen, Alemania), Schlossplatz.cafe (Kirchheim, Alemania), FOTOSUR 07 (Guasdalito, Venezuela), SENAC (San Pablo, Brasil), PHEspaña 05 (Madrid, España), Casa de América (Madrid, España), Galería Donna Beam (Universidad de Nevada, Las Vegas, Estados Unidos), Art for Change (Nueva York, Estados Unidos), Cambridge Multicultural Arts Center (Boston, Estados Unidos), Sorenson Center for the Arts-Babson College (Boston, Estados Unidos) y North Dakota Museum of Art (Dakota del Norte, Estados Unidos), entre otros.

Un aspecto central en el desarrollo de estas exposiciones radica en la posibilidad de que algunos de los participantes puedan acompañar y vivir el proceso de instalación y exhibición de sus obras o, al menos, que participen a través de videoconferencias en las que perciban el impacto que su trabajo suscita en otras comunidades. Asimismo, un beneficio adicional de esta instancia radica en la posibilidad de vender obra de los participantes, como en el caso del North Dakota Museum of Art, que adquirió una fotografía de cada alumno de ph15 para integrarlas a su colección permanente.

Considerando que uno de los objetivos de ph15 es formar a los chicos como artistas, las estrategias pedagógicas también contemplan aspectos formales de la profesión, tales como los criterios de curaduría, la exhibición de las obras, los estándares internacionales al respecto, etc. Además, se promueven también un conjunto de criterios que hacen al respeto por la obra –y por la propia obra–, desde la forma en que se mira y se habla de ella hasta cómo se manipula y presenta. Y, finalmente, por supuesto, los aspectos más conceptuales propios del lenguaje fotográfico: la posibilidad de “transmitir” y “jugar” con la mente del espectador, haciéndolo imaginar historias y motivar sentimientos con respecto a su obra.

Estos aspectos, que hacen a la profesionalización e inserción profesional de los participantes, también están abordados desde una serie de actividades complementarias al programa anual, tales como salidas, visitas, seminarios con fotógrafos consagrados, muestras y talleres en otras comunidades, etc. A través de las excursiones, por ejemplo, los alumnos tienen la posibilidad de ir más allá de los límites de su barrio, conocer otras zonas a las que tal vez no tendrían acceso y aprenden a manejarse en la ciudad. Las visitas a muestras o los seminarios con fotógrafos profesionales también son instancias para fortalecer el desarrollo profesional de

los alumnos y la especialización en aspectos particulares de la disciplina; Cartier Bresson, Diego Levy y Esteban Pastorino son algunos de los profesionales con los que han podido intercambiar saberes y experiencias. En otras oportunidades, y gracias a las buenas relaciones cultivadas con embajadas y organismos internacionales, se han organizado visitas guiadas, salidas o seminarios con artistas internacionales que llegan para exponer en el país. Tal es el caso del fotógrafo norteamericano Steve McCurry, autor de la célebre fotografía *La muchacha afgana*, quien durante su estancia en la Argentina compartió salidas fotográficas con los chicos de ph15.

Asimismo, la Fundación establece un conjunto de acuerdos institucionales con diversos establecimientos educativos afines a su programa, con el propósito de generar esquemas de pasantías y prácticas destinadas a la especialización e inserción profesional de sus participantes. Estas estrategias, en muchas ocasiones originadas a partir del interés específico de los propios egresados, funcionan como un complemento a los programas formales de ph15 y especializan su formación en aspectos de fotografía digital, realización documental, nociones de diseño gráfico o herramientas electrónicas. Adicionalmente, ante tales demandas puntuales de los chicos, ph15 ha optado por convocar a artistas y fotógrafos que puedan desarrollar seminarios de acuerdo con sus especialidades (desde fotoperiodismo hasta fotografía de estudio) y promover miradas complementarias a sus talleres habituales.

Replicación y vinculación comunitaria

Tal como se ha mencionado, a lo largo de los años, una meta importante para la Fundación ha sido poder replicar el proyecto en otras comunidades; ello se sostiene, según sus directoras, en la vocación de que el programa no se transforme en el “club cerrado y cómodo de Ciudad Oculta”, sino que logre expandir sus potencialidades hacia otras comunidades que así lo requieran.

Es por ello que la Fundación ha decidido sistematizar su metodología de trabajo y sus programas de talleres en un documento institucional, decisión motivada por la propia necesidad de reflexionar sobre la propuesta y la de conformar una herramienta para la socialización de su práctica ante las crecientes demandas por parte de personas o instituciones interesadas en emprender acciones similares. Fue así que surgió el *Manual de metodología*, como resultado de una serie de reuniones grupales y jornadas de discusión, en las que participaron todos los miembros estables de ph15, desde sus directores y talleristas hasta sus voluntarios y alumnos.

Del mismo modo en que los inicios de ph15 se vinculan con la búsqueda particular de un grupo de jóvenes con ganas de aprender fotografía, la organización intenta mantener tal espíritu de curiosidad y entusiasmo

ante cada actividad o taller que desarrolla en nuevas comunidades. Con tal finalidad, lejos de seleccionar un lugar en forma anticipada, la Fundación opta por priorizar aquellas comunidades en las que existan demandas y perspectivas comunes con relación al desarrollo de actividades que articulen arte, creación y transformación social. De esta forma se evita imponer a los participantes locales pautas y tareas ajenas a sus intereses inmediatos, y se mantiene una actitud respetuosa para con sus gustos, hábitos y necesidades socioculturales. Por tal motivo, a la hora de emprender actividades en nuevas comunidades, se busca analizar especialmente la viabilidad de la propuesta a partir de la ponderación de un conjunto de factores: existencia de una perspectiva común con relación a los objetivos y la impronta de los talleres, la posibilidad de realizar alianzas y acuerdos para contar con los recursos materiales necesarios, la correcta distribución –tanto espacial como temporal– de los talleres, la disponibilidad de talleristas capacitados para el dictado de las actividades, etcétera.

En tal sentido, se prioriza el contacto con las organizaciones o referentes de cada comunidad bajo la premisa de que son las mejores llaves para conocer a los miembros de un barrio y profundizar acerca de sus carencias o demandas. Como parte de estos procesos de acercamiento, ph15 también se plantea la realización de un recorrido por los espacios y las organizaciones territoriales con el fin de mapear la comunidad y detectar las organizaciones locales de referencia, ya que, de acuerdo con su experiencia, allí radica uno de los aspectos clave para el éxito de las actividades. Uno de los requisitos principales al respecto es que el espacio local acepte a todo aquel interesado del barrio, asegurando pautas de autonomía, libertad e inclusión para el desarrollo de la actividad.

Asimismo, es importante destacar que dichos talleres y actividades comunitarias son de carácter gratuito para los participantes y conllevan la provisión de todo el material, así como la cobertura de los gastos de viáticos y demás recursos requeridos para su desarrollo. En el caso de las muestras en otros espacios, ph15 es responsable de facilitar el conjunto de obras seleccionadas y coordinar la exposición, quedando el socio local a cargo de facilitar el espacio, el traslado de las obras y de parte del equipo (al menos un tallerista y algunos de los alumnos) que, como retribución a la comunidad, suelen brindar un taller breve como cierre de la experiencia.

En cuanto pauta de vinculación territorial, la Fundación prioriza la necesidad de concebir esta política de articulación con los espacios comunitarios como alianzas estratégicas a largo plazo, y no únicamente como lugares que brindan recursos en forma ocasional. Mediante este enfoque, ph15 no solo consigue una implicancia mucho mayor de estos espacios a la hora de gestionar actividades, sino, sobre todo, “fidelizar” un conjunto de potenciales socios, quienes, ante eventuales proyectos y convocatorias, podrán officiar como referentes, nexos comunitarios o aliados a la hora de gestionar fondos o planificar metas y proyectos.

Cabe destacar que, desde este enfoque, la Fundación ha conseguido replicar sus talleres y actividades (incluso en forma simultánea a su programa permanente) en numerosas comunidades más allá de Ciudad Oculta, tanto a nivel local (Villa 20, Boulogne, Villa La Cava, La Plata, Bahía Blanca) como nacional (en ciudades de Santa Fe, Córdoba, San Luis, Río Negro, San Juan) e internacional (Alemania, Ecuador, España, Estados Unidos, Inglaterra, Suecia, entre otros). Naturalmente, la continuidad de este tipo de talleres y experiencias breves –que crecieron mucho en virtud de un conjunto de alianzas desarrolladas con municipios e institutos provinciales– queda sujeta a la capacidad de cada comunidad a la hora de movilizar recursos para continuarlas y fortalecer las prácticas de transformación social a partir de estas herramientas.

Como parte de estas estrategias de difusión y replicación, la Fundación ph15 también ha sido invitada a participar de numerosos encuentros, congresos, concursos y paneles, entre ellos: el concurso del Instituto Espacio para la Memoria del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (uno de sus alumnos también participó del jurado), programa Café Cultura (de la Secretaría de Cultura de la Nación, Argentina), Fotosur 07 (Festival Latinoamericano de Fotografía, Venezuela), intercambio entre ph15 y las organizaciones Ser-Paz y Mi Cometa (Ecuador), Conferencia de las Américas (organizada por la Casa Blanca en Washington D. C., EE.UU.), Conferencia Internacional Derechos Visibles: Fotografía con y para jóvenes (realizada en San Pablo, Brasil, por la Graduate School of Education de la Universidad de Harvard), etcétera.

Asimismo, en febrero de 2005, uno de los directores de la Fundación ph15 fue invitado a presentar el proyecto en diversas universidades e instituciones de los Estados Unidos a través de charlas y encuentros con estudiantes, docentes y directores de departamentos de las áreas artísticas y sociales. Como parte del programa, ph15 realizó un taller de expresión fotográfica de dos días con adolescentes salvadoreños residentes en la ciudad de Somerville, bajo la organización del área de Agentes Culturales del David Rockefeller Center for Latin American Studies, de la Universidad de Harvard.

Tal como ha podido observarse, este lazo de articulación con organizaciones, museos y universidades de los Estados Unidos, además de conllevar un conjunto de beneficios importantes para los alumnos de ph15, ha ido generando gran inquietud por parte de numerosos estudiantes y docentes de arte que, a partir de conocer la iniciativa, han viajado especialmente a Buenos Aires para colaborar en proyectos especiales de la Fundación a través de becas otorgadas por diferentes instituciones estadounidenses. Tal como se observará a continuación, en esta potencialidad derivada de las acciones de difusión y articulación institucional, descansan gran parte de las estrategias centrales de ph15 a la hora de desarrollar y captar recursos, tanto materiales como humanos.

Estrategias de recursos

Con respecto al vínculo de la Fundación con los organismos públicos, sus directoras reconocen que las relaciones han sido esporádicas y, por lo general, poco exitosas. A su entender, ello se fundamenta en el hecho de que el Estado –en sus diversas jurisdicciones–, a la hora de apoyar iniciativas de este tipo, lo hace evaluando principalmente el nivel de impacto derivado de la cantidad de beneficiarios, aspecto ajeno a los grupos de trabajo pequeños que prioriza ph15.

Aun así, la Fundación ha contado con auspicios del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, colaboraciones con el gobierno nacional, el Banco de la Ciudad de Buenos Aires y diversas declaraciones de interés. No obstante, sus titulares aseguran que las experiencias más valiosas se establecieron por medio de acuerdos basados en el vínculo y el compromiso personal. Tal fue la experiencia, por ejemplo, de un programa desarrollado con la Secretaría de Culto del Gobierno de la Ciudad, que se implementó en forma exitosa debido a que su coordinador estaba muy comprometido con el proyecto y resolvía internamente los inconvenientes que surgían sin trasladarlos al equipo de la Fundación.

Por el contrario, cuando el vínculo responde a una iniciativa más institucional o a un proyecto más anónimo y abarcativo, la potencialidad de la articulación tiende a no funcionar o a desaprovecharse. No obstante, ph15 persiste, aunque sin ser seleccionado, en presentarse periódicamente a los diversos fondos de subsidios, tanto a nivel municipal como nacional. Sus directoras reconocen que los mejores resultados de articulación con el sector público se han producido cuando fueron convocadas desde áreas específicamente culturales (más que desde aquellas asociadas al desarrollo) y, sobre todo, desde los gobiernos municipales. La constante del vínculo personal y el compromiso con el proyecto se mantiene en el caso de referentes del sector público que, ya sea por experiencia personal o por vinculación profesional, han tenido algún tipo de cercanía con organizaciones no gubernamentales.

La experiencia indica que con el sector privado ha ocurrido algo similar: la Fundación no ha logrado que una misma empresa mantuviese un nivel de apoyo valioso en forma estable y comprometida. Los auspicios recibidos, por lo general, han estado orientados hacia iniciativas puntuales –la edición del libro de ph15, por ejemplo– y basados sobre todo en esquemas de intercambio de recursos no dinerarios; la dirección atribuye la carencia de auspicios institucionales al bajo nivel de visibilidad que este tipo de proyectos puede ofrecer al sector privado. Con respecto a los niveles de articulación intersectorial, se aducen motivos de desconocimiento mutuo y desinterés corporativo hacia los proyectos de educación a través del arte. Como resultante, empresas que suelen financiar programas de alimentación, educación primaria o inserción escolar

no consideran prioritaria la estrategia de educar a los menores a través de propuestas artísticas.

A ello se suma el hecho de que las empresas de fotografía con sede en la Argentina solo cuentan con delegaciones locales con escaso margen decisivo en términos de responsabilidad social empresarial. Por ende, estos vínculos no han prosperado (a lo sumo, se han conseguido algunas donaciones de equipamiento desactualizado), y en ciertos casos la contraparte privada ha argumentado su desinterés en el hecho de no asociar su marca a un proyecto de un barrio carenciado. En opinión de sus directoras, lo paradójico de esta falta de apoyo radica en que, aunque muchas de estas empresas cuentan con programas de voluntariado corporativo y promueven la colaboración ocasional de sus miembros en diversas ONG, a la hora de sostener un compromiso más estructural con proyectos afines, optan por invertir sus recursos más en piezas de comunicación que en las acciones en sí.

En consecuencia, los aportes recibidos a través de empresas y Estados han resultado minoritarios y circunstanciales dentro del esquema de recursos proyectado por la Fundación, siendo impulsados mayoritariamente a través de intereses y compromisos de carácter personal. No obstante, la Fundación reconoce que la situación ha sido bien diversa en el caso de las pequeñas empresas locales, con las que lleva adelante importantes convenios que, como en el caso de Megafoto (laboratorio fotográfico), permiten acceder cada mes a una importante cantidad de revelados y copias, sin demostrar actitudes desmesuradas con respecto a las contraprestaciones de visibilidad derivadas.

Ante tal panorama, durante los últimos años, ph15 ha priorizado e incentivado especialmente la vinculación con organismos externos, fundaciones y esquemas de cooperación internacional. Desde esa perspectiva, el equipo y los voluntarios de la Fundación han logrado, a lo largo de los años, tanto el compromiso de subvenciones y aportes internacionales como la participación entusiasta de numerosos voluntarios comprometidos en aportar su trabajo en pos del desarrollo de sus jóvenes fotógrafos.

Ph15 ha demostrado gran conciencia con relación a la importancia de estos dos ejes de recursos a lo largo de sus desafíos de crecimiento y consolidación, teniendo en claro que solo a través de las subvenciones podría consolidar su proceso de replicación en otras comunidades, y únicamente contando con un equipo alineado y comprometido de colaboradores voluntarios podría alimentar el funcionamiento y la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo. Fue así como en 2005 se inició una campaña de recolección de fondos –a través de la contratación de un especialista en recaudación– que culminó con la concreción del apoyo institucional por parte de la IAF. Esta ayuda, aplicada por dos años y renovada por dos años más, fue el último gran financiamiento externo de la organización y proporcionó los recursos suficientes para iniciar actividades similares en nuevos territorios y ampliar el programa en la Villa 15.

Aun así, puede afirmarse que en la actualidad la Fundación se sustenta principalmente con numerosas donaciones de particulares, instituciones y empresas, sobre todo destinadas a equipamiento, materiales e insumos; de hecho, alrededor del 90% del equipamiento de ph15 (no de los insumos) es producto de esta línea de ayudas. La organización suele recibir a través de esta vía cámaras de diversos formatos y, eventualmente, algunos de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Desde su página institucional, se promueve la participación activa de los donantes y se detalla el conjunto de equipamientos e insumos centrales para su trabajo. Asimismo, ph15 figura en las principales bases de donantes, a partir de las que reciben numerosas ayudas individuales, sobre todo, procedentes de los Estados Unidos e Inglaterra, y muy por encima del nivel de donantes locales (se trata de un modelo de colaboración ampliamente extendido en la tradición anglosajona).

Con relación al desarrollo de recursos propios, aunque minoritarios en el presupuesto global, se generan pequeños ingresos gracias a la venta de las fotografías de sus participantes (que están cotizadas desde Nueva York en el mercado internacional del arte y copiadas según los estándares internacionales de conservación) y del libro de ph15 (que se vende principalmente en librerías y centros de fotografía de Buenos Aires y en algunos puntos de interior y el exterior del país). En el caso de las fotos, la mitad del dinero generado se destina al proyecto y la otra mitad a su autor; en el caso del libro, los chicos optaron por ceder sus derechos para que los ingresos vayan íntegramente a la Fundación. Estas alternativas de participación se encuentran comunicadas en la página electrónica de ph15 a través de un formato accesible, sencillo y amigable, que busca dar cuenta de la correspondencia y el impacto que conllevan los niveles relativos a cada cuota de colaboración. Estas estrategias resultan optimizadas en el caso de las muestras o talleres en el exterior en los que se incrementan las posibilidades de vender obra, tal como ocurrió en el mencionado caso del North Dakota Museum of Art, que adquirió una obra por cada alumno de ph15 para sumar a su colección permanente.

Por otra parte, tal como se ha observado, muchos interesados se acercan a la organización con el fin de asesorarse con relación a posibles emprendimientos similares, servicio por el que se reciben pequeñas sumas a cambio o se venden lotes de libros para su venta en el exterior. Adicionalmente, y tal como se ha visto, se han ido replicando experiencias y talleres cortos en diversas comunidades del país y el exterior, que generan ingresos para la Fundación en concepto de compra o alquiler de equipamiento y honorarios por la coordinación y el dictado de tales iniciativas.

Por ende, y en síntesis, el desglose de recursos económicos y financieros se distribuye de acuerdo con los siguientes porcentajes: la mitad de los ingresos corresponden a aportes extranjeros y de cooperación internacional (incluyendo desde subvenciones institucionales, como la de la IAF,

hasta aportes menores de individuos, empresas y organizaciones), correspondiendo la mitad restante al conjunto de aportes locales, con un 35% procedente de individuos y empresas locales (empresas de insumos y revelado, por ejemplo) y un 15% derivados de los ingresos propios (venta de obra, libros de ph15, explotación de talleres, actividades y servicios, etc.).

Con relación a sus recursos humanos, en la actualidad el equipo de ph15 asciende a 14 integrantes. Además de sus dos directoras, lo integran una coordinadora del área de Comunicación y Desarrollo Institucional (especialista en *fund raising* [recaudación de fondos], y que cuenta con tres integrantes adicionales –a cargo sobre todo de aspectos de comunicación y vinculación con potenciales donantes–, y a quienes se suma también la evaluadora de la organización), un responsable del área pedagógica (que coordina el equipo de 6 talleristas), y un responsable del laboratorio (que cuenta a la vez con 4 colaboradores –responsables de digitalizar los archivos analógicos y organizar la producción de ph15–, algunos de los cuales son comunes a los miembros del área pedagógica).

Al respecto, cabe destacar que actualmente la totalidad de los miembros de ph15 se desempeñan en carácter de voluntarios, considerando como tal al trabajo donado gratuitamente en las actividades comprendidas en el programa estable de Ciudad Oculta y las tareas de laboratorio derivadas de este. Tal como se ha mencionado, desde sus inicios, el proyecto se gestó como respuesta de las directoras a una necesidad de los chicos del barrio y ha conseguido mantenerse gracias al interés y la dedicación de los miembros del equipo, de los propios estudiantes y de su comunidad de referencia. Sus directoras dedican a la Fundación una importante cantidad de horas semanales (similar a las de un trabajo de tiempo completo rentado) sin percibir un sueldo por ello, lideran un importante y comprometido equipo de voluntarios –de la Argentina y el exterior– que brinda al proyecto miles de horas anuales, y una junta directiva que dona anualmente, al menos, una tercera parte de los ingresos generados.

Tal como se ha observado, aunque la cuestión financiera suele ser una constante de incertidumbre para toda organización de esta naturaleza, a lo largo de los años el proyecto jamás se ha visto interrumpido y se han ido encontrando diversas variantes para superar los vaivenes económicos. Una de ellas, vinculada al plano organizacional, ha pasado por la decisión de consolidar los equipos de voluntarios a demanda, consiguiendo resolver a través de esta vía aspectos de gestión que anteriormente solo concebían como abordables a través de la contratación de un especialista. En pos de ello, la Fundación ha logrado asumir que la carencia de financiamiento institucional ha sido una constante a lo largo de su desarrollo y ha optado por analizar qué aspectos podían cubrirse con equipos de voluntarios, decisión que le ha dado muy buenos resultados. La formalización de este modelo de trabajo no solo ha colaborado para equilibrar el proyecto funcionalmente, sino que a la vez ha permitido a ph15 desarrollar esquemas

de previsibilidad y sustentabilidad a futuro, incluso a la hora de gestionar recursos económicos adicionales.

A diferencia del modelo de captación de voluntarios desarrollado en un comienzo –esquema por el que se aceptaba a todo aquel interesado y luego se analizaba en qué áreas podía desempeñarse, valorando la disponibilidad y el tiempo por sobre las necesidades internas–, en la actualidad la modalidad jerarquiza las necesidades internas de la Fundación por sobre los intereses de sus colaboradores. Desde esta perspectiva, el proceso de vinculación ha pasado a ceñirse a una serie de pautas, que van desde la formulación clara y completa de las necesidades requeridas por la organización y la definición de los aspectos de colaboración y apoyo hasta la recepción de los voluntarios a través de entrevistas específicas y exhaustivas, y el acuerdo explícito con respecto al formato y el proceso de trabajo conjunto (en caso de que los postulantes no se hallen interesados en las tareas que se necesita cubrir, se les ofrece mantenerlos en la base de datos para futuras búsquedas).

Aunque la ecuación se ha ido invirtiendo con los años, en un principio la gran mayoría de los voluntarios eran extranjeros, motivados tanto por las exigencias profesionales de sus carreras (a la hora de acceder a un empleo en los Estados Unidos muchas veces se exige contar con alguna experiencia en voluntariado) como por la búsqueda de una experiencia personal. Más allá de esas necesidades propias de los voluntarios y la costumbre de muchos de aprovechar el intercambio profesional incluso más que la organización receptora, en la actualidad la Fundación ha pasado a ser más consciente y estricta con relación a las propias necesidades, priorizando sobre todo el tiempo disponible y el lapso en el que podrán colaborar. Como recompensa, ph15 ofrece la posibilidad de formarse y crecer, humana y profesionalmente, a partir de un proceso de aprendizaje y trabajo que contempla sus competencias e intereses, y promueve el asesoramiento y apoyo de un miembro de la Fundación.

Si bien la mayoría de los miembros voluntarios se acercan a ph15 en carácter personal, muchos otros lo hacen a partir de organizaciones interesadas en fomentar y promover el trabajo voluntario entre sus integrantes y destinatarios. Entre las instituciones que han formado parte de este tipo de intercambios y alianzas con ph15 pueden mencionarse: Insight Argentina, Universidad de Chicago, Universidad de Las Vegas, Tufts University, Universidad de San Andrés, Universidad de Palermo, Savannah University, Dartmouth College, Colegio de la Ciudad, Asociación Argentina del Experimento de Convivencia Internacional, entre otras.

Con respecto a la continuidad de la relación con los voluntarios extranjeros, es importante remarcar que, concluida la experiencia de colaboración, suelen mantenerse fuertes vínculos, que incluso conllevan luego la posibilidad de organizar muestras en sus países o eventos especiales de recaudación de fondos para la Fundación; gran parte de las giras y los via-

jes de ph15 ha tenido su origen a partir de alimentar esta base de contactos internacionales. En opinión de sus directoras, gran parte de este círculo virtuoso generado entre los recursos humanos y la potencialidad económica derivada de las relaciones personales solo puede comprenderse en virtud del fuerte compromiso asumido por el equipo de voluntarios de ph15.

A diferencia de lo que suele ocurrir en otras organizaciones no gubernamentales, en ph15 todos sus miembros son voluntarios, desde sus directoras hasta sus talleristas, y se promueven esquemas de trabajo basados en criterios de horizontalidad, claridad, transparencia y apertura como valores centrales. Desde esta lógica, los voluntarios son parte del equipo de la Fundación desde el primer momento de su colaboración, participando de sus reuniones, opinando sobre sus dilemas, concurriendo a sus talleres e involucrándose con sus comunidades. Y aunque aún no se encuentren formalizados en esquemas especiales de retribución, desde la Fundación se promueven instancias de reconocimiento y difusión para el trabajo de sus voluntarios (desde su inclusión en las piezas de comunicación institucional hasta su mención en acciones de prensa).

Por supuesto que ello conlleva un desafío permanente a la hora de liderar y coordinar tales voluntades, muchas de las cuales hay que saber manejar y limitar a tiempo, sobre todo teniendo en cuenta que, en términos de voluntariado, son muy diversas las motivaciones que pueden empujar a cada participante, ya que están desde quienes buscan contar con una actividad profesional para sus carreras hasta aquellos que llegan únicamente impulsados por tener una experiencia de cercanía con la pobreza (postura que busca detectarse y limitarse en la entrevista inicial).

Asimismo, entre los socios colaboradores de ph15, también puede citarse un conjunto de organizaciones y espacios, que van desde el Gobierno Municipal de Buenos Aires –que nombró a ph15 organización “de importancia cultural para la ciudad” en 2005– hasta numerosas galerías y centros culturales –tales como el Centro Cultural Copello, el cine El Progreso, el Centro Cultural Recoleta, el Espacio Ecléctico, el Centro de Gestión y Participación n° 8–, y otro tipo de donantes que han colaborado ya sea con dinero o materiales –BDO Becher, Dador, Impresión Sin Límites, NCA Ómnibus, Pluscolor–. En el exterior, los socios más valiosos han sido el Cambridge Multicultural Arts Center de Massachussets, el Babson College y el North Dakota Museum of Art, que, como se ha mencionado, han acogido diversas exposiciones de ph15.

No obstante, la Fundación señala como su socio más importante al Centro de Cuidado Diario Conviven, que proporciona el espacio necesario para realizar las actividades y las meriendas para los chicos durante los talleres. Tal como se ha visto, la vinculación con el barrio y los beneficiarios es un aspecto central del programa, y se desarrolla principalmente a través del centro comunitario, las familias de los chicos y la escuela local, que funciona también como fuente de consulta permanente.

Perspectivas y desafíos a futuro

Tal como ha podido observarse, a lo largo de los años, ph15 ha conseguido implementar un conjunto de valiosas iniciativas con jóvenes y niños en situación de vulnerabilidad social, manteniendo la base de su programa en Ciudad Oculta, replicando sus talleres en diversas comunidades, promoviendo seminarios y actividades especiales, mostrando su producción en espacios artísticos y sociales de la Argentina y el exterior, y generando lazos productivos con otras entidades y organizaciones comunitarias. Estas acciones han mantenido y potenciado el objetivo de impulsar la fotografía y las artes visuales como herramientas de expresión, comunicación y trabajo, destinadas a fomentar y promover el desarrollo de nuevas capacidades individuales y sociales, demostrando a sus jóvenes integrantes que son capaces de hacer arte y emprender nuevos proyectos en sus vidas.

Es indudable que dicha labor ha consolidado una serie de beneficios, tanto directos como multiplicadores, que jerarquizan el lugar de la Fundación y la capacidad de las herramientas culturales a la hora de colaborar en procesos de transformación social. Se trata de beneficios que, en primer lugar, están destinados a sus estudiantes y sus familias, y más indirectamente, a la comunidad de la que forman parte y a los docentes capacitados para replicar sus acciones en nuevos contextos. Por ende, ph15 aporta, en primer lugar, al desarrollo humano, ya que se trata de un proyecto muy personalizado y una iniciativa fuertemente centrada en los individuos.

Uno de los prejuicios instalados socialmente que ph15 ha contribuido a erradicar se vincula con la "masificación" y el preconceito de creer que todas las fotos de los chicos están tomadas en Ciudad Oculta. En tal sentido, la Fundación ha buscado motivar justamente lo contrario, ya sea promoviendo la libertad en sus participantes (que puedan sacar fotos cuándo, dónde y del modo que prefieran) o rescatando la individualidad de cada uno (al valorar la propia visión y legitimar sus hábitos y costumbres cotidianas en términos de patrimonio cultural). De allí que, con respecto a su aporte a nivel artístico-cultural, se busque dejar en claro que a la hora de construir una buena fotografía no es necesario contar con una cámara costosa o pertenecer a cierto segmento socioeconómico: ph15 ha logrado instalar y legitimar también como obra artística la producción de chicos y jóvenes de entre 10 y 26 años.

Frente a las características de proyectos similares, los aspectos diferenciadores de ph15 pasan por comprometer a sus beneficiarios en la propia práctica e incluirlos en la toma de decisiones, y, sobre todo, por el hecho de formar, impulsar e instalar la visión creativa de nuevos segmentos de hacedores artísticos, tanto en términos etarios como socioeconómicos. Esto se lleva adelante no solo sorteando las pautas asistencialistas y competitivas que suelen caracterizar a este tipo de iniciativas, sino también evitando una actitud sobreprotectora que, aunque inversa a la

segregación padecida por sus participantes, continúe generando marcas diferenciadoras para con ellos; según sus responsables, estas estrategias de trato igualitario y exigencia compartida implican pautas de respeto tanto para los participantes como para los miembros y voluntarios de la propia organización.

Más allá de esta contribución al desarrollo humano, también tienen lugar el aporte social y el trabajo a nivel comunitario. En tal sentido, desde un comienzo los mismos jóvenes han sido protagonistas a la hora de formalizar el proyecto y enriquecer con sus necesidades los contenidos y las actividades de sus programas. A partir de su compromiso, el proyecto se ha tornado más ambicioso, la organización ha diversificado sus líneas de acción y se han impulsado nuevos esquemas de sustentabilidad a partir de la exhibición, la comercialización y la difusión de sus obras y talleres. Asimismo, ph15 ha logrado transmitir a sus participantes la importancia de devolver a la comunidad lo aprendido y servir de ejemplo a sus pares para demostrar que otra realidad es posible y se halla a su alcance.

Y en tercer lugar, con las posibilidades y limitaciones del caso, el aporte económico que conlleva el proyecto: más allá de que los chicos generen ingresos propios a través de la venta de sus obras, tal ganancia no implica que tengan un trabajo estable. Desde la Fundación se busca ser realistas respecto a las limitaciones de inserción profesional de la iniciativa. Aun en un contexto en el que resulta complejo desempeñarse como fotógrafo para los propios profesionales del sector, ph15 ha conseguido impulsar diversos esquemas de desarrollo económico: exhibición y venta de obra tanto individual como colectiva, graduados que se convierten en ayudantes de profesor y luego en docentes, egresados que se han transformado en fotógrafos y han sido contratados por medios y particulares, talleristas que replican los programas de la Fundación y dictan sus talleres en nuevas comunidades, etcétera.

No obstante, más allá de las herramientas técnicas adquiridas, el conjunto de competencias, saberes y experiencias acumuladas a lo largo de los talleres y actividades les permite relacionarse con el resto de la comunidad desde otra actitud: reconocerse como artistas es también reconocerse como individuos y, en consecuencia, hacer valer sus derechos ciudadanos de otra manera, aunque el trabajo que consigan no sea necesariamente en el medio fotográfico. En tal sentido, los participantes reconocen la labor realizada por el proyecto, y las propias comunidades de la Villa 15 y de las zonas visitadas agradecen a ph15 las herramientas brindadas para mejorar la situación y perspectivas de sus jóvenes.

De cara al futuro, además de continuar con el programa en Ciudad Oculta, ph15 proyecta acondicionar el centro comunitario donde dictan sus talleres con la finalidad de que funcione como espacio de laboratorio, archivo fotográfico y centro de exhibición y difusión de producciones artísticas “no hegemónicas”. Ello conlleva la estrategia complementaria de que

tanto alumnos como graduados puedan desarrollar allí actividades que les generen un ingreso adicional. Además, se busca editar nuevos libros y continuar multiplicando los programas itinerantes, los seminarios y actividades de especialización, y los acuerdos y alianzas institucionales para la inserción profesional de sus participantes. Un desafío a futuro de sus responsables, a fin de continuar aportando a la misión del cambio social, es ampliar las herramientas artísticas utilizadas, superando la instancia de los talleres de enseñanza a partir de la inclusión de nuevas acciones y propuestas provenientes también de otros creadores o ámbitos artísticos.

En pos de ello, será necesaria la inyección de nuevos recursos económicos que, tal como ha ocurrido con las subvenciones internacionales previas, permita asegurar niveles de crecimiento y calidad para las nuevas iniciativas proyectadas. Sus directoras son conscientes respecto a la necesidad de recursos económicos y de personal especializado que se desempeñe profesional y completamente para la organización. Aunque muchas veces transmitan la imagen de una organización sólida y madura, no deja de ser una asociación pequeña que, ante diversas oportunidades, ve limitada la realización de nuevos proyectos debido a la falta de la infraestructura o los recursos humanos y económicos necesarios.

A la hora de proyectar y sostener los requerimientos funcionales para esas nuevas instancias de desarrollo organizacional, la Fundación podrá continuar confiando en esa base de donantes y voluntarios que acompañó y colaboró a lo largo de su proceso de crecimiento. Sus directoras afirman llevar adelante el proyecto con el fin de dejar de escuchar la frase “algo hay que hacer” y bajo la premisa de que la única manera de lograr una mínima equiparación social (“sin enarbolar una bandera social o ser pretenciosas al respecto”) es que sean muchos más quienes asuman este tipo de iniciativas. La existencia de proyectos similares, la replicación de sus experiencias, los resultados y elogios cosechados y las continuas propuestas de nuevos voluntarios y donantes son pautas para reafirmar que no están solos en la construcción de una sociedad que se pueda apropiarse del arte como herramienta de cambio social.

Fuentes

“Con la fotografía se pueden abrir posibilidades que parecían vedadas”, entrevista con Moira Rubio Brennan, 18 de diciembre de 2011, disponible en: <www.phedigital.com>.

Entrevista a Moira Rubio Brennan y Miriam Priotti, en *Miradas al Sur*, Suplemento Joven; Argentina, 28 de septiembre de 2011.

Entrevistas para esta publicación con Moira Rubio Brennan y Miriam Priotti, diciembre de 2011.

“La fotografía como medio de inserción social”, *Diario Clarín*; Argentina, 23 de junio de 2010, disponible en: <www.clarin.com>.

Lucena, Daniela (2011): *Manual de metodología. Una herramienta para la difusión y la socialización de la práctica*, Buenos Aires, Fundación ph15.

“Jóvenes fotógrafos de la Ciudad Oculta exponen en Londres”, 13 de junio de 2011, disponible en: <www.argentina.ar>.

“Ph15 inaugura la muestra ‘Miradas desde lo oculto’ en la ex ESMA”, *Revista Noúmeno*, 5 de julio de 2011, disponible en: <www.revistanoumeno.com.ar>.

“Ph15: los chicos fotógrafos de Ciudad Oculta enfocan sus historias marginales”, 21 de septiembre de 2005, disponible en: <www.clarin.com>.

“Premio internacional para cuatro proyectos argentinos”, 23 de junio de 2010, disponible en: <www.clarin.com>.

Sitio web Fundación ph15: <www.fundacionph15.com.ar>





CAPÍTULO 6

LIMA (PERÚ) | HUACA PUCLLANA

El caso de la Huaca Pucllana como modelo de articulación desde el Estado para la puesta en valor del patrimonio cultural y el desarrollo de Miraflores

Presentación

Pucllana –o lugar de ceremonias festivas– es el nombre quechua con que se conoce al centro ceremonial perteneciente a la Cultura Lima –desarrollada en la costa central del Perú entre los años 200 y 700 d. C.–, ubicado en el barrio de Miraflores, distrito residencial del centro-sur de la zona metropolitana de la capital del Perú. A diferencia de los edificios coloniales, los sitios arqueológicos más valiosos del período prehispánico se encuentran fuera del centro histórico de Lima, en medio de zonas residenciales que, como Miraflores, combinan monumentos arqueológicos con modernas urbanizaciones, restaurantes, tiendas de moda, espacios de entretenimiento y una animada vida nocturna.

Este monumento arqueológico, devenido en parque histórico cultural desde 1982, ha conseguido mimetizarse con el entorno moderno y pujante del barrio, gracias a un programa de espacios, servicios y actividades que ha contribuido a integrar este espacio a la ciudad y conformar un proyecto de desarrollo educativo y patrimonial a partir de la puesta en valor y el aprovechamiento responsable de los recursos arqueológicos.

El interés por recuperar y poner en valor uno de los monumentos arqueológicos más importantes del valle del Rímac –tal como se conocía a la zona de la actual Lima– comenzó tíbiamente a partir de los trabajos pioneros de 1967 y, sobre todo, desde 1982, cuando el Municipio de Miraflores asumió tal responsabilidad como consecuencia de un foro participativo que buscaba posicionar el distrito de cara al año 2000. Desde entonces, no solo se afronta la tarea de recuperar las vastas zonas dañadas del monumento, sino, sobre todo, el desafío de emprender un proceso educativo y

de enlace comunitario con el fin de integrar la Huaca Pucllana al moderno y pujante barrio de Miraflores.

Tal como podrá apreciarse, a pesar de estar citada en innumerables referencias técnicas e históricas, la Huaca Juliana (tal como se conoció al sitio hasta los años ochenta) había sido objeto de importantes niveles de maltrato e indiferencia por parte de la sociedad, en especial a lo largo del siglo XX. Para los vecinos y visitantes de la zona, por ejemplo, el monumento no significaba más que un montículo de tierra sin valor histórico, pero con un conjunto de dificultades derivadas que lo volvían un "problema social", entre ellas: basura acumulada, polvo que invadía sus hogares, conflictos para el tránsito vial y dificultades a la hora de captar las señales televisivas. Desde esta perspectiva, no sorprende el aspecto lamentable que Pucllana presentó hasta 1981: invasión de sus partes alta y baja, carencia de cerco perimetral, acumulaciones de basura y escombros, y condiciones de inseguridad y violencia para los vecinos de la zona.

No obstante, a lo largo de las últimas tres décadas, y gracias al trabajo mancomunado de un equipo de arqueólogos, investigadores y gestores, se ha ido transformando aquella imagen de un cerro de basura y escombros que frenaba el progreso del barrio en la Huaca Pucllana que hoy caracteriza y enorgullece a los habitantes de Miraflores. De este modo, la limpieza y puesta en valor del sitio ha ido revelando, a lo largo de sus estructuras de "adobito" y pisos de barro, un conjunto de hallazgos que hoy posicionan a Pucllana como uno de los principales centros históricos y culturales urbanos de la región.

Tal como se apreciará, ello ha sido posible merced al trabajo sostenido de un plan de acción que, además de atender a la protección y puesta en valor de sus áreas arqueológicas, ha logrado complementar su programa de trabajo con un museo de sitio, un exclusivo restaurante, un área de actividades educativas y un conjunto de propuestas de enlace comunitario. Más allá de que el sitio ha permitido acceder a un valioso conjunto de información y reliquias que permiten inferir los hábitos, las costumbres y las cualidades de los antepasados que habitaron el valle del Rímac, tal vez el mérito central de Pucllana radique en su aporte a la hora de instalar conciencia acerca de la importancia del patrimonio cultural y de brindar nuevos valores de uso para la construcción de una identidad tanto histórica como a futuro.

Es por ello que el presente caso buscará poner de relevancia el proceso de instalación y recuperación de un sitio arqueológico para su comunidad y, sobre todo, el modelo de cogestión propiciado por el convenio celebrado entre el Municipio de Miraflores y el Instituto Nacional de Cultura (INC) (hoy Ministerio) que, desde entonces, han trabajado conjuntamente en uno de los pocos casos a nivel regional de recuperación de un sitio arqueológico a manos de un gobierno local.

Pucllana y la Cultura Lima

La Huaca Pucllana es un edificio ceremonial y administrativo perteneciente a la Cultura Lima –períodos Intermedio Temprano e inicios del Horizonte Medio–. Ícono de la Cultura Lima, el edificio funcionaba como centro administrativo y ceremonial para los habitantes del valle del Rímac. Aunque inicialmente llegó a ocupar una extensión cercana a las veinte hectáreas (es posible que llegara cerca de la Bajada Balta),¹ debido a la serie de daños y recortes sufridos, cuenta en la actualidad con una superficie cercana a las seis hectáreas.

De acuerdo con las evidencias, este complejo operaba como centro ceremonial y administrativo, dirigido por un grupo de sacerdotes que dominaba políticamente los valles de Chancay, Chillón, Rímac y Lurín. Es por ello que el centro arqueológico ha sido relacionado con otros sitios de la región, tales como los de Maranga (San Miguel), Cajamarquilla (Ate-Vitarte) y Pachacámac (Lurín). Se cree que los habitantes de la Cultura Lima no conformaron un único imperio, sino que dichos valles estaban organizados en pequeños reinos con un trato igualitario entre sí. Por ende, eran pueblos pacíficos, con una importante actividad religiosa y predilección por la agricultura, la ganadería y la pesca, además de la fabricación de cerámicas y textiles.

Los estudios desarrollados por los investigadores locales revelan que la Huaca absorbió a las poblaciones de agricultores y pescadores vecinas con el fin de conformar un centro de interacción comunitaria que pudiera capitalizar y distribuir los excedentes producidos en el valle en términos administrativos y religiosos. En tal sentido, cabe aclarar que Pucllana no fue exactamente una ciudad, sino un centro ceremonial donde residía la élite de sacerdotes a cargo de la administración política, económica y religiosa de la zona del valle bajo su jurisdicción. Desde estos centros, se organizaba a la sociedad, a través de la realización de actividades de culto religioso, ritos y sacrificios en honor a sus dioses, y de la administración de la producción y el intercambio de bienes cultivados en las fértiles tierras del Rímac.

Desde el aspecto edilicio, se trata de un conjunto arqueológico dividido en dos secciones bien definidas y que poseían finalidades diversas:

Edificio mayor: gran pirámide trunca maciza, construida íntegramente a base de relleno de tierra y “adobitos” –pequeños adobes, característicos de la Cultura Lima, realizados a mano y colocados verticalmente–. Según los especialistas, esta pirámide, de una superficie de 500 metros de

1. Zona donde el antropólogo norteamericano Alfred Kroeber encontró, en 1925, cementerios de la época vinculados a los constructores del edificio.

largo, más de 100 de ancho y 23 de altura, estuvo dedicada a los cultos y sacrificios a las deidades.

Zona urbana: espacios ubicados hacia el norte de la pirámide, cuyas estructuras de paredes rectas conforman un conjunto de pasadizos, plazas, patios, rampas y recintos, por lo general, cubiertos con enlucidos de barro y, en algunas secciones, con restos de pintura color amarilla. Aunque se trata de ambientes de dimensiones menores, son de una importancia similar a la pirámide y dan cuenta de las funciones de almacenamiento y distribución de los productos de consumo que tenían lugar en el edificio.

Mientras que la pirámide estaba destinada a officiar como espacio de culto, la parte baja, más reciente, se vinculaba a las actividades cotidianas; se cree probable que en un inicio Pucllana funcionara únicamente como centro religioso, implementando más tarde tal conjunto de anexos dedicados a las actividades administrativas. Da cuenta de esta funcionalidad de almacenaje de los bienes que circulaban por los terrenos del valle y el descubrimiento de un vasto conjunto de alimentos, cerámicas y textiles.

Respecto a la importante actividad agrícola, basada en la fertilidad de la zona, cabe mencionarse el cultivo de maíz, frijol y pallar, y de frutales como chirimoya, lúcuma, guayaba, paca; el desarrollo de la actividad ganadera contempló la crianza de animales, tales como cuyes, patos, alpacas, llamas y venados, aunque con predilección por la pesca y la recolección de moluscos de las costas del océano Pacífico. Con relación a la alfarería, la cerámica Lima se define por su sencillez y la utilización casi exclusiva de solo tres colores: rojo, blanco y negro. Esta actividad, que practicaban para elaborar piezas para la cocción y conservación de alimentos, ofrendas y objetos de culto, revela usos rituales limitados y utilización de motivos, sobre todo, asociados al universo marítimo. Finalmente, con respecto a la textilería, cabe afirmar que fue una actividad de gran importancia en Pucllana, porque se han descubierto agujas de espinas de cactus, restos de telares, ovillos, etc. Aunque los textiles completos de la Cultura Lima hallados en Pucllana no son tan numerosos, sí lo son aquellos atribuidos a la Cultura Wari –civilización andina que floreció entre los siglos VII y XIII d. C.–, como los coloridos trajes de los dignatarios encontrados en sus tumbas.

Dada su trascendencia como centro ceremonial, con la conquista de los Lima a manos de los Wari o Huari, el sitio se transformó en un cementerio que se mantuvo hasta el Señorío Ishma. Hallazgos funerarios encontrados en la Huaca Pucllana en 2010 (una nueva construcción compuesta por cámara, momias y tumbas) permiten afirmar que los Wari conquistaron y sucedieron a la Cultura Lima hacia el año 650 d. C. Provenientes del sur, y movidos por su afán expansionista, los Wari introdujeron grandes cambios en la zona y edificaron su cementerio sobre la arquitectura original. De los entierros que realizaban los Wari, se han logrado rescatar

valiosos hallazgos textiles, piezas y objetos presentes en sus tumbas, que dan cuenta de las formas de vida de los entonces pobladores de la costa central.

Desde el punto de vista patrimonial, Pucllana es reconocida actualmente en virtud de su arquitectura monumental, que asoma al mar entre las modernas edificaciones del barrio de Miraflores, a partir de su construcción a base de pequeños adobes adosados y remodelados a lo largo de sus tres siglos de vigencia. Tal como podrá observarse luego, el desarrollo del Museo de Sitio y el Parque Histórico Cultural de la Huaca Pucllana es resultado del afán científico por rescatar, investigar, poner en valor y difundir este sitio arqueológico como uno de los monumentos más importantes de la ciudad de Lima, no solo debido a su envergadura, sino, sobre todo, gracias al conjunto de hallazgos y aportes para reconstruir parte de la historia precolombina del Perú. Afortunadamente, a partir de la decisión política del gobierno municipal, de los trabajos de recuperación liderados por un equipo interdisciplinario y del apoyo de la comunidad, se ha conseguido superar años de abandono, maltratos e indiferencia, para devolver a la Huaca Pucllana la trascendencia que ha tenido en la historia de Lima y el Perú.

Siglo XX: expansión, daños y resguardo

La historia de la Huaca Pucllana o Juliana resulta aún hoy poco conocida y, a lo largo de los años, se ha mantenido silenciada por motivos que van de la falta de información a la desidia, incluyendo también argumentos de ambición desmedida por parte de empresas y gobiernos. En tal contexto, pocos conocen los embates padecidos por el monumento y cuán cerca ha estado de ser demolido, sobre todo, por causa de la expansión urbana desmedida de Lima.

La serie de daños sufridos por la Huaca Pucllana se remontan a la época colonial y a los comienzos de la República, y tienen sus marcas centrales, primero, en su uso como atalaya para avistar las naves piratas que bordeaban las costas de Lima y, luego, como resguardo durante las batallas de La Palma (librada en 1854, entre Rufino Echenique y Ramón Castilla) y la de Miraflores (librada en 1883, entre los ejércitos del Perú y de Chile, durante la llamada Guerra del Pacífico).

No obstante, los ataques más graves que ha tenido que afrontar este monumento tuvieron lugar a lo largo del siglo XX, como resultado del proceso de expansión urbana experimentado por Lima, sobre todo a partir de la década de 1940. Estas transformaciones, que acompañaron el explosivo crecimiento poblacional de la ciudad, arrasaron a su paso con gran cantidad de monumentos arqueológicos de incalculable valor situados a lo largo del valle del Rímac. Cabe destacar que tal proceso de expansión,

motivado al amparo de los argumentos vigentes sobre modernización y desarrollo, se desató, paradójicamente, en tiempos en que la trascendencia y el valor del patrimonio cultural de la nación comenzaban a cristalizar en los discursos de sus funcionarios.

Según trabajos recientes (Narváez Luna, 2012),² los procedimientos de destrucción padecidos por los principales monumentos arqueológicos del valle bajo del río Rímac (territorios de la actual Lima) podrían ser nucleados en torno a diversas causas (destrucción por parte del Estado y los gobiernos locales, destrucción debido a invasiones, destrucción por explotación turística inapropiada, etc.), aunque, en particular, la devastación estuvo a manos de las empresas urbanizadoras, que, con el consentimiento de los gobiernos locales, tuvieron un fuerte lapso de intervención, sobre todo entre las décadas de 1940 y 1960.

Particularmente, el proceso de expansión en el distrito de Miraflores operó avanzando sobre el conjunto de las antiguas haciendas de Barboncito y Surquillo, que por entonces circundaban la zona de la llamada Huaca Juliana. De este modo, muchos de estos fundos remotos que rodeaban Lima se fueron urbanizando en virtud de los extraordinarios valores obtenidos por los terrenos construidos, en comparación con aquellos de utilidad agrícola. Este proceso de transformación de las antiguas tierras de cultivo en zonas urbanas estuvo a cargo de la Compañía Urbanizadora Surquillos S.A., empresa que loteó la zona de Miraflores, incluida la Huaca Juliana en su totalidad, para venderla, en parte, con el amparo de un conjunto de resoluciones del entonces Ministerio de Fomento y Obras Públicas. Tal como puede constatarse en planos de la época, la traza urbana proyectada por la empresa no reconocía en absoluto las tierras del monumento y priorizaba un rígido esquema de damero por sobre sus áreas.

De este modo, se materializó la demolición de gran parte del monumento, comprometiendo, sobre todo, sus zonas bajas y los sectores de su área administrativa. Aunque gran parte del sitio resultó afectado, gracias a la intervención del Patronato Nacional de Arqueología pudieron evitarse estragos mayores. Cabe destacar que, hacia fines de la década de 1930 del siglo pasado, se consideraba que el área relativa al sitio comprendía únicamente el montículo de tierra de su zona central, sin considerar las extensas zonas circundantes, dedicadas a las actividades administrativas, residenciales y funerarias. Adicionalmente, vale mencionar la baja estima—derivada de la falta de conocimiento— que el sitio despertaba entre los vecinos del barrio, para quienes no se trataba más que de una montaña de basura, que despertaba sus reclamos por la cantidad de polvo que invadía sus patios y veredas.

2. De aquí en adelante, las referencias consignadas entre paréntesis remiten al apartado "Fuentes", ubicado al término de cada capítulo.

En ese contexto, y tal como puede constatarse en los documentos de la época, la revista municipal de Miraflores afirmaba que los inconvenientes principales derivados de tal “montículo” pasaban, sobre todo, por los problemas de higiene urbana y las dificultades a la hora de ordenar el tránsito en la zona. En consecuencia, a fines de dar solución al primer inconveniente, la Municipalidad optó por edificar un muro de adobe y cemento con la finalidad de desalentar la acumulación de escombros y residuos, y plantar árboles que pudieran detener el polvo que invadía las zonas circundantes. Como puede observarse, pese a que la Huaca no había desaparecido, desde el gobierno local se priorizaba un conjunto de medidas tendientes a ocultarla, negarla e integrarla en forma servil a la ciudad en expansión que crecía en sus contornos. Por otro lado, el inconveniente del tránsito había sido encauzado a partir de una serie de rodeos y desvíos que debían emprenderse, y que eran interpretados como pautas de desorden e incomodidad para lo que se consideraba la gestación de una ciudad moderna y en desarrollo.

Por ende, hacia comienzos de los años cincuenta, el montículo de tierra se mantenía y, en lugar de haberse eliminado para dar lugar a aquella ciudad proyectada en forma de un damero ordenado y perfecto, el proceso de expansión y convivencia había dado lugar a un barrio particular con calles sinuosas y manzanas irregulares que circundaban a esa “montaña del pasado” que se obstinaba en permanecer en medio del floreciente suburbio. Tal como puede advertirse, para una zona pujante y progresista como Miraflores, la Huaca parecía implicar la presencia de un pasado no comprendido ni valorado, una marca de antaño que frenaba un proceso de avance y desarrollo que se proyectaba ordenado, auspicioso y sin límites.

Resulta evidente que ni las autoridades políticas ni los vecinos de la zona comprendían por entonces la trascendencia de esta pirámide de la Cultura Lima, que, a su entender, no resultaba más que un montículo cubierto de tierra y basura de cuestionable valor histórico. Esta presunción estaba fundamentada, además, en una serie de informes previos, supervisados por el Consejo Nacional de Conservación y Restauración de Monumentos Históricos, que afirmaban la no existencia de restos arqueológicos en la zona. Tal como consta en la publicación citada, el gobierno local insistía e informaba que el proceso de urbanización de la zona se había ejecutado bajo la supervisión del mencionado consejo, organismo que, tras una serie de estudios y cateos, se permitía afirmar que no se registraba “en la zona descampada [...] ni sectores aledaños, ninguna especie arqueológica del más mínimo valor”.³

Por supuesto que en la actualidad resulta indudable que la Municipalidad estaba equivocada al respecto, y se cree que fue gracias a la intervención del Patronato de Arqueología, ente responsable de limpiar,

3. *Revista municipal de Miraflores*, año I, n° 5 (19 de julio), 1952.

restaurar y estudiar el cuerpo del monumento (aunque no las áreas aledañas), que la Huaca Pucllana fue salvada en 1952. No obstante, hacia 1955, las obras de apertura de nuevas calles en la zona del sitio habían sido detenidas en dos oportunidades: una, con motivo de la argumentación de la Compañía Urbanizadora Surquillo S.A. respecto a que los terrenos de la Huaca eran de su propiedad y no de la ciudad, y la otra, por el Departamento de Monumentos Históricos del Ministerio de Educación, que por entonces era el ente responsable de proteger los monumentos históricos y arqueológicos.

Desde que se iniciaron los trabajos preliminares de investigación en 1967 (ya con la participación de la Dra. Isabel Flores), el sitio no ha dejado de brindar grandes hallazgos y materializar un conjunto de valiosos aportes para el desarrollo de la cultura y el patrimonio local; aun así, los arqueólogos afirman que Pucllana todavía tiene mucho para brindar, sobre todo considerando que, hasta la actualidad, solo se ha explorado una parte menor de su superficie total estimada. No obstante, no fue hasta 1982 cuando se implementó, por iniciativa de la Municipalidad de Miraflores, el Proyecto de Investigación, Conservación y Puesta en Valor de la Huaca Juliana, que dos años más tarde cambiaría su nombre por el de Huaca Pucllana, iniciando el conjunto de programas y actividades que llegan hasta nuestros días.

Cabe destacar que la implementación del proyecto respondió a una iniciativa pionera de participación comunitaria: el "Forum Taller Miraflores al 2000", organizado por la Municipalidad de Miraflores en 1980, mediante el cual se invitó al INC a preparar un proyecto arqueológico para la puesta en valor del monumento y se comprometió la búsqueda de financiación a tal efecto.

Afortunadamente, la Huaca Juliana ha conseguido sobrellevar la serie de embates padecidos a lo largo de los años. Es evidente que tales daños no pueden adjudicarse únicamente a las necesidades de una ciudad en crecimiento, sino también a la ambición desmedida de las empresas urbanizadoras, la codicia de los antiguos hacendados de las tierras linderas, la anuencia de las autoridades políticas y el apoyo, ya sea velado o explícito, de una sociedad carente de las herramientas culturales y educativas a la hora de legitimar el patrimonio local. Considerando que muchos otros sitios arqueológicos de relevancia, tanto del valle del Rímac como del resto del Perú, han carecido de la misma suerte y capacidades a la hora de sobrellevar devastaciones similares, resulta valioso retratar la historia de la Huaca Pucllana, su proceso de consolidación iniciado en 1982 y el conjunto de programas y actividades que lleva adelante, con el fin de contar con modelos de referencia a la hora de emprender procesos de desarrollo social, cultural e, incluso, económico, a partir de la puesta en valor de los recursos patrimoniales.

De monumento relegado a Parque Histórico Cultural

Tal como se ha mencionado, a partir de 1981, y como resultado de un foro participativo destinado al posicionamiento futuro del municipio, la Municipalidad de Miraflores puso en marcha el Proyecto de Investigación, Conservación y Puesta en Valor de la Huaca Pucllana. Las causas de la iniciativa respondían principalmente al deterioro del sitio arqueológico y la pérdida irreversible de incalculable valor patrimonial de dominio público a causa de un conjunto de factores, entre ellos, la imprudente expansión urbana, el uso indebido del sitio para depósito de basura y escombros, los saqueos e invasión por parte de pobladores precarios y el aprovechamiento del monumento para fines inadecuados (cementerio, entrenamientos militares, etc.).

A través de un convenio de colaboración celebrado entre el gobierno local y el entonces INC –organismo responsable de salvaguardar el patrimonio cultural del país, hoy con rango de Ministerio–, el municipio asumió el desafío de integrar al monumento como un patrimonio vivo dentro de su comunidad de pertenencia. Las dificultades al respecto pasaban por el escaso conocimiento de los valores patrimoniales y arqueológicos del sitio por parte de la sociedad local, lo que repercutía en una débil identidad cultural a nivel comunitario, la desatención de los aspectos multiplicadores que el sitio podía conllevar en lo turístico y económico, y, sobre todo, una notoria desaprensión hacia este emblema del patrimonio cultural de Miraflores y el Perú.

En tal contexto, y conociendo la incursión que había tenido en la Huaca en 1967, el equipo de trabajo del INC, liderado por la Dra. Isabel Flores, recibió la propuesta de asumir el proyecto en esta nueva etapa. De este modo, se presentó la iniciativa que, tras la obtención de la resolución ministerial, comenzó a gestionar el conjunto de recursos humanos, técnicos, materiales y de logística para su ejecución. La puesta en marcha del Proyecto de Investigación, Conservación y Puesta en Valor de la Huaca Pucllana surgió con los propósitos de: revelar e investigar las evidencias culturales que aporta el patrimonio arqueológico de la zona, enriquecer los conocimientos científicos sobre los orígenes de la cultura nacional a través de los aportes de la Cultura Lima, cooperar en la integración social y educativa de dichos avances por medio de un centro de aprendizaje vivencial, y desarrollar un conjunto de actividades complementarias, tales como publicaciones, talleres, muestras, programas de difusión, etcétera.

Una vez concretada la reubicación de las familias que habitaban el predio y habiendo formalizado el apoyo adicional del Ministerio de Turismo –entidad que declaró al proyecto como piloto del sector turístico–, el 2 de enero de 1982 comenzaron en el sitio los trabajos arqueológicos de campo. Desde entonces, la iniciativa ha contado con el apoyo de las autoridades municipales y de las empresas, instituciones y universidades locales.

De tal forma, se ha ido promoviendo la participación de alumnos, egresados y docentes de diversas universidades, convirtiendo al monumento en una auténtica escuela de campo e inserción profesional para la comunidad educativa.

Desde un inicio se planteó la necesidad de complementar los trabajos de investigación y puesta en valor del monumento tanto con espacios para la exhibición de sus avances y hallazgos como con propuestas orientadas a la educación y divulgación del patrimonio arqueológico de Pucllana desde un enfoque creativo e innovador. Con tal propósito, el programa de investigación ha ido sumando a lo largo del tiempo un conjunto de espacios, programas y servicios que transformaron al sitio en un verdadero "parque arqueológico".

Como resultado de los trabajos de investigación iniciados dos años antes, surgió en 1984 el Museo de Sitio y la sala de exposiciones, con el propósito de salvaguardar los objetos hallados; poseen una importante muestra de objetos (cerámicos, textiles, herramientas, artefactos de piedra y madera) y recreaciones de las actividades económicas, religiosas y funerarias, que se exponen a modo de colección permanente. Esta iniciativa, que conllevó la necesidad de capacitar especialistas en los diversos estudios vinculados (textiles, malacología, antropología física, cerámica y conservación), ha consolidado a lo largo del tiempo un espacio de orientación y desarrollo profesional para los estudiantes.

En 1990 se celebró un nuevo convenio entre el INC y la Municipalidad de Miraflores con el propósito de impulsar el Proyecto Arqueológico Huaca Pucllana, redoblando la apuesta de convertir el monumento en un espacio cultural contemporáneo, abierto a la difusión de los recursos naturales y las tecnologías de producción tradicional. De esta forma surgió el Parque de Flora y Fauna Nativa, espacio creado mediante la ayuda de escolares y maestros con el objeto de complementar la colección del Museo con muestras de las especies vegetales y animales que habitaron la región en aquel tiempo. Cabe destacar que se han realizado experiencias con escuelas primarias de la zona, en las que alumnos y maestros han participado en la implementación del parque, preparando la tierra, sembrando, cultivando, regando y cosechando las especies sembradas por ellos mismos.

Asimismo, con la intención de difundir la cultura popular contemporánea, se creó en 1998 la llamada Área de Tecnología Tradicional (artesanía), un conjunto de demostraciones abiertas sobre los procesos de realización de los objetos de artesanía popular a cargo de sus propios creadores; entre ellos, se destacan los oficios de cestería, tejidos (en lana de alpaca, oveja y fibra vegetal), burilado de mates, artesanías y exposición y degustación de alimentos nativos. Este conjunto de talleres apuntan a que el visitante pueda conocer el trabajo artesanal de estos oficios, participar de su ciclo productivo y valorar la tecnología tradicional de sus procesos y productos.

Como resultado de la respuesta y el interés manifestado por la comunidad, se ha ido consolidando a lo largo del tiempo un área de Promoción Cultural, especializada en el dictado de diversos seminarios y talleres con el objetivo de inculcar y estimular el interés de la comunidad hacia el sitio y crear conciencia sobre el respeto y la importancia del patrimonio arqueológico y cultural.

Entre sus propuestas se destaca el Taller de Arqueología para niños, una iniciativa pionera, creada en 1988, con la finalidad de inculcar valores de respeto y valoración hacia el patrimonio histórico desde un enfoque original y participativo. La actividad permite a niños de entre 7 y 11 años conocer de cerca el oficio del arqueólogo, participando de una excavación en áreas acondicionadas, descubriendo y analizando hallazgos, completando fichas de trabajo, con el objeto de conocer, a través del juego y la participación activa, la historia antigua del Perú. Esta actividad, que se lleva adelante con el auspicio de la Municipalidad local, tiene por finalidad integrar a la comunidad con el monumento y despertar la conciencia y el interés de los niños por el patrimonio arqueológico y la identidad local.

Asimismo, el área educativa promueve actividades de narración de cuentos y mitos andinos, construcción con adobe, muestras itinerantes a colegios (tanto de Miraflores como de Lima) y actividades educativas para adultos (por ejemplo, el taller "Un día como arqueólogo", actividad que permite tener una experiencia de participación vivencial de las excavaciones bajo la coordinación del equipo de arqueólogos de Pucllana). Con el objeto de que la información que circula sobre Pucllana sea lo más fidedigna y actualizada posible, se llevan adelante jornadas de capacitación profesional, tanto para el personal propio como para guías de agencias de turismo, empleados comunitarios y agentes de seguridad y tránsito.

Con el propósito de fortalecer las líneas de especialización técnica a partir de sus recursos y hallazgos, Pucllana ha celebrado también un acuerdo con la Escuela de Arqueología de la Universidad de San Marcos, mediante el cual se promueve la recepción de su alumnado, ya sea a lo largo de los cursos regulares o con la finalidad de realizar prácticas pre-profesionales y trabajos de tesis. Tal como se ha visto, y más allá de este convenio en particular, el sitio ha buscado proyectarse desde sus inicios como una auténtica "escuela de campo", permitiendo, por ejemplo, que cualquier estudiante de Arqueología (con un certificado de su docente a cargo) participe y colabore con los trabajos realizados por el equipo de investigadores de Pucllana. Asimismo, dentro de esta línea, se ha promovido la participación de voluntarios que –a diferencia de la proliferación de agencias especializadas en el negocio de la restauración para extranjeros– llegan, principalmente desde los Estados Unidos, Inglaterra y Australia, para acceder a una experiencia gratuita de trabajo de campo en los ámbitos de la investigación, la conservación y la restauración arqueológicas.

Más recientemente, a partir de un convenio específico celebrado entre el INC, la Municipalidad de Miraflores y un concesionario privado, se ha implementado el Restaurante Huaca Pucllana. De esta forma, se ha cedido una zona del parque para la instalación de un exclusivo restaurante que ofrece platos típicos de la gastronomía peruana y brinda una vista parcial del sitio arqueológico.

Esta propuesta amerita un párrafo aparte, debido al auge internacional que la gastronomía peruana se encuentra experimentando. Si tal como se promociona Lima apunta a convertirse en la capital gastronómica de América Latina, Miraflores podría considerarse como el distrito gastronómico por excelencia de la capital peruana. Su carta culinaria comprende una inmensa variedad de consagrados platos típicos, que van de la comida criolla a la marina y los postres, y consolidan a la cocina peruana como un fenómeno de trascendencia tanto económica como cultural, a nivel nacional, regional e internacional.

En tal sentido, el proceso de migraciones masivas hacia las ciudades, más allá de los conflictos de expansión urbana mencionados –y el consecuente riesgo a la hora de proteger los sitios arqueológicos de las áreas metropolitanas–, trajo por añadidura oportunidades culturales derivadas del movimiento y cruce entre sus habitantes, entre ellas, el conjunto de insumos, alimentos, costumbres y saberes culinarios aportados por los nuevos vecinos y que hoy emergen de esa especie de clandestinidad en la que habían permanecido a lo largo de años de hegemonía gastronómica de raíz europea.

Tal como se viene relevando (Maximixe Consult, 2006; Alechi y otros, 2008), este fenómeno denominado por algunos autores como “revolución gastronómica peruana” (Lauer y Lauer, 2006) no solo se sostiene en la inmensa cantidad de locales de comida peruana instalados a nivel nacional e internacional, sino además en un conjunto de indicadores que abarca desde publicaciones masivas y especializadas hasta escuelas e institutos de enseñanza culinaria, pasando por reportajes y programas televisivos, y eventos y festivales gastronómicos regionales e internacionales. En esta línea, cabe destacar la actividad de promoción que implican las ferias y festivales gastronómicos, cada vez más frecuentes y concurridos, tanto en Lima como en las regiones del interior del Perú.⁴

Asimismo, un conjunto de estudios desarrollados recientemente explican la valoración de los peruanos hacia su patrimonio gastronómico,

4. Entre los más destacados, pueden mencionarse: Mistura (Lima); Tarapoto, Capital Gastronómica del Amazonas (San Martín); Festival Gastronómico Moche, Festival de la Gastronomía Sazón y Costumbres Ferreñafanas, Festival Regional de la Chicha, Primer Festival del Loche (Lambayeque); Feria del Lechón (Chupaca); Festiglotón (Yanahuara); Feria del Ají (Tacna); Feria del Rocoto de Marcapata (Cusco), entre muchos otros.

revelando que sus habitantes ubican la comida como un orgullo nacional al mismo nivel que sus ruinas arqueológicas y su historia. Es por ello que la vinculación gastronómica con edificios como Pucclana implica una excelente oportunidad a la hora de posicionar, integrar y promover los diversos recursos patrimoniales como plataformas para el desarrollo social, cultural y económico de sus comunidades.⁵

Adicionalmente, y tal como se ha mencionado, además de concebirse con fines de culto religioso, la Huaca Pucclana cumplía funciones de almacenamiento y distribución de los productos alimenticios generados en el valle del Rímac. Es por ello que la inclusión de una propuesta de gastronomía resulta altamente acertada y funciona como un complemento productivo del conjunto arqueológico. De esta forma, no solo se enlaza y continúa aquella función distribuidora del edificio –que, como se verá, alude ya desde su nombre a las nociones de juego e intercambio–, sino que se atiende a la vez a la promoción de la identidad nacional a partir de la dimensión gastronómica del patrimonio cultural.

A partir de este conjunto de propuestas y servicios, el Parque Histórico Cultural Huaca Pucclana ha logrado cosechar una serie de logros en diversas direcciones: la recuperación de un invaluable patrimonio cultural para la identidad de Lima y del Perú, el fortalecimiento de un espacio cultural destinado a sus vecinos y visitantes, la consolidación de una propuesta patrimonial para el desarrollo económico y turístico, un conjunto de importantes hallazgos que incrementan los conocimientos sobre arqueología, historia, biología y ciencias conexas, la formalización de un conjunto de saberes y prácticas integradas a la comunidad educativa y profesional, y, en definitiva, la trascendencia de recuperar, legitimar y compartir una propuesta de patrimonio cultural destinada a la integración comunitaria, el desarrollo social y económico, y el fortalecimiento de la identidad nacional del Perú.

Modelo de cogestión entre organismos públicos

La denominación técnica bajo la cual se desarrolla el proyecto en la actualidad es Museo de Sitio Huaca Pucclana. Este se halla bajo la dirección general de la Dra. Isabel Flores y posee una estructura de gestión organizada en cuatro departamentos: un Área Administrativa (que cuenta con cuatro personas); un Área de Promoción Cultural (conformada por una promotora y seis guías), un Área de Investigación Arqueológica (con seis arqueólogos, cuatro asistentes y treinta obreros calificados técnica-

5. Véase *Gastronomía peruana: producto de bandera*, estudio elaborado en 2006 por la consultora Tiara para PromPerú, y el expediente técnico de la *Tradición cultural gastronómica peruana*, elaborado en 2008 por el Instituto Nacional de Cultura.

mente) y un Área de Conservación Arqueológica (compuesta por dos especialistas, con un asistente cada uno).

Tal vez la originalidad principal del proyecto, en cuanto a sus aspectos de gestión, radique en que se trata de una cogestión entre el gobierno nacional y el Municipio de Miraflores, que se asociaron para llevar adelante esta iniciativa de protección y difusión patrimonial. Esta cualidad se comprende cabalmente a sabiendas de que, en el Perú, todo sitio arqueológico depende del ahora Ministerio de Cultura, organismo que cede, a través de diversos convenios de colaboración, su administración y gestión (aunque no su propiedad) a los diversos gobiernos locales, en este caso, la Municipalidad de Miraflores. Por ende, el Ministerio de Cultura, en tanto organismo responsable de proteger y brindar las normas para la cautela y puesta en valor de los sitios arqueológicos, es el responsable de velar por las políticas y pautas generales al respecto, mientras que el gobierno local es el encargado de asumir los aspectos más operativos y domésticos del proyecto.

En términos administrativos, ello se haya plasmado en una serie de convenios, celebrados cada cuatro años (en virtud de los períodos de gobierno, aunque su reciente ampliación a cinco años trajo aparejada la necesidad de replantear los convenios que rigen la actividad de Pucllana), y que determinan claramente las responsabilidades y compromisos asumidos por cada una de las partes, como así también el conjunto de condiciones al respecto (participantes, objetivos, plazos, pautas de funcionamiento, etc.). El encargado de llevar adelante el proyecto es un arqueólogo responsable, designado por el Ministerio de Cultura, basándose en el proyecto arqueológico presentado, y además cada organismo establece un coordinador: en el caso del Ministerio, el director de Arqueología, y por el municipio, el gerente municipal.

Como resultado del convenio, el Ministerio de Cultura, además de brindar las pautas técnicas para la protección y promoción del patrimonio, en este caso, financia también a un equipo de conservación, en virtud de sus responsabilidades en materia de cuidado de los sitios arqueológicos a nivel nacional. Por otro lado, en su rol de contraparte, el municipio es responsable de la administración del sitio, asumiendo a tal fin una serie de compromisos derivados: servicios, gastos operativos, vigilancia, equipos, oficinas, servicios de jardinería, mantenimiento y limpieza, etcétera.

No obstante, cabe aclarar que aunque Pucllana recibe este conjunto de aportes desde el gobierno local, el proyecto ha debido instrumentar diversas estrategias de financiamiento en pos de optimizar la generación de recursos propios y asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Es así que la gestión de tales recursos propios, que oscilan en la actualidad en el 70% de su presupuesto global (margen que incluso va en aumento), complementa la cobertura del 30% restante que el municipio aporta en concepto de gastos operativos y servicios de funcionamiento.

Este importante desarrollo de ingresos propios se encuentra materializado principalmente a través de las siguientes vías:

Ingresos por boletería: se trata de las entradas al Parque, que, aunque con tarifas mínimas y accesibles, constituyen un aporte permanente y considerable para el funcionamiento del proyecto. Estos ingresos fueron establecidos a partir de 2005 (hasta entonces el ingreso era gratuito) e incluyen una política de precios diferenciada de acuerdo con el segmento de sus destinatarios: 12 soles para adultos (ya sean locales o extranjeros), 5 soles para estudiantes y docentes, y 1 sol para niños, escolares y jubilados (alrededor de 4,46, 1,85 y 0,37 dólares, respectivamente). En el caso de las visitas guiadas, son programadas por el área de promoción cultural y mantienen el arancel asignado para estudiantes.⁶

Con relación a la accesibilidad de esta política de precios, cabe precisar que las tarifas, además del ingreso al Parque, incluyen el servicio del guiado turístico. El recorrido dura entre 40 y 50 minutos y comprende, además del circuito por el sitio, el acceso a la sala de exposición, la visita al Parque de Flora y Fauna Nativa, al Área de Tecnología Tradicional y a las zonas de excavación arqueológica que, a diferencia de otros monumentos, aquí permanecen a la vista del público y conforman un atractivo adicional.

Alquileres de espacios y plazas para eventos y actividades especiales: es un servicio orientado preferentemente al sector privado, que se aprobó en el año 2002 con el propósito de ampliar las fuentes de recursos propios de Pucllana. Se habilitaron las plazas Hatun Pata y Chumbi Charnan para la realización de eventos corporativos (muestras de productos, recepciones, agasajos y celebraciones empresariales) y propuestas culturales (presentaciones de libros, muestras de luz y sonido, pequeños actos). Se cuida especialmente que estas no resulten perjudiciales para el sitio, por lo que no están permitidos los conciertos masivos o las actividades con infraestructura invasiva.

El servicio cuenta con una tarifa establecida que, además del día de la actividad, contempla las necesidades y los costos para el armado y el desarme del evento. Resta señalar que, aunque las solicitudes para este tipo de eventos son recibidas en el propio municipio, deben ser aprobadas por un comité particular y contar principalmente con el visto bueno de la dirección de Pucllana, que determina la viabilidad de la actividad según un conjunto preestablecido de estrictas normas para su desarrollo (estructuras, logística, servicios de apoyo, modalidad de armado y desarme, etc.).

6. Cifras vigentes en enero de 2012.

Canon de concesión por el Restaurante Huaca Pucllana: con la finalidad de incrementar las fuentes de ingresos propios, se concede –desde el año 2000– un espacio del Parque para la habilitación de un restaurante que lleva el nombre del sitio. En sus orígenes, se trataba de un espacio que presentaba platos típicos, música, expresiones folclóricas y costumbres de todos los rincones del Perú con el fin de promover turísticamente los departamentos externos a Lima. No obstante, su perfil ha ido cambiando hasta consolidar la propuesta de alta cocina que ostenta en la actualidad (categoría 5 tenedores) y que resulta privativa para el segmento mayoritario de asistentes al Parque. Aunque mantiene las pautas iconográficas del sitio y se encuentra emplazado dentro del Parque, no mantiene lazos con la Huaca más allá de su aporte económico. Dicho canon, basado en un contrato celebrado entre el restaurante y el municipio, consiste en un aporte mensual a porcentaje de sus ingresos, aunque ha presentado niveles constantes y parejos a lo largo del tiempo.

Dentro de este conjunto de ingresos propios –que en la actualidad le permite al proyecto autofinanciar, por ejemplo, sus propias investigaciones–, los tres canales de recaudación han resultado muy parejos a lo largo del tiempo, bajando ocasionalmente la proporción de eventos y alquileres del espacio, puesto que, en opinión de su directora, se trata de acciones muy controladas y eventos de alto nivel cultural (óperas, obras de teatro, presentaciones, etc.).

Con relación a los aspectos financieros, cabe precisar que es el propio municipio el que administra el conjunto de ingresos generados, revirtiendo la totalidad de los recursos en el propio proyecto en función de un cronograma preestablecido; es decir, los aportes ingresan directamente a las arcas públicas a través de una cuenta específica asignada a Pucllana con el fin de ser orientados en su totalidad al desarrollo de su actividad. Aunque en términos financieros se trata de un esquema que podría presentar ciertas dificultades derivadas de las brechas entre las instancias de recaudación y distribución de los recursos percibidos, la formalización de un cronograma consensuado y compartido ha conseguido hacer frente en forma exitosa al conjunto de pagos, requerimientos y adquisiciones establecidos entre ambas partes.

Con respecto a los recursos humanos necesarios para el proyecto, pese a que el municipio puede enviar ocasionalmente personal de su plantilla para funciones de apoyo (por ejemplo, de obras públicas), el convenio establece que el propio director es quien tendrá a su cargo la responsabilidad a la hora de contratar al personal que considere más idóneo a los fines del proyecto. Por ende, el personal del Museo es contratado directamente por Pucllana, aunque sus aspectos contractuales y administrativos son derivados al municipio.

Este aspecto sirve como ejemplo a la hora de ilustrar el modelo de colaboración brindado desde el gobierno local y que, según entiende la dirección de Pucllana, oficia como un “servicio de apoyo administrativo”, siempre de acuerdo con el presupuesto y el plan operativo consensuado entre las partes. Por ende, el gobierno local, lejos de imponer criterios de gestión, se desenvuelve en función de la planificación acordada: oficia como ente recaudador y transfiere los recursos generados por proyecto según el convenio establecido. En definitiva, Pucllana funciona al modo de un organismo autónomo, aunque no autárquico, ya que solo carece de independencia financiera.

En opinión de su directora, cada parte cumple correctamente con los compromisos asumidos, y ante los conflictos coyunturales que pueden surgir en términos de administración, resulta prioritario ceñirse a las pautas consensuadas en los convenios. En definitiva, es ella quien debe velar por la correcta ejecución de los acuerdos celebrados, acudiendo tanto al Ministerio como al municipio. Según Flores, el principal desafío radica en el hecho de tratar con distintos responsables, de diversas gestiones, e incluso de distintos gobiernos; de allí la importancia de respetar los acuerdos a lo largo del tiempo, mediante la herramienta de los convenios. A su entender, ello le ha posibilitado, a lo largo de sus más de treinta y dos años al frente del proyecto, trabajar con siete alcaldes diferentes y conseguir imponer la protección y difusión del patrimonio por sobre las necesidades políticas de los partidos gobernantes.

Tal como se ha mencionado, la administración del sitio fue cedida por el Ministerio de Cultura al Municipio de Miraflores a partir del convenio celebrado en 1991 y, aunque anteriormente se trabajaba de modo informal bajo las mismas condiciones, el proyecto no ha requerido la instrumentación de una personería jurídica particular, puesto que depende desde el punto administrativo del gobierno local. No obstante, existió un Patronato de Pucllana que, entre los años 2001 y 2003, ofició como un órgano de apoyo económico externo (por ejemplo, para la construcción del cerco perimetral y la ampliación de excavaciones), aunque el proyecto siempre se ha mantenido bajo la égida del Ministerio de Cultura y de la Municipalidad de Miraflores.

De este modo, el Museo de Sitio Huaca Pucllana se ha posicionado a lo largo de sus más de treinta años de actividad como una experiencia inédita de articulación institucional entre dependencias públicas y un proyecto modelo a nivel nacional y regional en el campo de prácticas basadas en el recurso patrimonial desde un enfoque de apertura, responsabilidad, participación y sostenibilidad.

Actualmente, el Ministerio de Cultura se halla trabajando en la instrumentación de un patrón común que permita trasladar la experiencia de Pucllana a otros sitios arqueológicos del Perú y capitalizar este modelo pionero de cogestión pública entre un organismo nacional y un gobierno

local, que tan valiosos resultados ha implicado en materia de conservación, puesta en valor, difusión e integración del patrimonio cultural.

Perspectivas y desafíos a futuro

Tal como ha podido observarse, los inicios del proyecto se desarrollaron bajo la premisa social de que la Huaca Pucllana era meramente un cerro de tierra, cubierto de basura y escombros, sin demasiado valor patrimonial, con un conjunto de dificultades derivadas y una percepción altamente negativa por parte de sus vecinos. No obstante, a medida que fueron saliendo a la luz los pisos de barro y las estructuras de adobe, se fue despertando el interés del barrio y los vecinos empezaron a comprometerse, apoyando los trabajos de puesta en valor y participando de sus iniciativas.

Fue así que, como una forma de retribución e integración comunitaria, el proyecto comenzó a implementar un conjunto de actividades de acercamiento y vinculación local, basadas sobre todo en charlas y visitas, con el objeto de concientizar a los vecinos acerca de la importancia del monumento con el que convivían en forma cotidiana. Con los años, estos procesos de acercamiento e integración fueron dando lugar a nuevas acciones y programas (desde los cursos para niños hasta las actividades con colegios) que, además de fortalecer la iniciativa en términos organizacionales, colaboraron a la hora de promover una cercanía por parte de la comunidad y transformar aquellos niveles de desconocimiento e indiferencia inicial en sentimientos de compromiso, valoración y agradecimiento hacia el proyecto y su monumento.

No obstante, cabe advertir que si bien se está colaborando con las estrategias de crecimiento institucional y sostenibilidad económica, algunos aspectos actuales del proyecto, tales como el restaurante o la explotación de sus espacios exclusivamente para eventos privados y/o “de calidad”, podrían atentar contra aquella integración comunitaria postulada para el monumento y su entorno social. Es por ello que resultaría deseable que este tipo de estrategias, que responden tanto a tendencias de la industria gastronómica como a necesidades políticas y de captación de recursos, fuesen equilibradas con instancias de integración y participación comunitaria que capitalicen los logros realizados en tal sentido, y no impliquen espacios “vedados”, sobre todo para aquellos segmentos de beneficiarios que, en cierta forma, han funcionado como copartícipes del proyecto desde 1981.

Aun así, es preciso destacar al mismo tiempo que ese apego a nivel local ha conllevado también un conjunto de consideraciones de índole material puesto que, con la implementación del proyecto, se han ido apreciando considerablemente los valores de las propiedades aledañas y la percepción del conjunto del área, fortaleciendo de manera indirecta la posición eco-

nómica de muchos vecinos y transformándose a lo largo del tiempo en un auténtico fenómeno de reconversión urbana a partir del recurso cultural. A ello hay que agregar, además, que la instalación del restaurante en el predio también ha contribuido al establecimiento de nuevos locales, dando paso a la conformación de un polo gastronómico en el distrito. Por ende, este desarrollo comercial de la zona, sumado al notable incremento de turismo en el distrito, ha elevado el nivel de vida de muchos de los habitantes del barrio; recordemos al respecto que Miraflores ocupa el segundo puesto según los índices de desarrollo humano a nivel distrital, superado mínimamente por el municipio vecino de San Isidro.⁷

Por ende, a lo largo de sus más de treinta años de funcionamiento, el sitio ha logrado dejar de concebirse como un aspecto anquilosado del distrito para pasar a consolidarse como una oportunidad de mejora sociocultural y económica para la comunidad de Miraflores. Dichos logros se han consolidado bajo el criterio de que los recursos arqueológicos no son solo una carga del pasado y que, como tal, debe ser reverenciada solemnemente, sino un recurso “vivo” y orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad de pertenencia y el desarrollo sociocultural de sus pobladores y visitantes. De allí esa necesidad de reforzar las actividades de vinculación con organizaciones barriales, establecimientos educativos e institucionales locales que, como se ha demostrado a lo largo de los años, no solo conllevan una serie de beneficios en términos del funcionamiento del proyecto, sino que a la vez implican un impacto trascendente a la hora de concientizar y valorar el patrimonio de cara al futuro.

Es evidente que esta iniciativa representa una nueva modalidad de trabajo, inédita y productiva, a la hora de afrontar los desafíos de gestión compartida entre organismos públicos y los dilemas de autosustentabilidad que suelen enfrentar los proyectos culturales, sobre todo en el campo patrimonial. Es por ello que, habiendo superado sus obstáculos iniciales con relación a su administración y funcionamiento, resulta prioritario que el proyecto asuma el conjunto de mejoras pendientes, sobre todo en sus aspectos de visibilidad (formalización de sus sistemas gráficos, implementación de nuevos soportes comunicacionales, mejora de los canales de comunicación institucional, desarrollo de estrategias en redes sociales, etc.) y *marketing* (promociones integradas entre sus diversos servicios, política de precios diferenciada para grupos e instituciones, recursos para la extensión de la experiencia posterior a la visita, etc.).

De este modo, además de consolidar el sitio como un elemento vivo y actuante para la sociedad contemporánea, y actualizar las nociones tradicionales sobre patrimonio y sitios arqueológicos, Pucllana logrará afianzar

7. Véase el *Informe sobre el Desarrollo Humano en Perú*, en base a las estadísticas del censo 2007, disponible en: <<http://hdr.undp.org>> (consultado el 3 de enero de 2012).

su incipiente ejercicio de replicación hacia otros monumentos nacionales, fortaleciendo los esquemas de colaboración institucional para llevar adelante iniciativas eficientes en el campo de la gestión de recursos patrimoniales para el desarrollo.

En tal sentido, es importante destacar que, a diferencia de otros sitios arqueológicos que privilegian el desarrollo de las actividades complementarias como estrategia central de su funcionamiento, Pucllana nunca ha dejado de proteger y legitimar el recurso patrimonial como el motor y el núcleo de su viabilidad institucional. Es decir, ninguno de los aspectos operativos ni de financiamiento del proyecto (desde las visitas guiadas hasta la explotación de sus espacios) serían posibles si no se hubiese atendido pronta y prioritariamente el conjunto de tareas básicas de conservación arqueológica e investigación científica que dieron lugar al desarrollo ulterior del Parque. Son estas, y no sus actividades de explotación secundarias, las que han permitido consolidar su programa de servicios y actividades, siempre a partir de un recurso patrimonial que se concibe para ser administrado sustentablemente, explotado en forma responsable e integrado a la comunidad.

La experiencia de Pucllana también demuestra la importancia de un proceso de recuperación y cuidado histórico, a partir de un desarrollo científico serio, un equipo comprometido, la decisión y el compromiso político de los organismos implicados, y una participación creciente de la comunidad local. Este proceso de más de treinta años de trabajo jerarquiza también la importancia de sostener los propósitos en el mediano y largo plazo, y la seriedad de crecer en forma paulatina, criteriosa y responsable. Asimismo, la viabilidad de esta iniciativa demuestra que es factible la integración de un monumento arqueológico en el tejido de una zona urbana contemporánea, siempre que se desarrolle, tanto en términos de gestión como de compromisos, desde una perspectiva responsable, progresiva, sostenible y plural.

Tal como se ha visto, la Huaca Pucllana no solo ha conseguido sobrevivir en el tiempo, sino que a lo largo de los años ha ido adquiriendo un lugar de creciente valor y estima por parte de su comunidad, hasta formar parte sustancial y definitoria de la personalidad del distrito de Miraflores. No obstante, es importante tener presente que el destino de este monumento podría haber sido distinto, tal como ha ocurrido con numerosas guacas y sitios arqueológicos de Lima que no han tenido la misma suerte, sobre todo, por ser concebidos como resabios del pasado y obstáculos para el progreso y la expansión de sus contextos urbanos. De allí la necesidad de fortalecer y difundir este tipo de experiencias que, tal como está ocurriendo, se van transformando en modelos exitosos de gestión compartida desde organismos públicos, a partir de criterios basados en la protección, la puesta en valor, la sustentabilidad y el aprovechamiento responsable y compartido de un bien patrimonial al servicio del desarrollo de sus comunidades.

Fuentes

- Álvarez-Calderón, Rosabella: "De cómo (casi) fue demolida la Huaca Pucllana", 4 de enero de 2012, disponible en: <www.mileto.pucp.edu.pe/arkeos>.
- Avolio Alecchi, Beatrice; Camacho Miranda, Indira; López Vinatea, Luciano; Pérez Costa, Fernando (2008): *Propuesta para el desarrollo de la gastronomía peruana*, México D. F., Pearson Educación y CENTRUM Católica.
- Cánepa, Gisela (2011): *Cocina e identidad: La culinaria peruana como patrimonio cultural inmaterial*, Lima, Ministerio de Cultura.
- "El templo de los adoradores del mar", disponible en: <www.generacion.com>, 14 de julio de 2008.
- Entrevistas con la Dra. Isabel Flores Espinoza, directora de Huaca Pucllana, diciembre de 2011.
- Flores Espinoza, Isabel: *Pucllana: experiencia e historia de una gestión cultural*, documento institucional del Museo de Sitio Huaca Pucllana.
- "Hallan cuatro momias de 1160 años de antigüedad en Huaca Pucllana de Miraflores", disponible en: <www.elcomercio.pe>, 20 de octubre de 2010.
- Lauer, Mirko y Lauer, Vera (2006): *La revolución gastronómica peruana*, Lima, Universidad Nacional de Porres.
- Maximixe Consult (2006): *Informe de mercado: gastronomía*, Lima.
- Narváez Luna, José Joaquín: "La destrucción del patrimonio arqueológico del Valle del Rímac, Perú", disponible en: <www.naya.org.ar> (consultado el 8 de enero de 2012).
- "Niños 'arqueólogos' en Huaca Pucllana", disponible en: <www.miraflores.gob.pe>, 4 de enero de 2012.
- Sitio web Municipalidad de Miraflores: <www.miraflores.gob.pe>.
- Sitio web Pucllana: <www.pucllana.perucultural.org.pe>.
- Sitio web Restaurante Huaca Pucllana: <www.resthuacapucllana.com>.
- Sitio web Turismo de Miraflores: <www.mirafloresperu.com/huacapucllana>.
- Valderrama León, Mariano (2009): *El boom de la cocina peruana*, Lima, Apega.



CAPÍTULO 7

SANTIAGO (CHILE) | BIBLIOTECA VIVA

El caso de Biblioteca Viva como modelo de mediación gerencial en espacios no convencionales para la promoción del libro y la lectura en la Región Metropolitana de Santiago

Presentación

Biblioteca Viva (BV), primera biblioteca pública en el interior de un centro comercial latinoamericano, es un proyecto que la Fundación La Fuente viene implementando desde 2003 en alianza con el Grupo Mall Plaza. La iniciativa, que consiste en el diseño, puesta en marcha y administración de una red de bibliotecas públicas en los centros de dicha cadena, cuenta en la actualidad con diez sedes, seis en la zona metropolitana y cuatro en regiones del interior de Chile.

Las sedes de BV representan espacios culturales abiertos a la comunidad, basados en estrategias de acceso a materiales de lectura, expresiones de difusión y extensión cultural, actividades asociadas al libro y un conjunto de servicios complementarios. Parte de los desafíos expuestos por sus responsables es acercar la cultura, la lectura y las expresiones artísticas a zonas que, en su mayoría, carecen de infraestructuras y propuestas acordes, representando un modo de acceso a servicios y actividades usualmente alejados de los circuitos culturales frecuentados por la clase media chilena.

Sus marcas constitutivas, las pautas de su emplazamiento en espacios de franco consumo, las particularidades de su modelo de gestión, los alcances de la iniciativa y sus desafíos en términos de posicionamiento y sustentabilidad, entre otros factores, ameritan un desarrollo particular y detallado que permita ilustrar el modo en que el recuso cultural puede capitalizarse en el marco de estrategias de desarrollo social y educativo como parte del crecimiento y bienestar de un territorio.

Para ello, el presente recorrido buscará relevar sus rasgos principales, haciendo especial hincapié en los alcances del modelo de mediación que

atraviesa y caracteriza el trabajo cotidiano de BV a lo largo de sus pautas de titularidad, financiamiento, gestión y vinculación con la comunidad. Creemos que parte de sus rasgos diferenciales en términos de aportación al desarrollo desde un proyecto de base cultural radica en las capacidades del proyecto a la hora de moverse en una tensión productiva entre los polos consumo-educación, público-privado, inversión-sustentabilidad, apoyo-no asistencialismo, entre otros, presentando en definitiva un modelo particular y valioso en el campo de las iniciativas del binomio “cultura y desarrollo”.

Contexto institucional y político para el surgimiento del proyecto

Fundación La Fuente es una institución privada sin fines de lucro, creada en el año 2000, con la misión de “promover la lectura y fomentar el desarrollo comunitario por medio de la creación de bibliotecas, museos y plataformas culturales; proyectos abiertos, dinámicos y en directa relación con las necesidades de las comunidades en donde se insertan”.¹

Con tal finalidad, sus iniciativas están comprendidas bajo el propósito general de promover la lectura y el desarrollo comunitario, en especial mediante los objetivos particulares de “diseñar, promover y ejecutar toda iniciativa educativa y cultural que beneficie a la comunidad, con el fin de entregarle herramientas que permitan mejorar su calidad de vida”.² En pos de ello, su actividad ha estado centrada en crear bibliotecas (públicas, escolares, móviles) y plataformas culturales, entendiendo por ello “la formación de centros de información, recreación y aprendizaje que reflejen y recojan las necesidades culturales de una determinada comunidad” (Fundación La Fuente, 2009). Fundación La Fuente aspira a ser reconocida como la institución experta en el diseño, la gestión y la implementación de bibliotecas, museos y plataformas culturales, y en pos de ello promueve como ejes de su trabajo territorial valores tales como el respeto, la autocritica, la no asistencialidad, la libertad, la responsabilidad, el profesionalismo y la creatividad.

Su trabajo está centrado particularmente en el diseño y la ejecución de proyectos en torno al libro y la lectura, tal como se ha mencionado, con especial hincapié en la creación de bibliotecas y centros culturales novedosos, motivadores y atractivos para diversos segmentos y edades de la población chilena. Asimismo, como parte de su misión, la Fundación lleva adelante diversos estudios e investigaciones en torno a la lectura y progra-

1. Fundación La Fuente, documento institucional para la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Disponible en: <<http://fundacionlafuente.cl>>.

2. Ibíd.

mas de asesoría dirigidos a instituciones, tanto públicas como privadas, que impulsen el desarrollo de programas de promoción de la lectura en diversas comunidades a lo largo de Chile.

Con relación a sus ejes de trabajo, desde sus inicios la Fundación ha nucleado su actividad en torno a los siguientes programas:

Biblioteca escolar: consiste en la construcción, la habilitación y el equipamiento bibliotecológico de un espacio, con el fin de transformarlo en el eje educativo en el interior de una escuela. Durante dos años, se asiste técnicamente el proyecto, aplicando el programa de fomento lector “Creando los lectores del mañana” (CLM®) con actividades de animación lectora. Asimismo, se realizan capacitaciones, talleres y actividades culturales para profesores, responsables de bibliotecas, padres y apoderados.

“Bibliomóviles”: tienen por objetivo principal acercar la lectura a zonas alejadas, principalmente rurales, que no cuentan con otros servicios de préstamos de libros. Esta intervención nace con el fin de expandir la cobertura de las bibliotecas municipales y tiene diferentes versiones, según el lugar en donde se aplique: escolar o comunitario, rural o urbano. Para su funcionamiento se reconvierten salas de clases y sedes sociales, transformándolas en bibliotecas una vez a la semana.

Bibliotecas públicas: el objetivo es construir, habilitar y equipar bibliotecas públicas de administración municipal. En ellas se realiza un apoyo concreto en gestión bibliotecaria, capacitaciones de personal encargado y educación de usuarios, además de trabajo comunitario. En las bibliotecas que lo necesiten, se automatiza la colección bibliográfica ya existente.

Como puede observarse, el trabajo de la Fundación tiene su núcleo central de acción en el programa CLM®, que, mediante el apoyo de la Fundación Andes, ha logrado generar estos tres modelos de bibliotecas que surgen del programa: bibliotecas escolares, “bibliomóviles” y bibliotecas públicas, modalidad que en su alcance municipal está asociada a la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM),³ organismo público del Ministerio de Educación, que otorgará luego la plataforma para el diseño del proyecto BV.

En este punto, cabe destacar que las bibliotecas en Chile se encuentran bajo la órbita de los gobiernos locales, aunque con una injerencia importante y creciente de la DIBAM, que es el organismo responsable de definir las políticas y líneas rectoras para el funcionamiento y promoción del libro y la lectura a nivel nacional, orientando los programas concretos

3. Véase: <www.dibam.cl>.

de ejecución que los diversos municipios deben llevar adelante en la medida de sus recursos y posibilidades. No obstante, el soporte de la actividad depende en definitiva de los gobiernos locales y, al igual que ocurre con el resto de las dependencias públicas –por caso, en la educación–, Chile viene experimentado un notorio nivel de descentralización, basado en un conjunto de políticas de intervención y apoyo del gobierno central, que se combina con esa creciente “municipalización”.

En el ámbito específico de la promoción de la lectura y el libro, y en opinión de los responsables de BV, este funcionamiento no ha logrado los mejores resultados. Tal como ocurre en muchas ciudades de la región, al ser desplazadas de los objetivos de gestión por su escaso impacto comunicacional, las bibliotecas públicas se han ido relegando hasta convertirse por lo general en espacios poco atractivos, descuidados, con falta de inversiones estructurales y escasa apertura y vinculación comunitaria. Aun así, en el caso de Chile, a lo largo de los últimos años, pueden apreciarse importantes cambios y avances desde la DIBAM, con aportes sustanciales y un reconocimiento notorio de la necesidad de avanzar con estructuras contemporáneas acordes para este tipo de infraestructuras. Muestra de ello resulta el caso de la Biblioteca de Santiago, modelo innovador de biblioteca pública, dependiente del ámbito nacional y con importantes niveles de inversión y sustento (podrían emprenderse a futuro trabajos comparados con el caso de Biblioteca Viva que aquí se releva).⁴

Aun así, en la medida en que tal experiencia no representa la realidad actual de la mayoría de las bibliotecas en Chile, Fundación La Fuente ha priorizado este ámbito de trabajo bajo la creencia de que la instalación, mejora y administración de diversas modalidades de bibliotecas y plataformas culturales son un aporte estratégico para el desarrollo del país y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Precisamente, y en este contexto institucional y administrativo, en el año 2002, la Fundación se encontraba implementando un proyecto de biblioteca pública a nivel municipal en la comuna de Peñalolén. Esta iniciativa, gestionada gracias al aporte de la Fundación Andes, permitió fortalecer el modelo de trabajo del programa CLM® en su modalidad de biblioteca pública municipal y generar un importante nivel de visibilidad.

Es así que a partir de esta iniciativa y de la experiencia acumulada por Fundación La Fuente, el Grupo Mall Plaza decidió desarrollar un espacio de promoción de la lectura en uno de sus centros comerciales. Esta disposición que, en palabras de sus titulares, respondía a cierta inquietud creativo-empesarial, vendría a consolidar la vocación del Grupo hacia la inclusión de actividades culturales y recreativas en sus espacios. Cabe destacar que la empresa ya venía implementando algunas propuestas y espa-

4. Véase: <www.bibliotecasantiago.cl>.

cios culturales y de entretenimiento en el interior de sus centros: en 2003 se concretó en Mall Plaza Vespucio la instalación de una sala del Museo Nacional de Bellas Artes, una sede del Teatro San Ginés, un espacio de la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD) y, finalmente, la primera sede de BV.⁵

La iniciativa de implementar un ámbito dedicado a los libros y la lectura, concebida en principio como un proyecto más acotado (la instalación de pequeños espacios orientados exclusivamente a servicios para los propios empleados del Mall, desde fomentar la lectura en momentos de ocio laboral hasta colaborar con las tareas escolares de sus hijos), pronto derivó en el proyecto Biblioteca Viva, con los alcances, los servicios y la fisonomía con que lo conocemos en la actualidad.

El proyecto

La primera de las sedes de BV fue inaugurada en enero de 2003, en el Mall Plaza Vespucio (primer centro comercial de la cadena), como fruto del acuerdo celebrado cuatro meses antes entre Fundación La Fuente y el Grupo Mall Plaza. Tal como se adelantó, mediante este proyecto conjunto, Mall Plaza consolidó su intervención en el campo de la cultura y el entretenimiento al sumar un espacio particular dedicado al fomento del libro y la lectura y, por su parte, la Fundación coronó con un proyecto de alta visibilidad la experiencia desarrollada desde el año 2000 en el ámbito del diseño y la instalación de bibliotecas y plataformas para la promoción cultural y educativa.

La iniciativa consistió en la instalación de una red de bibliotecas públicas en el interior de los centros comerciales de la cadena Mall Plaza, diseñadas y administradas por una organización privada sin fines de lucro, mediante aportes privados vehiculizados a través de la Ley de Donaciones Culturales. Al ser la primera red de bibliotecas abiertas en el interior de una cadena de centros comerciales, BV se constituyó como una iniciativa innovadora, audaz y pionera en la región.

La sede BV Vespucio ha dado lugar a la instalación de una red de espacios que en la actualidad asciende a diez bibliotecas, con relevancia en la Región Metropolitana, aunque con sedes a lo largo del territorio chileno. Las seis sedes de la Región Metropolitana son: BV Vespucio (Mall Plaza Vespucio, La Florida), BV Norte (Mall Plaza Norte, Huechuraba), BV Oeste (Mall Plaza Oeste, Cerrillos), BV para Niños (Mall Plaza Tobalaba, Puente Alto), BV Alameda (Mall Plaza Alameda, Estación Central) y BV Sur (Mall Plaza Sur, San Bernardo), mientras que las implementadas

5. Véase: <www.mallplaza.cl> (consultado el 22 de diciembre de 2011).

en regiones del interior son: BV Trébol (Mall Plaza Trébol, Talcahuano), BV La Serena (Mall Plaza La Serena, La Serena), BV Los Ángeles (Mall Plaza Los Ángeles, Los Ángeles) y BV Antofagasta (Mall Plaza Antofagasta, Antofagasta).

Desde la Fundación, se manifiesta que la Red de BV conlleva la posibilidad de acceder a materiales de lectura, expresiones culturales, espacios abiertos a la comunidad, actividades complementarias y servicios relacionados, beneficios muchas veces lejanos a los circuitos culturales de las clases medias chilenas. Conceptualmente centradas en sus usuarios, las sedes de BV ofrecen un espacio moderno, cómodo y amigable para la lectura, la formación permanente, la promoción sociocultural, las propuestas artísticas y un conjunto de actividades educativas y complementarias.

De acuerdo con sus documentos institucionales (Fundación La Fuente, 2009), el objetivo central radica en democratizar el acceso a la lectura, la cultura, la información y el entretenimiento a los usuarios de los centros culturales Mall Plaza y sus vecinos cercanos, a partir de objetivos secundarios como: ampliar los espacios de difusión cultural –sea esta de materiales bibliográficos o expresiones artísticas–, acercar espacios de difusión cultural a comunidades que usualmente están alejadas de los circuitos culturales imperantes y aportar a los usuarios de las sedes de Mall Plaza espacios de cultura, lectura e información, novedosos y cercanos a su público.

En términos operativos, esto se materializa a través de un conjunto de actividades y servicios nucleados en torno a los siguientes ejes:

Préstamo de libros: BV posee un importante catálogo bibliográfico que abarca narrativa, poesía, teatro, cómics, autoayuda, ciencias, artes, entre otras áreas temáticas, además de cuentos para niños y adolescentes, colección escolar complementaria, películas y, en algunas sedes, música y libros para personas no videntes. Se trata del servicio central de BV y permite a los socios llevar ejemplares a domicilio por períodos quincenales, aunque renovables hasta un mes. Por otra parte, el préstamo en sala (centrado en diarios y revistas) es gratuito para todos los usuarios. Adicionalmente, desde 2011, se ha implementado un nuevo servicio de préstamo de *e-books* (libros digitales), al que los socios pueden acceder en forma gratuita a través de la Web.

Extensión cultural: BV ofrece un amplio abanico de actividades culturales gratuitas a sus visitantes y socios; están programadas mensualmente en torno a los siguientes ejes: ciclos de cine, cuentacuentos, exposiciones, charlas y conferencias, presentaciones y lanzamientos de libros, funciones teatrales, talleres y demás actividades pedagógicas y recreativas.

Servicios adicionales: en forma complementaria, BV ofrece a sus socios y visitantes acceso a Internet a través de un equipamiento moderno y

conexiones de primer nivel, y servicios de reprografía (fotocopias, escáner, fax) a valores accesibles.

Visitas guiadas: servicio educativo que permite el acercamiento de los niños a los libros y promueve su gusto por la lectura. Se reciben visitas a las bibliotecas por las mañanas, previa inscripción de las instituciones educativas interesadas. Además de conocer el funcionamiento de la biblioteca por dentro e interiorizarse sobre su colección bibliográfica, los visitantes asisten a una actividad de animación lectora.

Actividades comunitarias: cada sede de BV genera redes con entidades sociales y educativas de las comunas en que se instala, con el objeto de difundir espacios de extensión cultural y promoción de la lectura. Además de convenios, descuentos especiales y, en ciertos casos, políticas de gratuidad, BV facilita espacios de extensión cultural para aquellos creadores, expositores e instituciones locales que requieran sus espacios para desarrollar sus actividades o presentar su producción al público.

Este conjunto de servicios y actividades sostiene el objetivo inicial de BV de generar un ámbito de interacción cultural, basado en la “premisa básica del placer, tomando como eje el fomento del gusto por la lectura y ampliándose desde allí a otros ámbitos” (Fundación La Fuente: 2009). Según este criterio, se ha perseguido desde sus inicios un funcionamiento de las sedes de BV como pequeños centros culturales que, además de ser facilitadores y promotores de canales de consumo cultural, puedan al mismo tiempo permanecer permeables y receptivos con relación a las propuestas que la comunidad les demanda. Es así que, a partir del conjunto de talleres, muestras y/o jornadas, se busca que el usuario pueda arribar a la categoría de cogestor y trascender el rango de mero consumidor pasivo. Tal como se verá a continuación, se trata de un concepto clave para atender a las pautas comunicacionales y los canales de vinculación que se promueven con sus públicos.

En términos de financiamiento, la Red se materializa al amparo de la Ley 18.905 de Donaciones Culturales, más conocida como Ley Valdés, normativa que promueve la participación privada en el desarrollo de actividades culturales a partir de la donación de aportes dinerarios previa aprobación del Estado. Además del espacio físico necesario que la empresa entrega en comodato a la Fundación, el Grupo Mall Plaza se ha comprometido desde el inicio con la cobertura de los requerimientos técnicos y de infraestructura necesarios para la instalación y el mantenimiento de las diversas sedes de la Red; por su parte, la Fundación es responsable del diseño, la implementación, la administración y la gestión de las bibliotecas, capitalizando el *know how* acumulado a lo largo de su experiencia previa. Tal como se verá seguidamente, pese a tratarse de un proyecto sin fines

de lucro y orientado al bien común, Biblioteca Viva se ha planteado desde sus inicios un modelo de autosustentabilidad que sea capaz de maximizar su relación de costos e ingresos a partir de una diversidad de fuentes de recursos propios.

Tal como se ha mencionado, la Red se inició en 2003 con la primera biblioteca en la sede Vespucio del Mall Plaza, y a esta le siguieron las de Trébol (Talcahuano), Norte (Huechuraba) y La Serena (La Serena). Desde sus inicios, el proyecto recurrió a un nuevo concepto de biblioteca pública, que, a diferencia de la noción tradicional de reservorio y acumulación de saber, convoca a un posicionamiento sostenido en valores tales como la comodidad, la apertura, la creatividad, el juego y la diversión. Es por ello que, según sus titulares, estas primeras sedes apelan, ya desde su emplazamiento arquitectónico y su señalética, a los conceptos de navegación, viaje y aventura, de modo que sus usuarios puedan trasladar estas cualidades a la dinámica y las necesidades de su propio recorrido durante la visita. En pos de ello, durante este primer período se implementaron espacios de dimensiones considerables (entre 400 y 450 m²), que luego fueron mutando hacia espacios más manejables y funcionales. Aun así, y habiendo dejado a un lado el concepto de navegación desde la instalación de la sede de Antofagasta en 2008, se mantiene para las siguientes bibliotecas aquel criterio de un diseño interior basado en las necesidades de los usuarios, así como los preceptos de comodidad y libertad de circulación por sus diversos sectores.

No obstante, en 2006, luego de la instalación de la cuarta sede, el proyecto se detuvo debido a que el déficit generado por las bibliotecas superaba el horizonte de inversión proyectado por sus responsables. Independientemente de que el Grupo Mall Plaza financiaba el proyecto a través de la Ley de Donaciones (lo que implica un 50% de descuento tributario), se advirtió que el déficit que se generaba como proyecto cultural era demasiado alto como para continuar por el mismo camino. La organización interna de las bibliotecas había crecido de un modo repentino e inorgánico, y ello impactaba sobre todo en lo relativo a la administración del personal y los recursos implicados. Fue así como en 2006 se decidió detener el proceso de implementación de bibliotecas con el propósito de reformular el proyecto en su conjunto.

Como se observará a continuación, tales ajustes han permitido arribar al formato de BV que se aprecia en la actualidad; sus pautas centrales son: espacios más acotados y manejables, menor cantidad de personal, mayores competencias para cada miembro del equipo, perfiles más multifuncionales (la misma persona puede recomendar libros, brindar servicios de tecnología o asistir en la producción de las actividades complementarias), etc. Estas decisiones en materia de recursos humanos no solo permitieron bajar sustancialmente los costos operativos del proyecto, sino además atender en forma más eficiente las necesidades de los usuarios y evitar

dificultades en la comunicación interna. En términos de contenidos, las principales modificaciones pasaron por los ajustes efectuados en su composición bibliográfica: en sus inicios, el objetivo central de la colección de literatura infantil y juvenil era fomentar el placer por la lectura, priorizando la diversidad de títulos por sobre la cantidad de copias. Desde esta perspectiva, se dejaba de lado gran parte de los títulos de lectura complementaria requeridos por los colegios y las escuelas de la zona (los programas educativos exigen en Chile la lectura complementaria de alrededor de diez libros al año). Por ende, y tomando en consideración las peticiones de los propios usuarios, a partir de 2007 se implementó la campaña denominada “Colección escolar”, con el objeto de dar cabida, de acuerdo con las posibilidades de cada sede, también a las necesidades de literatura escolar.

Desde entonces, se han fortalecido los sistemas de mejora general, con mayor cantidad de usuarios, atención más eficiente, optimización de recursos, funcionamiento interno más ágil y dispuesto, actividades complementarias con mejores contenidos y desarrollo, etc. Este esquema de recambio se profundizó hasta enero de 2010, cuando se instaló la décima sede del proyecto, BV Sur, en la comuna de San Bernardo, zona sur de la Región Metropolitana de Santiago.

Gestión de recursos económicos y financieros

Con relación a la procedencia de recursos para la implementación y el sostenimiento de Biblioteca Viva, estos son aportados, en términos globales, en un 60% por el Grupo Mall Plaza y en un 40% mediante los ingresos generados por el propio proyecto.

Como punto de partida del proceso de trabajo conjunto entre la fundación ejecutora y la empresa donante, cabe destacar que Mall Plaza cede, bajo la forma de un comodato *ad eternum* –la empresa deja incluso de contabilizar dichos recursos físicos entre sus activos–, los espacios de sus centros comerciales que alojarán las sedes de BV. Seguidamente, tal como se ha señalado, Fundación La Fuente hace uso de la Ley de Donaciones Culturales, normativa que le permite a la organización financiar gran parte de sus iniciativas a partir de recursos provenientes del sector privado –en este caso Mall Plaza– que se orientan a proyectos culturales aprobados por el Consejo de Donaciones y permiten a la empresa hacer uso de descuentos tributarios.

Este procedimiento se desarrolla en dos instancias que se corresponden con las etapas de implementación y de ejecución operativa de cada biblioteca de la Red. En primer término, y una vez que se acuerda con la empresa el espacio físico que se destinará a la sede, la Fundación presenta el proyecto a la Ley de Donaciones. El mismo incluye no solo el espacio, sino también el conjunto de información sobre su adaptación y acondi-

cionamiento (planos, bocetos, *renders*, detalle de equipamiento, desglose de bienes, etc.). De este modo, el proyecto se presenta al Comité de Donaciones Culturales para obtener la aprobación de la iniciativa. Cuando es aprobado, la Fundación se encuentra en condiciones de comenzar a emitir certificados de donación para dicho proyecto, y es a través de ese documento que el Mall accede a la posibilidad de generar descuento tributario al cierre de cada ejercicio.

Cabe destacar que este proceso formal se presenta bajo la titularidad de la Fundación, aunque se desarrolla de modo consensuado y en forma colaborativa con la empresa, puesto que sin esa disponibilidad inicial del espacio físico no podrían diseñarse las sedes futuras ni presupuestarse el detalle de la inversión global requerida. En esta etapa, la inversión completa necesaria para la implementación y apertura de una sede estándar de BV asciende a una suma de entre 200 y 300 millones de pesos chilenos (entre 380 y 570 mil dólares, aproximadamente), según la cantidad de metros que ocupe la biblioteca. Esta suma queda absorbida en forma completa por el Mall a través de la Ley de Donaciones Culturales.

La segunda instancia de la inversión corresponde a la etapa que la Fundación denomina de "operación" de la biblioteca, y que también es presentada a la Ley de Donaciones, a través del mismo procedimiento que para su implementación. En este caso, la inversión anual operativa proyectada para cada biblioteca de la Red es de 70 millones de pesos chilenos (es decir, alrededor de 135 mil dólares), lo que contempla el conjunto de gastos funcionales y administrativos, desde sueldos, manutenciones y servicios hasta adquisición de materiales, renovación de equipamiento y mantenimiento de bienes e instalaciones. Este nivel de gastos de funcionamiento, organizado por rubros y en forma trimestral, es consensuado con Mall Plaza y seguidamente postulado por dos años a la Ley de Donaciones Culturales como proyectos de operaciones.

En términos de ejecución, a partir de la aprobación presupuestaria y la puesta en marcha de cada sede, la fundación va "cobrando" al Mall en forma trimestral y emitiendo los correspondientes certificados de aporte tributario por el gasto global de la Red de bibliotecas. No obstante, en rigor, respecto al presupuesto operativo proyectado, cabe remarcar que el gasto que la Fundación traslada a Mall Plaza es únicamente el déficit resultante de la diferencia entre sus gastos y sus ingresos. Tal como se ha adelantado, BV aspira a alcanzar niveles de autosustentabilidad y a tal fin genera un conjunto de ingresos propios, por lo que el Mall, respecto al presupuesto de funcionamiento, únicamente se hace cargo del déficit resultante entre los costos y los ingresos generados por el proyecto. Resta destacar que tal brecha de ingresos que asume la empresa también puede ser aplicada a la Ley de Donaciones, obteniendo beneficios fiscales similares a los de la inversión inicial. Por ende y a fin de cuentas, lejos de requerir los 70 millones de pesos proyectados, la operación anual de cada biblioteca de la Red

insume a la empresa alrededor de unos 20 millones, que, al mismo tiempo, podrán ser tomados como pago a cuenta de sus obligaciones tributarias.

Llegado este punto, convendría hacer una digresión de orden administrativo y político. Fundación La Fuente utiliza el instrumento de la Ley de Donaciones Culturales para el financiamiento de todos sus proyectos, ya que las empresas se ven muy beneficiadas con el descuento tributario, y la organización no lucrativa consigue llevar adelante iniciativas que difícilmente podrían ser solventadas mediante otra vía. No obstante, cabe precisar que es el propio Estado y el conjunto de la sociedad chilena los que aportan de manera diferencial y unívoca al objetivo de formar audiencias lectoras y culturalmente activas a través del proyecto BV. Tal aporte, aunque se manifiesta a partir de la vinculación del sector privado con el proyecto seleccionado y la orientación de sus recursos en forma inmediata a este, no deja de implicar un apoyo público indirecto, puesto que es el Estado el que decide financiar ese 50% del proyecto al permitir y tomar los mencionados certificados como pago a cuenta de las obligaciones tributarias de la empresa donante. Es así que, en definitiva, es deseable asumir este tipo de iniciativas también en términos de proyectos públicos, no solo porque su naturaleza y propósitos se asuman como loables y orientados al bien común, sino, además, por el hecho manifiesto de estar financiados a través de los beneficios impositivos que promueve, en este caso, el Estado chileno.

Por otra parte, y continuando con la estructura de financiamiento del proyecto, el desglose de los recursos propios –alrededor del 40% del presupuesto global– comprende los aportes provenientes de las membrecías anuales, la explotación de servicios complementarios y el desarrollo de un conjunto de alianzas y convenios institucionales. Pese a que Fundación La Fuente prefiere evitar el término de “ingresos propios” y privilegiar la noción de aportes efectuados por sus socios y usuarios, tal como se ha mencionado, la explotación de esta diversidad de recursos es central para los esquemas de autosustentabilidad y las estrategias de reducción de su déficit operativo.

Dentro del conjunto de recursos propios, las membrecías anuales representan el porcentaje mayor, con cuotas escalonadas en 3.000 –menores y adultos mayores–, 4.000 –estudiantes– y 7.000 –adultos– pesos chilenos (entre 13 y 7 dólares, aproximadamente),⁶ que permiten a los socios de BV retirar libros en préstamo a domicilio y, como se ha señalado, acceder además al servicio de préstamo de libros digitales. Con relación a los usuarios y visitantes, existe además un cobro asociado al uso de los servicios de computación y reprografía que también posibilita la generación de ingresos complementarios.

6. Valores vigentes en 2011.

Según sus responsables, la experiencia de BV indica que es posible conseguir importantes niveles de autosustentabilidad a partir del desarrollo de esquemas de auspicios externos. Desde la instalación de la primera de las sedes de BV, las estrategias de captación de recursos mediante esta vía han ido cambiando, hasta arribar en la actualidad a una mayor segmentación y nivelación de las empresas colaboradoras. Ello conlleva el desafío asociado de diferenciar a las empresas colaboradoras del *partner* principal –Grupo Mall Plaza–, diversificando el ingreso de nuevos auspiciantes y promoviendo su participación en acciones específicas y acotadas en el tiempo. Este modelo ha permitido incrementar las vías de recursos no dinerarios y contar con auspiciantes más acordes a las necesidades de los usuarios, de los asociados y del proyecto en sí.

Estos acuerdos se incrementan, por ejemplo, a partir de las campañas especiales (como la del concurso “Cuéntate algo”, que ya lleva cinco ediciones), y permiten cubrir el otorgamiento de premios a través de auspiciantes (Random House Mondadori –a cargo del premio principal de 500 mil pesos–, Minera Escondida –que aporta una Notebook– y La Tercera). Asimismo, se ha establecido con el periódico *El Mercurio* un importante canje publicitario por la suma de 200 millones de pesos al año.

No obstante, el trabajo de la Fundación indica que este tipo de donaciones a partir de acuerdos y alianzas resulta más viable en regiones del interior del país, puesto que las empresas están más abiertas a financiar iniciativas con impacto en la propia región; es el caso de empresas como Minera Escondida, en Antofagasta, y CAP Acero, en Talcahuano, con notoria participación en el desarrollo cultural de sus regiones. Por el contrario, resulta más complejo encontrar empresas radicadas en Santiago dispuestas a asociarse al proyecto debido a la elevada demanda y la cantidad de proyectos culturales para promover.⁷

Otro eje de recursos externos en expansión está representado por el conjunto de acuerdos y convenios institucionales desarrollados con empresas e instituciones. Este modelo de participación, en el que por lo general las organizaciones auspiciantes asumen los costos de membrecía para sus empleados y funcionarios, conlleva para BV el doble beneficio de generar ingresos directos y al mismo tiempo incrementar sustancialmente su base de usuarios. Se trata, por lo tanto, de una estrategia central para acceder

7. En el caso de BV Antofagasta se recaudan aproximadamente 30 millones de pesos al año para actividades especiales en las bibliotecas. Gracias a estas sumas, por las que también se emiten certificados de donación, es posible generar actividades de mayor impacto a las que se generan en zonas metropolitanas. De hecho, BV Antofagasta es la sede de la Red con la mayor cantidad de asistentes, el porcentaje más elevado de recursos privados y las actividades más masivas, que el usuario local agradece ante la escasez de propuestas similares en la región.

a mayores socios, contribuyendo a derribar barreras culturales, ampliar el radio de interesados y apelar a nuevos segmentos potenciales a partir de las acciones sobre grupos cerrados. En esta línea de canjes, acuerdos y alianzas institucionales, radica uno de los focos de captación para los nuevos usuarios y, en definitiva, gran parte de los objetivos del proyecto y la misión de fondo de la Fundación. Parte de esta postura institucional también se encuentra alimentada por las políticas de descuento y gratuidad desarrolladas por el proyecto, en la medida en que cada sede de BV ofrece diversos descuentos y beneficios especiales, en virtud de los acuerdos y convenios que se establecen con organizaciones próximas a cada una de sus sedes.

Estructura organizativa

Tal como se ha adelantado, a partir de 2006 se han llevado adelante reformas sustanciales en la naturaleza del proyecto, y aunque estas también alcanzaron aspectos de contenido del propio programa, hicieron especial hincapié en el modelo organizativo y en la gestión de sus recursos humanos. La progresiva sumatoria de sedes y la conformación de una red de diez bibliotecas trajo consigo el reordenamiento gerencial en el interior de la Fundación. En la medida en que, además de atender al desarrollo de las iniciativas agrupadas por el programa CLM®, se hizo necesario conformar un equipo especializado en la administración de BV, se diseñó un nuevo organigrama capaz de integrarlo al desempeño cotidiano de la Fundación.

De esta manera, se arribó al modelo organizacional que funciona en la actualidad, que articula el trabajo de tres gerencias ubicadas en un mismo nivel y que reportan a la Dirección Ejecutiva de la Fundación: Gerencia de Proyectos Sociales, Gerencia de Administración y Finanzas, y Gerencia Biblioteca Viva. El modelo administrativo de la Fundación concibe un funcionamiento integrado y transversal de las tres unidades, quedando a cargo de las dos primeras la misión de proveer el conjunto de servicios especializados que requiere la gerencia de BV para el desarrollo de sus actividades. Aun así, cabe señalar que el equipo total de la Fundación no supera, en su sede central, las veinte personas; a ellas resta sumar el personal operativo descentralizado en las diversas zonas en las que poseen proyectos en funcionamiento. Pese a la conformación de las tres nuevas gerencias de la Fundación, los responsables de BV consideran que la forma de encarar el trabajo cotidiano es casi como la de un único equipo y, ante la escasez de personal, se promueven un apoyo mutuo y una complementación permanente entre las tres unidades.

Específicamente, el área de Proyectos Sociales de la Fundación tiene a su cargo el diseño de los proyectos educacionales y culturales en su eje social, la coordinación de la labor en materia de investigación y material

bibliográfico, el desarrollo del trabajo técnico en las bibliotecas municipales y “bibliomóviles”, y la supervisión de los coordinadores de proyectos descentralizados. Es por ello que la vinculación con el proyecto BV resulta constante, mutua y directa; de hecho, muchos de los miembros del equipo de Proyectos Sociales realizan capacitaciones para funcionarios en las sedes de BV, utilizan sus espacios para actividades complementarias, visitan en forma conjunta las bibliotecas municipales, supervisan los estudios de hábitos de lectura que se promueven desde BV, etcétera.

Por su parte, la Gerencia de Administración y Finanzas, además de administrar los recursos económicos, financieros y humanos de la Fundación, es la responsable a la hora de supervisar las políticas asociadas en el campo de las diversas unidades de acción, entre ellas, el proyecto BV. Por ende, el trabajo de articulación entre este equipo contable y la unidad BV es sumamente estrecho y cotidiano, puesto que se trata del área que tiene a cargo la administración –en materia de contratación, política de remuneraciones, gestión de licencias, etc.– de los más de setenta empleados que conforman la planta estable y regionalmente descentralizada del proyecto. A ello hay que agregar la coordinación de los servicios, licitaciones, manejo de proveedores, compra de libros, adquisición de equipamiento y demás servicios de apoyo que requiere el proyecto; se trata del área que representa el mayor porcentaje de trabajo de BV.

Finalmente, la gerencia de BV es la responsable de establecer las directrices de funcionamiento y administración interna, velar por la coherencia del proyecto cultural, elaborar sus campañas de promoción, formular y controlar sus presupuestos, diseñar nuevos proyectos, buscar auspicios y acuerdos institucionales y cuidar los parámetros de atención, servicio y calidad, entre otras funciones.⁸ Este equipo de BV “central” (es decir, con base en la propia sede de la Fundación) cuenta actualmente con cuatro miembros: la responsable de su gerencia, un coordinador a cargo del vínculo con las sedes, una periodista encargada de los aspectos comunicacionales y una diseñadora gráfica y de páginas webs.

Tanto en el caso de BV como en el área de Proyectos Sociales, se trata de conformar estructuras dinámicas y funcionales con el objetivo de centralizar las decisiones principales e irradiarlas desde la Fundación hacia los profesionales que trabajan en las diversas regiones, tanto en las sedes de BV como en los proyectos sociales (en cada una de las quince regiones de Chile se desempeña en la actualidad un asistente técnico de proyectos sociales trabajando en iniciativas locales, siendo algunos de ellos participantes cotidianos de BV a través de la vinculación territorial con cada sede).

8. Fundación La Fuente, documento institucional para la Comunidad Organizaciones Solidarias.

Como se ha mencionado, las diez bibliotecas de la Red están distribuidas en seis sedes en la zona metropolitana de Santiago y otras cuatro en regiones del interior del país. En cuanto a los recursos humanos, cada sede cuenta con un director (máximo responsable de la biblioteca), un subdirector (persona de confianza capaz de subrogarlo en su ausencia), dos personas a tiempo completo (a cargo de la atención de usuarios y con competencias multifuncionales), dos personas a tiempo parcial (con jornadas de veinte horas semanales –preferentemente fines de semana– para tareas de atención al público y actividades de extensión) y una empleada a cargo del aseo de la sede.

Para estos grupos de trabajo, en los que sus directores poseen perfiles sumamente diversos (desde bibliotecólogos hasta fotógrafos, pasando por profesionales de educación o letras), desde la gerencia se prioriza la conformación de equipos multifuncionales y complementarios. Esto se debe también al sistema de turnos y horarios rotativos que rige el funcionamiento de las sedes, ya que las bibliotecas de la Red permanecen abiertas todos los días del año. Ante este desafío, la política de la Fundación es conformar equipos con capacidades “fractales”, es decir, en los que al menos uno de sus miembros conozca las funciones de otro integrante y pueda replicarlas ante cambios y/o ausencias eventuales.

En cada sede de la Red se desarrollan tal cantidad de funciones que resultaría inviable equipararlas con personas a cargo. Su funcionamiento conlleva responsabilidades en las esferas de atención al público (préstamo de libros, reseñas bibliográficas, atención del cibercafé, servicios de Internet y reprografía, etc.), desarrollo de propuestas culturales (producción de actividades de extensión, convocatoria y trato con artistas, montaje y gestión de las funciones, etc.), administración de la sede (manejo de caja, servicios, boletas, etc.) y comunicación (mantenimiento de la página web de la sede, generación de noticias, alimentación de las redes sociales, etc.). Por consiguiente, es necesario que al menos dos personas del equipo conozcan y se distribuyan las responsabilidades de cada área. En definitiva, se busca que este modelo sea lo más orgánico posible, aunque depende en gran medida del estilo profesional y la personalidad de cada director de sede y también de sus capacidades a la hora de liderar, coordinar y delegar.

Un aspecto central de este esquema de funcionamiento radica en la capacidad de los directores para interpretar las competencias y herramientas que posee cada miembro del equipo, asignando tareas acordes a sus capacidades o seleccionando a los nuevos integrantes con la finalidad de complementar los perfiles con que ya se cuenta. Además de impactar en términos de productividad y eficiencia, ello conlleva ventajas en la motivación de sus integrantes, ya que atender únicamente a las funciones operativas de una biblioteca puede resultar también una tarea muy rutinaria y desgastante. Es por ello que se persiguen sobre todo esquemas que brinden al personal la posibilidad de poner en práctica las propias capacidades y

competencias, factor que contribuye en los bajos niveles de rotación de empleados que presenta el proyecto. Vale destacar que estos porcentajes de rotación son mayores en el caso del personal de atención *part-time* (por lo general, estudiantes que dejan el proyecto al finalizar sus estudios) y menores en el caso de los directores y subdirectores (aunque se trata de una realidad que cambia mucho de acuerdo con cada sede).

En definitiva, en términos de la política de recursos humanos, se busca que las personas que se desempeñan en el proyecto se sientan lo más cómodas posible, ya que se considera que la dinámica laboral presenta de por sí un conjunto de adversidades (personas vinculadas a lo humanístico trabajando en un centro comercial, en horarios intensivos y rotativos, por lo general los fines de semana, con tareas rutinarias, etc.) como para que, además, se encuentren insatisfechos profesionalmente.

En pos de tal propósito, se priorizan en especial las instancias de capacitación interna y los beneficios no remunerativos. Respecto a las primeras, puede mencionarse que, cada quince días, todos los equipos de BV poseen talleres de capacitación en literatura (por tratarse del servicio principal del proyecto, aunque también se han desarrollado espacios de formación en disciplinas vinculadas), con el objetivo de equiparar y especializar los niveles de formación que poseen sus integrantes. En estos encuentros, de modalidad permanente y carácter estrictamente obligatorio, se revisan aspectos técnicos de la disciplina –temáticas, géneros, líneas históricas, estilos– a partir de una dinámica de club de lectura en la que los participantes intercambian saberes, experiencias y reseñas. Y con relación a la política de beneficios no remunerativos, las principales medidas consisten en la extensión de la licencia anual (cuatro semanas de vacaciones al año, una más que las tres vigentes), una reducción en la jornada semanal (41 horas semanales en vez de 45, con la posibilidad de retirarse antes una vez por semana), la promoción de actividades grupales en cada sede (por ejemplo, con motivo de aniversarios, fiestas patrias o celebraciones internas) y la posibilidad de otorgar pagos extraordinarios (por ejemplo, a través de un bono a fin de año, en caso de haber un excedente económico que lo permita).

Tal conjunto de medidas apuntan, en definitiva, a consolidar una estructura de funcionamiento capaz de conjugar los niveles de gerencia y coordinación –desde BV “central” velan por los aspectos estratégicos y supervisan la aplicación del proyecto– con la delegación de las cuestiones operativas –que, a lo largo de las diez sedes de la Red, actualizan el arraigo, la vinculación comunitaria y la retroalimentación con socios y usuarios en cada territorio–. Esta tensión cotidiana entre coordinar y delegar es ejercida desde un lugar de cuidado para con ciertos valores de la Fundación, como son la responsabilidad, la confianza, el profesionalismo y los niveles de prontitud y amabilidad hacia las tareas y demandas de sus públicos.

Para consolidar esa mediación gerencial permanente, se promueven instancias de trabajo conjunto entre BV "central" y el equipo de directores y subdirectores, pudiendo estas desarrollarse tanto en la sede de la Fundación como en las propias bibliotecas. Las máximas necesidades al respecto están nucleadas, naturalmente, en torno a las acciones de comunicación. En el ámbito interno, se promueven diversos espacios de vinculación entre el área gerencial y las sedes (los directores y subdirectores viajan a Santiago un promedio de cuatro veces al año), y se busca respaldar las exigencias y necesidades de apoyo solicitadas a la Fundación. En términos de comunicación externa, desde BV "central" se coordinan las campañas de difusión principales ("Cuéntate algo", "Dona un libro", "Campaña escolar"), aunque se alimenta un diálogo continuo con las sedes con el fin de asegurar su aplicación local.

A partir de allí, comienza la parte más compleja del esquema general, que consiste en "bajar" a los equipos de cada sede los lineamientos consensuados con los directores en dichas instancias de reunión. Desde la gerencia de BV, ello conlleva el desafío de brindar respuesta en tiempo y forma a los requerimientos cotidianos y simultáneos de las diez sedes, mientras que sus directores deben asumir la tarea permanente de conciliar las marcas identitarias del proyecto con la propia realidad de sus comunidades de referencia. En el espacio de encuentro de estos intercambios y aplicaciones, radica uno de los desafíos principales del proyecto, puesto que, más allá de la coordinación ejercida desde la gerencia de BV, lo local determina en gran medida la dinámica y el trabajo de cada sede, y, en definitiva, el margen de autonomía de sus responsables. Tal nivel de independencia se corresponde, en el extremo operativo, con una considerable flexibilidad en cuanto al manejo presupuestario de cada sede.

En opinión de la gerencia, se persigue que los directores se sientan como los "dueños de casa", y en tal búsqueda, que puedan, por caso, generar las propuestas culturales que tendrán lugar en su sede. Considerando que tales niveles de descentralización no se corresponden en la práctica con las pautas de funcionamiento de una "cadena" o los esquemas de identidad del tipo "sucursal" o "franquicia", el trabajo de cada director resulta central a la hora de interpretar una realidad local que, en los casos más logrados, se transforma en cocreadora del proyecto. Al mismo tiempo y pese a la riqueza que conlleva, esta definición local también complejiza el trabajo realizado desde BV "central". En consecuencia, en los casos más exitosos, suele arribarse a un modelo de tensión productiva entre esos niveles de coordinación y descentralización, procurando equilibrar los lineamientos institucionales con el funcionamiento cotidiano de cada sede.

Perspectivas y desafíos a futuro

Tal como se ha mencionado, el concepto de biblioteca pública ha cambiado profundamente a lo largo de las últimas décadas: de concebirse como un depósito de libros en resguardo de una tradición ilustrada del saber, se ha arribado a una noción de estos espacios como auténticos puntos de encuentro entre sus públicos. Ello se materializa a partir de un conjunto de prestaciones y actividades complementarias que, al igual que entonces pero desde una nueva perspectiva, promueven el acceso a la información y el conocimiento como instrumentos al servicio del desarrollo cultural de sus territorios de influencia.

Asimismo, según diversos informes locales sobre hábitos y uso del tiempo libre, puede asumirse que la sociedad chilena presenta bajos niveles de lectura y consumos culturales; según la encuesta *Chile y los libros* (versiones 2006 y 2008), a cargo de la propia Fundación La Fuente y Adimark, el 45% de los encuestados a nivel nacional se declaró como no lector en 2006, ascendiendo el porcentaje a 49,2% en la versión 2008. Ante este estado de situación, se torna aún más imperiosa y necesaria la labor de las bibliotecas públicas y los organismos de fomento y promoción de la actividad, y en tal sentido, se han señalado los esfuerzos de organismos públicos como la DIBAM y su Biblioteca de Santiago. No obstante, la gravedad del escenario exige un compromiso mancomunado a la hora de subsanar tales déficits de desarrollo cultural por parte del conjunto de bibliotecas y organismos de promoción del sector, más allá de que su titularidad sea estatal, municipal o privada.

Con tal creencia y objetivos, y en el marco de su experiencia previa, Fundación La Fuente implementó desde 2003 el proyecto Biblioteca Viva. De esta forma, BV no solo ha conseguido materializar un aporte para el fomento del libro y la lectura a partir de la implementación de tales infraestructuras, sino que a la vez ha promovido una reflexión sobre los alcances de este tipo de espacios de ocio y consumo, sobre los conceptos de cultura y entretenimiento y, en definitiva, sobre los modelos de gestión que permiten llevar adelante iniciativas de desarrollo comunitario a partir del recurso cultural.

Tal como señalan sus responsables, es preciso destacar que en la actualidad los centros comerciales sustituyen, en cierta forma, aquel espacio históricamente asimilado a la plaza pública de las ciudades. De modo similar, el desarrollo de un conjunto de actividades comerciales dentro de un contexto urbano determinado puede contribuir con la estructuración del tejido cultural necesario para una realización más plena e integral de sus participantes. Si bien la inserción de espacios culturales en centros comerciales resulta una experiencia novedosa en Latinoamérica, no lo es en absoluto en los llamados países desarrollados, en donde se han implementado experiencias de vinculación intersectorial que ponen al ámbito

cultural en pie de igualdad con los sectores comerciales e industriales, e identifican este tipo de articulaciones como estrategias valiosas a la hora de motorizar un desarrollo más integral para sus comunidades.

En tal sentido, resulta interesante destacar el desarrollo de un conjunto de trabajos que vienen advirtiendo con respecto a una lectura desde la crítica intelectual, tanto norteamericana como regional, que ha tendido a presentar a los centros comerciales exclusivamente como espacios privados “sobrecontrolados”, socialmente homogéneos y desapegados con relación a los contextos urbanos de los que forman parte. En un análisis reciente de las prácticas y significaciones de los usuarios adolescentes, precisamente sobre la sede Vespucio de Mall Plaza, sus autores arriban a las conclusiones de que “(i) el mall, más que cerrado e indiferente a su contexto urbano, es parte de un sistema que incluye diversos espacios; (ii) las distinciones adentro-afuera y público-privado no son relevantes; (iii) los niveles de control social en el interior del mall son tolerados según emerjan prácticas de resistencia y adaptación” (Cáceres, Pérez y Salcedo, 2012). Tales afirmaciones resultan relevantes en el marco del presente caso, puesto que ayudan a identificar y poner de manifiesto el modo en que BV contribuye a actualizar y repensar el espacio de articulación alrededor de los polos adentro-fuera, público-privado, cliente-participante; por lo general, asumidos linealmente, tanto en las concepciones de lo cultural como en las del consumo.

De allí también que resulte notorio el desafío asumido por una organización sin fines de lucro a la hora de implementar una iniciativa de mediación entre tales contextos de ocio y consumo, como resultan los centros comerciales, y la permanencia y actualización del conjunto de principios y valores con los que venía trabajando Fundación La Fuente desde sus inicios. Superado el asombro inicial ante la propuesta de Mall Plaza, a la Fundación le interesó especialmente trabajar en este conjunto de centros comerciales ya que, a su entender, se trata de espacios orientados a las clases medias, cuando, en general, desde las políticas públicas se han priorizado medidas orientadas sobre todo hacia los sectores más excluidos. Al comienzo, las estrategias de la Fundación también habían estado orientadas a los sectores de escasos recursos, aunque la propuesta implicó un replanteo al respecto, apoyado en el argumento de que la clase media también es un sector de escasos recursos, sobre todo en términos culturales y educativos. Por ende, el particular interés en generar un conjunto de acciones de promoción cultural en un contexto al que la clase media suele asistir en forma masiva, entendiendo que, más allá de su dimensión comercial, el proyecto podía revelar también las potencialidades culturales y de articulación comunitaria latentes en estos espacios concebidos principalmente a partir de su función de consumo.

Complementariamente, resulta valioso señalar también la forma en que el proyecto sintetiza un lugar de encuentro y articulación, no solo en

términos de tales contenidos y alcances, sino también con relación a los propios aspectos de gestión y funcionamiento requeridos a tal fin; se arriba entonces a un modelo gerencial con méritos valiosos de articulación a lo largo de sus diversas esferas: financiamiento, estructura, funcionamiento, comunicación, territorios, públicos, etc. Como se ha observado, este esquema de administración, que combina productivamente responsabilidades de gerencia con unidades de descentralización operativa, ha logrado su fisonomía actual a partir del punto de inflexión y replanteo que conllevó la interrupción del proyecto en 2006. Ello demuestra no solo la habilidad de una organización promotora que se mantiene abierta a la evaluación permanente y los procesos de mejora continua, sino también los desafíos de sustentabilidad y crecimiento que pueden derivarse a partir de las instancias de crisis en los procesos de gestión y desarrollo de iniciativas de esta naturaleza.

En términos de titularidad y financiamiento, se ha observado cómo BV consigue articular una iniciativa privada de bien común –como lo es la promoción de la lectura y la formación de nuevos lectores–, tanto con el sector privado lucrativo como con el apoyo del sector público –en este caso, a partir del aprovechamiento de una herramienta normativa que estimula la participación privada en el desarrollo de iniciativas culturales–. Se ha mencionado, además, en qué medida ello no deja de implicar un compromiso indirecto por parte del sector público, y el conjunto de beneficios, tanto directos como secundarios, que tales incentivos conllevan para la empresa donante. No obstante, se busca remarcar aquí el rol de una organización privada no lucrativa a la hora de aunar tales intereses, en el contexto de un determinado marco normativo y de una carencia a nivel comunitario, y sustentado en la experiencia propia en la materia y el esquema gerencial capaz de llevar adelante tal desafío. Es a partir de esta articulación entre actores diversos que el proyecto consigue capitalizar ese espacio de mediación institucional que lo ubica estratégicamente en las fronteras de diversos territorios: entre lo público y lo privado, entre el lucro y la sustentabilidad, entre el consumo y el desarrollo.

No obstante, además de sus potencialidades de articulación, tal carácter mediador no deja de implicar márgenes de hibridez y complejidad, por ejemplo, frente a la cuestión de los recursos propios. Tal como manifiestan sus responsables, pese a que la membrecía anual en su modalidad más elevada no supera los 7.000 pesos chilenos (algo más de 10 dólares), se percibe cierta obstinación hacia los modelos de gratuidad por parte de algunos sectores de usuarios, argumentado, sobre todo, en la naturaleza de los recursos provenientes de Mall Plaza. Como se ha observado, la explicación frente a ello no solo radica en la gratuidad de la mayoría de sus actividades y el costo accesible de sus servicios, sino sobre todo en las pautas de autosustentabilidad exigidas al proyecto y en los valores promovidos desde la Fundación (por ejemplo, el de no asistencialismo).

A diferencia de la creencia extendida que confunde a este tipo de organizaciones privadas no lucrativas con instituciones de beneficencia, los titulares de Fundación La Fuente procuran jerarquizarse como una entidad sólida desde el punto de vista técnico, compuesta por equipos profesionales rentados (no voluntarios), que es preciso sostener financieramente más allá de sus loables objetivos institucionales. Ello conlleva el desafío de gestionar equilibrando las estrategias de generación de ingresos propios con políticas de descuentos y gratuidad capaces de sostener los esquemas de sustentabilidad del proyecto, aunque sin desatender las pautas de inclusión para con los diversos segmentos socioculturales que el proyecto pretende convocar.

En tal sentido, resultan valiosas aquellas iniciativas orientadas a profundizar el vínculo con los actores y las organizaciones del radio próximo a cada sede, tales como la campaña de apoyo social “Doná un libro” –para escuelas del barrio con escasos recursos– o las actividades de participación comunitaria –basadas en el criterio de ocupación y aprovechamiento de los espacios y las salas de las bibliotecas por parte de los centros sociales y educativos locales–. A fin de evitar asimilar las sedes de BV a espacios de mero consumo (como las tiendas y los sitios de comida rápida vecinos) o con la estrategia de capitalizar tal proximidad con fines diversos, es deseable profundizar las acciones tendientes a la inclusión y participación de los agentes locales, tal como se promueve en la actualidad con las cesiones de las salas multiuso para colectivos, creadores y emprendedores que carecen de espacios para la presentación de su producción. Además de implicar un arraigo territorial más profundo con sus espacios y actores, tales estrategias podrán operar como un “anzuelo productivo” ante los eventuales transeúntes y potenciales usuarios que pudieran dudar sobre la naturaleza de estos espacios. Es decir, si aún hoy el público se pregunta si BV es una librería, un correo o una oficina pública, tal vez sea una oportunidad para optimizar la potencialidad del medio cultural hacia adentro de este tipo de espacios.

En tal sentido, ya desde su propia concepción, el criterio de conformar un espacio “vivo” da cuenta de esa búsqueda de nuevas coordenadas para una biblioteca pública: un concepto de espacio más lúdico, creativo, amigable y abierto, en permanente cambio y redefinición. En tal concepto se asienta uno de los propósitos más ansiados del proyecto: la noción de promover una cultura y una identidad capaces de ir mutando en virtud de las necesidades –históricas, económicas, sociales– y, sobre todo, de las exigencias de sus diversos participantes. Por tal motivo, tal vez radiquen allí los desafíos principales de la iniciativa: en qué medida podrá interpretar y dar curso a ese margen de participación, apropiación y redefinición por parte de sus socios, usuarios y visitantes. De sostener ese “accionar con la comunidad y no para la comunidad”, no solo conseguirá uno de los objetivos de vinculación más loables en todo proyecto cultural y sentará

las bases de su propia sustentabilidad a futuro, sino que lo hará incluso desde un uso productivo de los centros comerciales, espacios tradicionalmente considerados solo como motores de un consumo irresponsable y descomprometido.

Tal como destacan sus responsables, “BV es un proyecto inagotable, lleno de posibilidades, vivo y mutable como la cultura misma. Existe un modelo, una matriz que se ha ido perfeccionando y que se puede seguir replicando exitosamente para continuar con la tarea de democratizar la cultura, poniendo al alcance de mayor cantidad de personas valiosos bienes culturales”. Creemos que ha quedado de manifiesto que, en gran medida, tal potencialidad de resignificación descansa en la capacidad de profundizar el vínculo de BV con sus públicos y participantes, desde esas pautas de apertura y correspondencia que la iniciativa ha logrado instalar, y en el hecho de reasumir el desafío permanente de sostener un espacio de articulación y un modelo de mediación desde una iniciativa privada para una finalidad pública y orientada al desarrollo.

Fuentes

- Cáceres, Gonzalo; Pérez, Miguel y Salcedo, Rodrigo (2012): “Apropiación y control social en un centro comercial de Santiago: prácticas socio-espaciales y significaciones adolescentes”, *Eure*, vol. 38, n° 113, pp. 53-75 [en línea].
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2005): *Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural*, Gobierno de Chile.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2008): *Cultura y tiempo libre. Enfoque estadístico*, Gobierno de Chile.
- DIBAM (2005): *Memoria, cultura y creación: lineamientos políticos* [en línea].
- Encuesta de satisfacción de usuarios Biblioteca Viva, Informe General*, Santiago, Chile, 2011.
- Entrevistas con Claudia Olavarría, Gerente de Biblioteca Viva, diciembre de 2011.
- Fundación La Fuente (2009): *Proyecto Biblioteca Viva Bicentenario*, Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2004): *Encuesta de consumo cultural y uso del tiempo libre 2004*, Gobierno de Chile.
- Jeréz G., Pamela (2011): *Estadísticas de uso de Biblioteca Viva*, Fundación La Fuente, Santiago, Chile, junio.
- Sitio web Biblioteca Viva: <www.bibliotecaviva.cl>.
- Sitio web Fundación La Fuente: <www.fundacionlafuente.cl>.

CAPÍTULO 8

DISTRITO FEDERAL (MÉXICO) | RED DE FAROS

La metodología pedagógica de la Red de Faros como estrategia para la generación de ciudadanía en el Distrito Federal de México

Presentación

La Red de Faros es un sistema de fábricas de artes y oficios que la Secretaría de Cultura del Distrito Federal mexicano viene implementando desde el año 2000. La iniciativa, que consiste en el diseño, la construcción, la puesta en marcha y la administración de una red de espacios culturales, tiene por objetivo brindar “una oferta seria de promoción cultural y formación en disciplinas artísticas y artesanales a una población marginada física, económica y simbólicamente de los circuitos culturales convencionales”.¹ La red cuenta en la actualidad con cuatro sedes: Faro de Oriente, Faro Tláhuac, Faro Milpa Alta y Faro Indios Verdes.

Este sistema de edificios culturales abiertos a la comunidad conforma un modelo de auténticos espacios de encuentro, donde se combina la escuela libre de artes y oficios con propuestas de formación artística de calidad, ámbitos para la promoción de la lectura –bibliotecas, librerías–, actividades de expresión y extensión cultural –como ludotecas, anfiteatros y salas de artes escénicas– y un conjunto de servicios complementarios. De esta forma se generan las condiciones necesarias para que la comunidad desarrolle y se apropie de las distintas expresiones artísticas como recurso para comunicar su propia identidad.

Parte de los desafíos de esta Red es acercar la cultura, la lectura y las expresiones artísticas a zonas que, en su mayoría, carecen de infraestructuras y propuestas acordes, estimulando también el desarrollo de

1. Portal de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal, 2011. Disponible en: <www.cultura.df.gob.mx>.

movimientos culturales desde las periferias de la ciudad y representando un modo de acceso a servicios y actividades usualmente alejados de los circuitos culturales tradicionales.

Sus rasgos constitutivos, su emplazamiento en espacios periféricos a los grandes centros urbanos, su modelo de gestión comunitaria y sus desafíos en términos de transformación social, entre otros factores, ameritan un desarrollo que permita conocer el modo en que el recurso cultural puede capitalizarse como una propuesta de desarrollo social en el marco de políticas orientadas al bienestar de los ciudadanos que viven en delegaciones postergadas del Distrito Federal

Es por ello que se buscará relevar sus rasgos principales, con motivo del intenso trabajo que se realiza en la Red y de los múltiples impactos que genera en sus territorios de referencia. Creemos que sus rasgos diferenciales en términos de aportación al desarrollo radican en las capacidades del proyecto a la hora de generar cohesión social, participación, diálogo, respeto por las identidades y fortalecimiento comunitario, sobre todo, a partir de una importante propuesta educativa y de formación.

Los exitosos resultados cosechados a lo largo de más de diez años de trabajo presentan al modelo de Faros como una alternativa valiosa a la hora de relevar y reflexionar en torno a iniciativas de cultura y desarrollo que hagan honor a su nombre.

Contexto institucional y político para el surgimiento del proyecto

En 1998 y ante la ausencia de espacios capaces de articular la relación entre los jóvenes y el ámbito público, el primer gobierno electo de la Ciudad de México, a través de su Instituto de Cultura –y en coordinación con la delegación Iztapalapa y la Dirección de Programas para la Juventud–, proyectó transformar un terreno baldío y una construcción abandonada en una iniciativa de desarrollo cultural y social.

Dos años más tarde, se inauguró el Faro de Oriente, plasmando en el territorio el comienzo de un modelo de intervención pública orientada a promover la creatividad y la reconstitución del tejido social en zonas de alta marginalidad y con escaso acceso a bienes y servicios culturales. La propuesta era generar un centro cultural que se convirtiese en espacio de encuentro y expresión para los jóvenes, a través de la implementación de actividades de capacitación no formal en el campo de las artes y los oficios; según sus registros: “Una gran fábrica productora de expresiones escénicas, plásticas, literarias e interdisciplinarias, todas fruto de la imaginación colectiva de jóvenes y artistas” (*Faro de Oriente*, 2006).

Su objetivo principal era generar oferta cultural en una zona de alta marginalidad dentro de la ciudad y contribuir a la ocupación de los jóvenes mediante la creación de oficios que sirvieran para formarse en el ámbito

de la creación artística y los servicios comunitarios y culturales. Ello tendría su núcleo principal en un centro cultural focalizado en la promoción de una distribución más equitativa del patrimonio simbólico y material a partir de las propias preferencias y gustos artísticos de los jóvenes, y donde ellos fueran los protagonistas.

Cuando se inauguró el Faro de Oriente de Iztapalapa, en la delegación vivían aproximadamente 1.800.000 personas, alrededor de un 20% de la población total del Distrito Federal. Los jóvenes de entre 15 y 29 años eran cerca de 550.000 y, junto a los niños, sumaban casi tres cuartas partes de su población. Asimismo, por entonces, el 56% de los iztapalapenses vivía en condiciones de hacinamiento y la zona se encontraba permanentemente amenazada por la alta marginalidad y la desocupación.

En este marco, el Gobierno de la Ciudad decidió implementar una iniciativa orientada a ampliar la infraestructura cultural, impulsar modelos de capacitación no escolarizados, desarrollar espacios de recreación y diversión, promover las experiencias de autoorganización y brindar un conjunto de actividades artísticas (conciertos, cine, cursos, talleres, exposiciones) y servicios culturales (biblioteca, libroclub, cafetería, tienda, "tanguis" –ferias–, galería, asesoría, información, *clubhouse*, etc.).

A partir del éxito que implicó el modelo del Faro de Oriente, en el año 2006 la Asamblea Legislativa del D. F. aprobó la creación de dos Faros más: uno en Tláhuac y otro en Milpa Alta. Seguidamente, bajo la gestión del jefe de gobierno Alejandro Encinas, se impulsó un tercer espacio, Indios Verdes, inaugurado tres años más tarde.

Es así que, en mayo de 2009, la ya Secretaría de Cultura inauguró la Fábrica de Artes y Oficios de Tláhuac, en el "sur profundo" de la ciudad, una zona con un perfil muy diferente al de Iztapalapa, puesto que se trata de una delegación altamente permeada por lo rural. En 2010, la población de Tláhuac ascendía a las 360.265 personas, de las cuales el 3,65% era población indígena, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI).²

Las características diferenciales de este Faro radican en el trabajo sobre el concepto de lo popular y lo periférico, que estructura su programación y sus contenidos, y en la promoción de proyectos comunitarios autosustentables, ya que en los talleres se forman colectivos que posteriormente presentan sus trabajos en diversos circuitos culturales; ello no solo aporta un espacio de expresión, sino que a la vez conlleva una mejora en la calidad de vida de estos colectivos, muchos de ellos vinculados al arte contemporáneo.

2. INEGI (2011). Disponible en: <www.inegi.org.mx>.

Unos meses más tarde se inauguró el Faro de Milpa Alta en una zona de montañas al sur del Distrito Federal. De acuerdo con los documentos institucionales el objetivo principal de este espacio era

garantizar, como una opción al desarrollo humano, el acceso de las comunidades de la zona sur-oriente del D. F. a todo tipo de bienes y servicios culturales, incorporando y promoviendo la participación, la equidad de género, los derechos humanos, los derechos de los niños y las niñas, la multiculturalidad, lo plural, la diversidad cultural y sexual, reforzando la identidad para coadyuvar en la preservación del patrimonio cultural de los pueblos originarios que conforman el área de impacto del Faro, sin dejar de lado las visiones globales que impactan a toda la población de esta comunidad (*Faro de Oriente*, 2006).

Reconocida como zona nopalera, Milpa Alta es la delegación menos poblada del Distrito Federal, aunque cuenta entre sus pobladores con la presencia de doce pueblos originarios. Hasta el 2010 contabilizaba 130.582 habitantes, pero desde hace dos décadas ostenta las tasas de crecimiento más elevadas. A su vez, se trata de la delegación con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) más bajo del Distrito Federal, con un coeficiente de 0,7902 en 2003 y según Naciones Unidas (PNUD, 2004). Milpa Alta no cuenta con cines ni teatros, y hasta la inauguración de este Faro sólo poseía un auditorio y dos museos y los únicos espacios de reunión y encuentro para la gente del lugar eran las plazas públicas.

En el 2009 la Secretaría de Cultura del Distrito Federal inauguró el Faro Indios Verdes, en la delegación Gustavo A. Madero, al norte de la Ciudad de México. Uno de sus objetivos prioritarios era restablecer el tejido social de la zona, ya que, según Liliana López Borbón –directora de la Red en esos momentos–, se trataba de una de las zonas de mayor pobreza de la ciudad y que, además, al igual que el Faro de Iztapalapa, presentaba “problemas de delincuencia, drogadicción y alta marginación; por lo que el Faro Indios Verdes pretende ofrecer sus servicios totalmente gratis, con la finalidad de reinsertar a personas con problemas sociales de esta naturaleza”.³

La delegación Gustavo A. Madero, reconocida porque en ella se encuentra el Santuario de Nuestra Señora de Guadalupe, contaba en 2010 con 1.185.772 habitantes; el 77,1% de su población ha nacido en la propia delegación y sus pobladores demuestran un importante sentimiento de identidad hacia los valores locales. Ubicado en la reserva ecológica de la Sierra de Guadalupe, en una zona de difícil acceso peatonal, el Faro Indios Verdes conjuga las artes y los oficios artesanales con la ecología, concebida como una cultura indispensable para el desarrollo sustentable del lugar. Dentro de sus objetivos, figura el de ser un espacio incluyente que favorezca el de-

3. Portal Artes e Historia de México, disponible en: <www.arts-history.mx>.

sarrollo cultural comunitario y el pleno ejercicio de los derechos culturales, dando cabida a las diversas expresiones de las artes y las culturas.

Tal como puede apreciarse, los Faros comparten buena parte de sus objetivos: se trata de espacios incluyentes, con una oferta amplia y gratuita de formación en talleres libres, de bienes y servicios de calidad, y espacios de contención social y de apoyo a los colectivos comunitarios. Para ello, la mayoría cuenta con infraestructuras amplias y cómodas para el desarrollo de sus actividades y con equipos dispuestos a trabajar mecanismos de participación y gestión que permitan a las comunidades intervenir en los procesos de decisión y operación de los mismos espacios. Asimismo, apuntan a compartir su objetivo poblacional, aunque respetando las particularidades de cada colonia; ello se advierte particularmente en el caso de Milpa Alta, donde la presencia de los pueblos originarios y sus necesidades son el centro de los objetivos culturales del espacio.

Con la inauguración del cuarto Faro, la Secretaría de Cultura del D. F. consolida su intervención en el campo de la cultura y el desarrollo social, al sumar nuevos espacios dedicados a ofrecer bienes y servicios de calidad a sus ciudadanos, e intervenir en zonas de alta conflictividad social, continuando además con su proyecto de transformación cultural y social iniciado en el año 2000.

El proyecto

Como se ha mencionado, la Red de Faros es un programa dependiente de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal, que brinda, a lo largo de sus cuatro centros culturales, diversos tipos de servicios:

Servicios educativos: propuestas de formación en talleres libres de artes y oficios artesanales para las comunidades donde se encuentran ubicados los Faros, así como para los artistas jóvenes y habitantes de la Ciudad de México. Esto busca fomentar su inclusión social, cultural y económica, y elevar su calidad de vida, con el principio del “aprender haciendo”.

Servicios culturales: los Faros promueven, además, una amplia gama de actividades artísticas y culturales que buscan propiciar la formación de públicos y el conocimiento de la diversidad cultural de las comunidades de la ciudad.

Servicios comunitarios: se trata de un conjunto de prestaciones de co-gestión y articulación con entidades y organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales locales o federales, con el fin de promover desde los Faros diversos servicios para minimizar la brecha social, cultural y económica de cada comunidad.

Tratándose de un servicio público, los recursos económicos y financieros para su implementación y sostenimiento provienen, en mayor medida, del Gobierno de la Ciudad, a través del presupuesto adjudicado a dicha Secretaría. Sin embargo, considerando que se trata de un programa de alta inserción comunitaria, un eje de recursos complementarios está representado por el conjunto de acuerdos y convenios interinstitucionales desarrollados tanto con otras áreas del Gobierno de la Ciudad como con el Gobierno Federal y hasta con empresas e instituciones no gubernamentales. Aun así, en función de los objetivos de la Red, la gratuidad es un factor clave, y es por ello que el Estado destina los recursos necesarios para el funcionamiento del programa.

De este modo, durante 2010, el presupuesto general de la Red ascendió a los 11.719.864,20 pesos mexicanos (aproximadamente unos 917.000 dólares). De ellos, 7.719.864,20 pesos mexicanos están invertidos por el gobierno del Distrito Federal y otros cuatro millones por el Gobierno Federal (Balerini Casal, 2011). A estos recursos públicos hay que sumarle aportes destinados, por ejemplo, para el *clubhouse* del Faro de Oriente, provistos en parte por la empresa Intel, los aportes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) o las cesiones de espacios a cargo de la delegación local de Milpa Alta y del Consejo de los Pueblos de San Jerónimo Miacatlán –que contribuyó con una primera inversión económica que asciende a un 10% del presupuesto total de la construcción–.

Para tener una comprensión cuantitativa del impacto generado por la Red, vale considerar las estadísticas de la Secretaría de Cultura del D. F. que informa que, durante el período comprendido entre septiembre de 2010 y septiembre de 2011 se programaron y realizaron en la Red 1.535 actividades en talleres de artes y oficios artesanales, eventos artísticos y culturales, presentaciones y exposiciones temporales, beneficiando a través de ellas a 319.536 personas.

Relevados los objetivos, los servicios centrales y el presupuesto de la Red de Faros, se analizará cómo sus propósitos se materializan a través de un conjunto de actividades, bienes y servicios ofrecidos por cada una de las sedes. En principio, nos detendremos con mayor detalle en el Faro de Oriente, puesto que se trata del primero a partir del cual se llevó a cabo todo el sistema de Faros y el que desarrolló la normatividad y las formas de intervención que luego se fueron profundizando, perfeccionando y adaptando a las distintas comunidades de intervención.

Faro de Oriente

Esta primera sede de la Red está ubicada en un espacio de aproximadamente 270 x 105 m. Dentro de él se encuentra el edificio principal –de

126,98 x 15,25 m–, compuesto por planta baja y dos niveles, y una plaza pública –de 9.027 m²– que contiene un anfiteatro.

En el 2010 este Faro contó con un presupuesto general de 5.919.683 de pesos para salarios, compra de materiales y organización de actividades. Aproximadamente el 90% de los talleres anuales son cubiertos por la Secretaría de Cultura del D. F. y el resto por otras instituciones, como el programa infantil “Alas y raíces”, del Conaculta. Asimismo, recibió una suma aproximada de 800.000 pesos para actividades complementarias y promoción de servicios culturales; es decir, festivales, conciertos masivos, presentaciones de libros, cineclubes y espectáculos de *performance*, teatro y danza (Balerini Casal, 2011).

El Faro de Oriente es una propuesta alternativa de intervención cultural concreta en un territorio. Su objetivo de brindar una oferta seria de promoción cultural y formación en disciplinas artísticas y artesanales a una población marginada física, económica y simbólicamente de los circuitos culturales convencionales se traduce en los servicios y bienes que ofrece a su comunidad.

Al describir las formas de poner en marcha sus objetivos, su ex directora rescata una

dinámica donde los operadores de las políticas culturales públicas son garantes de la apropiación, por parte de los ciudadanos (jóvenes o no), especialmente aquellos que se encuentran en condiciones de marginalidad económica y social, de una serie de saberes, técnicas y medios de producción que hagan posible la emergencia de la creatividad cultural en condiciones de libertad y autonomía, así como de territorios configurados específicamente para su realización, donde los espacios de producción cuentan con las condiciones necesarias de calidad y dignidad (López Borbón, 2010).

Con relación a sus ejes de trabajo, desde sus inicios el Faro ha nucleado su actividad en torno a los siguientes servicios:

- **Foros:** cuenta con tres foros de diversas capacidades y ambientes: el salón escénico, el foro interior y la plaza pública –una enorme explanada que ha llegado a recibir hasta 15 mil personas–. En estos espacios se producen cientos de presentaciones artísticas al año y el desarrollo de residencias artísticas, exposiciones de artes visuales o exhibiciones de cine. La programación mensual repite cada semana ciclos tales como el Cine Club del Faro, Domingos Infantiles y Sábados del Faro. En el año 2011 se inauguró un Nuevo Foro Teatral, que cuenta con un escenario de 140 m² con una altura de 20 m para mecánica teatral y un recinto para más de 400 asistentes. Además, está diseñado en forma bidireccional, por lo que, al abrir sus compuertas, puede convertirse en un gran espacio abierto para 15 mil personas.

- **Galería:** además de presentar exposiciones de artistas reconocidos, uno de los principales objetivos de la galería del Faro es ofrecer un espacio para artistas y colectivos que carecen de oportunidades. Con 500 m² de superficie, la Galería del Faro de Oriente ha cumplido tal objetivo, exhibiendo desde el 2000 el trabajo de numerosos artistas, con un promedio de veinte exhibiciones al año.
- **Biblioteca:** con un acervo de aproximadamente 20 mil volúmenes, una videoteca con más de 200 títulos y una colección de casetes de audio, recibe a unos mil usuarios cada mes. Ofrece el servicio de préstamos internos y externos, mediante inscripción previa. También posee una Plaza Comunitaria Conevyt-INEA, con diez computadoras, impresora y televisión para desarrollar proyectos educativos, tareas escolares y consultas digitales asistidas.
- **Ludoteca:** con un acervo de 200 juegos y juguetes, atiende a un promedio de 800 personas al mes.
- **Librería Pórtico del Faro:** ofrece libros de arte, literatura y ciencias sociales, así como revistas, música y cine a precios económicos.
- **Revista:** el Faro edita la revista *Bitácora*, tanto en papel como en formato virtual, fruto del trabajo de sus talleres.
- **Aula digital y clubhouse:** espacios donde los jóvenes tienen acceso al aprendizaje tecnológico a partir de herramientas de video, robótica, música, diseño de páginas webs, entre otras.
- **Radio:** espacio radial que transmite en vivo desde las instalaciones del Faro de Oriente, de martes a sábados, de 4 p. m. a 9 p. m. desde el 90.1 del dial.
- **Talleres:** la formación en talleres libres es uno de los elementos fundamentales del proyecto. El intercambio entre artistas y aprendices es clave en el desarrollo creativo a partir del concepto de “aprender haciendo y aprender por el trabajo”. Esta visión pedagógica permite que los alumnos desarrollen libremente sus planteamientos artísticos basándose en su experiencia y en sus propias emociones y conflictos. Cada año, cerca de 160 talleres trimestrales atienden a un promedio de tres mil quinientos alumnos –entre jóvenes y adultos– y más de 60 talleres infantiles se destinan a un total de 1.500 niños. Los cursos, que se clasifican en artísticos y de oficios (para mayores de 16 años), de iniciación artística (para menores) y de desarrollo humano y medio ambiente (para público en general), abarcan una gran diversidad de disciplinas.⁴

4. Entre ellas, Artes visuales (dibujo contemporáneo, dibujo y color, grabado, pintura, arte de acción y *performance*, arte-objeto, escultura, escultura figurativa, cerámica, soldadura y diseño de muebles en metal, foto digital, diseño gráfico, serigrafía); Artes escénicas (bufón, escenografía y producción teatral, conciencia corporal y laboratorio creativo, dan-

Por la profundidad y calidad de su trabajo, el Faro de Oriente ha sido distinguido en numerosas ocasiones por la comunidad cultural internacional, recibiendo el Coming Up Taller Awards de Estados Unidos (otorgado en 2001 por el President's Committee on the Arts and the Humanities, el Institute of Museum and Library Services, el National Endowment for the Humanities y el National Endowment for the Arts) y el reconocimiento de la Red de Intel Computer Clubhouse (auspiciada por el Museo de Ciencias de Boston), que consideró al Faro de Oriente candidato ideal para la instalación de un *clubhouse* de herramientas creativas e instrumentos digitales. A partir de 2012, el Faro contará además con diversas residencias artísticas gracias al apoyo de la Unión Europea a través del proyecto RE-MEX (con la colaboración del Instituto Goethe, el British Council, la Alianza Francesa, las embajadas de Suecia y Polonia y la Red de Faros).

Para contar con una referencia acerca del volumen de actividades de este Faro, según el informe 2011 de la Secretaría de Cultura del D. F., durante el período septiembre 2010-septiembre 2011, se han realizado 767 actividades que contaron con la presencia de 143.384 personas. No obstante, más allá de estas cifras, en opinión de Agustín Estrada, ex director del Faro de Oriente y actual director de la Red, las implicancias del proyecto superan ampliamente la cuestión numérica:

en este lugar en el que antes se iba a tirar cuerpos, en donde se violaba mujeres, en donde los jóvenes no tenían una perspectiva clara de la vida [...] gracias a la cultura este lugar se ha tranquilizado. Queremos gritarle a este país que no es posible que de los más de 22 mil muertos que hay en el sexenio sean jóvenes, no es posible que la mayoría de los presos sean jóvenes. Nosotros hemos logrado reinventarnos gracias a las redes que hemos construido.⁵

Por ende, este espacio ha generado un proceso de transformación de la concepción de la zona oriente del D. F. a partir de procesos basados en la creatividad, la imaginación, el arte, la cultura, la libertad, la ciudadanía, la comunidad y la hermandad, gracias a los cuales miles de personas han propiciado el mejoramiento de su entorno y tomaron conciencia de que la

za contemporánea, expresión corporal, yoga, yoga restaurativa, danza afro, capoeira angola); Música (fundamentos musicales, prácticas musicales, percusiones, música tradicional mexicana, expresión musical, guitarra eléctrica, bajo, composición, solfeo, guitarra clásica, taller orquestal de guitarra); Comunicación (fotografía básica, fotoperiodismo, periodismo comunitario, video documental, narrativa, poesía); Artes aplicadas a la artesanía (cartonería y alebrijes, carpintería, papel hecho a mano, reparación básica de libros, vitrales, diseño de prendas); Talleres voluntarios (teatro callejero, cartel en serigrafía, construyendo historias con imágenes, historia de México enfocada al arte, esgrima medieval).

5. "El Faro de Oriente cumple diez años como alternativa cultural", *Justa, lectura y conversación*, México, 2010, disponible en: <www.justa.com.mx>.

educación y la cultura son recursos fundamentales para generar condiciones de vida dignas.

Faro Tláhuac

La Fábrica de Artes y Oficios de Tláhuac es un punto de encuentro para las diversas expresiones culturales y artísticas del sureste de la Ciudad de México. El Faro de Tláhuac promueve proyectos comunitarios autosustentables en una zona de la ciudad que se caracterizaba por la escasa oferta de infraestructura cultural y de esparcimiento.

En un comienzo se plantearon tres líneas de acción previas al arranque de sus actividades: obra pública –para la construcción de una infraestructura adecuada a los fines–, equipamiento de los materiales necesarios para el funcionamiento de los talleres y diseño del proyecto teórico y metodológico, para lo cual se realizó una investigación de los procesos socioculturales que constituyen las comunidades con las que se trabaja, privilegiando el diálogo y el respeto de los usos y las costumbres tanto de la comunidad urbana como la relativa a los doce pueblos originarios que allí conviven.

En cuanto a la infraestructura, el Faro Tláhuac cuenta con un domo escénico conocido como “La carpa”, donde se organizan conciertos, obras de teatro, danza, mesas redondas y se presentan ciclos de cine. La carpa alberga un foro, una galería de gran formato, próximamente una galería elevada, biblioteca y ludoteca, además de ofrecer una sala de usos múltiples como proyecciones multimedia, conferencias, “tianguis” (ferias) culturales, muestras y prácticas de *breakdance* y ciclismo acrobático.

El área de talleres está ubicada en un edificio denominado “Galerón de talleres”, que incluye equipamiento para los talleres de artes, oficios e infantiles, laboratorio fotográfico análogo, aula digital, salón de usos múltiples y almacén. Este Faro cuenta también con una galería al aire libre que propicia la vinculación entre los trabajos artísticos y la comunidad que transita el bosque.

La oferta de talleres⁶ está orientada a niños y adolescentes, que superan los 450 alumnos inscriptos trimestrales. En el año 2011 también se han realizado talleres temáticos vinculados a procesos de sustentabilidad

6. Entre las disciplinas que ofrece figuran: taller infantil de artes plásticas, *breakdance*, cartonería, cerámica infantil, cerámica, ciclismo acrobático, danza aérea infantil, danza aérea, danza africana, danza *butoh*, dibujo y pintura, filosofía, fotografía, grabado, gráfica digital, historia del arte, juguetería popular mexicana, papel hecho a mano, percusiones africanas, producción sonora, serigrafía, video, vitral emplomado, vitromosaico, tecnologías domésticas, yoga, zancos.

natural, social y cultural con el fin de estimular la conciencia crítica. Tanto el *software* libre como la ecología fueron temáticas centrales de esta propuesta. En este ámbito es donde se propusieron talleres de elaboración de orugas germinadoras de alimento, artes visuales (pintura, gráfica alternativa, fotografía y video), dispensario homeopático de estética y cultura, gráfica expandida y elaboración de abono orgánico. Faro Tláhuac cuenta además con servicios adicionales como libroclub (sala de lectura, préstamo y actividades de fomento a la lectura), videoclub (préstamos de videos) y visitas guiadas.

Según el informe 2011 de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal, durante el período septiembre 2010-septiembre 2011 han pasado por el Faro un total de 74.509 ciudadanos, que se vieron beneficiados por sus 298 actividades. El presupuesto designado para el 2010 fue de 2.281.618 pesos mexicanos.

Faro Milpa Alta

La sede Milpa Alta de los Faros procura especialmente mantener la identidad, las tradiciones y las costumbres del suroeste de la capital mexicana. Bajo el lema “Tejiendo comunidad”, este espacio propicia el reencontro entre las tradiciones artesanales y culturales de la región con todas aquellas manifestaciones artísticas contemporáneas que se desarrollan en las colonias populares. Institucionalmente tiene como objetivo “acercar al público a la contemporaneidad y a la vanguardia de los procesos estéticos actuales, así como de propiciar espacios de expresión artística y artesanal, que favorezcan el respeto, el fortalecimiento y el desarrollo de las tradiciones, usos y costumbres que fundamentan la identidad de los doce pueblos originarios que conforman esta delegación”.⁷

Mediante la generación de espacios de comunicación en cada uno de los pueblos que conforman la zona de impacto del Faro, descentralizando su oferta hacia los doce pueblos de Milpa Alta y los parajes y diferentes espacios de la delegación, se plantea la intervención en ejes prioritarios que garanticen la participación, el acceso y la valoración estética de la cultura, así como el respeto a los derechos culturales, la equidad de género y la diversidad sexual y cultural:

- *Servicios educativos y talleres:* se desarrollan en el ámbito de las artes, las artesanías y los valores culturales que garantizan la apropiación de nuevas tecnologías, procedimientos y conceptos; así como la reinterpretación de las industrias culturales en materia

7. Portal de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal <www.cultura.df.gob.mx>.

de medios de comunicación e información. Se trata de una oferta educativa gratuita dirigida a niños, jóvenes y adultos –sin importar su nivel de escolaridad– que actualmente cuenta con alrededor de 600 alumnos que se inscriben en tres períodos trimestrales al año. Esta tarea educativa se lleva a cabo en alrededor de veinte talleres libres para jóvenes y adultos, una docena de talleres para niños y programas complementarios de talleres especiales, laboratorios y residencias artísticas. Cada área y cada taller de los que se imparten en el Faro ha desarrollado sus propios objetivos, generales y particulares, pero esto no ha impedido un proceso de reflexión y análisis más amplio que ha permitido elaborar los objetivos generales de la educación artesanal y artística perseguidos en los talleres del Faro Milpa Alta.

- *Servicios culturales:* la tarea educativa de los talleres se complementa con los servicios culturales que ofrece el Faro a través de la galería, la sala de cómputo, el cineclub, los sábados infantiles, así como por la oferta de conciertos, obras de teatro y danza, conviviendo desde las expresiones más tradicionales hasta las más contemporáneas.
- *Laboratorio de memoria:* se trata de un conjunto de proyectos destinados al rescate y el fortalecimiento de la identidad local, así como de acceso a medios de comunicación y fomento a los proyectos editoriales comunitarios; en términos disciplinarios, consiste en iniciativas de editoriales, audiovisuales y documentales que permitan el rescate de la memoria histórica a través de imágenes, testimonios e historias de vida.
- *Centro de Documentación de Pueblos Originarios del Sur del Distrito Federal:* espacio conformado por los acervos de literatura, video documental, cine y música, y la promoción de productos culturales con contenidos indígenas de la zona y el resto del país. Está conformado por un conjunto de donaciones procedentes de diversas instituciones y particulares,⁸ con el objeto de apoyar la investigación regional a través de la divulgación de los trabajos universitarios en torno a Milpa Alta; promoverá a futuro la investigación sociológica, antropológica e histórica que permita revalorar el patrimonio cultural local.

8. De la CDI, el INALI, la Asociación de Escritores en Lenguas Indígenas y la UNAM, a los que se suman archivos fotográficos de los pueblos originarios, archivos particulares, de fundaciones, del Sistema de Fototecas del INAH y del Archivo Fotográfico de la Ciudad de México y un archivo documental conformado por los acervos del Archivo Histórico de la Ciudad de México y el Archivo General de la Nación.

A su vez se fomentarán proyectos editoriales a través de diversos talleres de diseño editorial, digitalización, manejo de programas de diseño y de fotografía digital; exposiciones de material que aborde la diversidad cultural indígena y talleres de video documental, cine, guión y lenguaje cinematográficos; producción en radio y televisión.

Durante el período septiembre 2010-2011, la Secretaría de Cultura del Distrito Federal informó que 73.829 personas han asistido a las 284 actividades que propuso este Faro. El presupuesto anual para el 2010 fue de 1.729.592 de pesos mexicanos. Asimismo, a mediados del 2011, la Secretaría de Cultura del Distrito Federal anunció el proyecto de construcción de un nuevo Faro en Milpa Alta con 1.700 m² de superficie para garantizar un mayor impacto de las actividades que el Faro realiza en beneficio del desarrollo cultural de las comunidades. Este reconocimiento cuenta con el apoyo de la delegación de Milpa Alta que entregará el nuevo predio y del Consejo de los Pueblos de San Jerónimo Miacaatlán –que aportará una primera inversión económica–.

Faro Indios Verdes

La sede Indios Verdes de la Red de Faros fue construida sobre la base de lo que antiguamente era una fábrica de zapatos. Hoy concurren a ella miles de personas que disfrutan de un espacio para estudiar danza, aprender música, escribir, leer o asistir a talleres de literatura y cerámica, entre otros. A través de su propuesta, el Faro Indios Verdes busca conjugar las artes y los oficios artesanales con la ecología, vista como una cultura indispensable en una zona de la Ciudad de México con marcado acento industrial. De este modo, se diferencia sutilmente de los otros Faros porque presenta una vocación particular hacia las artes escénicas y la danza.

Los servicios que brinda son los siguientes:

- *Libroclub Huitzilin*: un espacio dedicado al acercamiento y goce de la literatura en un ambiente cómodo y relajado. En él se puede acceder al préstamo gratuito y acopio de libros y a un espacio para asistir a lecturas en voz alta.
- *Aula Digital Telmex*: sala de talleres, cómputos e Internet gratuita.
- *Talleres para adultos*: distintos niveles de jardinería, teatro, gimnasia, yoga, animación, percusión, guitarra, grabado, batería, expresión corporal, *batik*, vitromosaico, video documental, creación literaria, fotografía, fotografía digital, danza contemporánea, conciencia corporal y técnicas de relajación, dibujo, pintura, salsa en línea, modelado y cerámica, danza africana, danza árabe, danza polinesia, danza *butoh*, danza folclórica, cartonería y alebrijes, serigrafía, grafiti, estencil y aerografía, teatro de calle, solfeo y coro.

- *Talleres para niños:* algunos de ellos segmentados por edades de 4 a 8 y mayores de 8 años. Se incluye en la oferta iniciación a la danza, modelado y cerámica, cartonería y alebrijes, fotografía, iniciación a la música, batería, artes plásticas, creación de juguetes y papiroflexia.
- *Servicios culturales:* conciertos, funciones de teatro, eventos literarios, exposiciones, cineclub, eventos para niños. Se destaca especialmente la realización en 2011 del Festival de Cine de la Ciudad de México y el 2do. Festival de Arte y Ecología.
- *Servicios a la comunidad:* prestaciones como ludoteca, biblioteca, estimulación temprana, huertos urbanos y educación ambiental.

Con un presupuesto de 1.560.407,20 de pesos mexicanos asignado para el 2010, hay que consignar que en el período septiembre 2010-septiembre 2011 se han realizado 186 actividades, de las que se han beneficiado directamente 28.814 personas.

Considerando que en el marco de la diversidad de acciones y líneas de trabajo de la Red de Faros el área educativa es de vital importancia para el sostenimiento del proyecto, se procederá a focalizar en estos aspectos.

El proyecto pedagógico

Como se ha podido observar, el trabajo de la Red de Faros tiene como estrategia prioritaria el desarrollo de una programación de talleres que mediante formatos, contenidos y metodologías innovadoras han logrado imprimirle una identidad particular tanto a la Red como a cada una de sus sedes.

El modelo de talleres y pedagogías fue diseñado por el equipo del Faro y sirve de base para el trabajo de todo el sistema. Su objetivo principal es el de conformar una alternativa de formación no convencional orientada a las artes y los oficios, con una fuerte vinculación con la vida cultural y procurando una distribución más equitativa del patrimonio simbólico y material de los ciudadanos a partir de sus preferencias y gustos. De esta manera se busca ampliar la infraestructura cultural en zonas de alta marginalidad y desocupación, impulsar nuevos modelos de capacitación no escolarizados, fomentar las experiencias de autoorganización, invertir mejor el tiempo de recreación y propiciar mecanismos de participación y de cogestión que sirvan como ejercicio de ciudadanía.

Reforzando el carácter único de estas experiencias, los equipos pedagógicos dejan en claro que el Faro no es una escuela ni posee sistemas escolarizados similares: carece de currícula oficial, de reconocimiento institucional del sistema educativo y no contrata a sus maestros por oposición. En palabras del Agustín Estrada Ortiz, director de la Red, el proyecto no cree

en el pase de lista, en las calificaciones, nuestros alumnos ya pasaron y desertaron de todo eso. Iztapalapa tiene más de 2 millones de habitantes, 73% de ellos menores de 30 años y con una escolaridad en promedio de quinto o sexto año, es una zona devastada económica, social y culturalmente, durante muchos años enviaron lo peor a Iztapalapa, las cárceles, los basureros, fue un territorio de reserva de la ciudad de México, después de los años cuarenta (Estrada Ortiz, 2011).

Es por ello que la propuesta pedagógica de la Red está centrada en el establecimiento de un sistema integrado que se basa más en la relación del tallerista con el aprendizaje y su entorno a partir de proyectos comunes que en la consecución de un título o una carrera “oficial”.

Los fundamentos del diseño pedagógico de los talleres están basados en un conjunto de teóricos que abordan la enseñanza del aprendizaje desde un punto de vista crítico, como las teorías de Freinet, la Escuela Nueva, la autogestión pedagógica, las teorías de enseñanza grupal y estudios sobre escuelas de artes y oficios. Por ejemplo, para la corriente de la Escuela Nueva se debe poner énfasis no en la transmisión de conocimientos hechos y listos para ser digeridos, sino en la actividad creadora y constructiva del alumno, llevando una traslación del eje educativo del maestro al alumno y de las necesidades de la sociedad a las necesidades del individuo. La aspiración de este proyecto pasa por un replanteo de las relaciones naturaleza-individuo-colectividad, para lo cual la enseñanza “debe responder a las necesidades y aspiraciones de una sociedad autogestionaria, racionalista y libre que posibilite al máximo el desarrollo de la personalidad individual y su entronización en el cuadro de una actitud colectiva a todos los niveles de la vida social, económica, cultural, política, amplia y humanista” (*Faro de Oriente*, 2006). En definitiva, se trata de aplicar la autogestión como funcionamiento colectivo en todos los procesos de aprendizaje.

Esta autogestión se aplica a partir de la demanda de los grupos y de la capacidad para responder a tales demandas. Para ello, el docente está al servicio del grupo: la responsabilidad sobre las actividades y la organización del trabajo pasa a la clase que, a manera de cooperativa, “administra” colectivamente las tareas que se van a emprender. Este funcionamiento de carácter democrático apunta a fortalecer la autoestima del alumno, las relaciones interpersonales, el comportamiento ciudadano, así como a adecuar la educación a las circunstancias de nuestra sociedad y las exigencias del futuro.

No obstante, la autogestión como sistema dentro de un espacio público no está exenta de tensiones. Según Liliana López Borbón, esta cualidad para el desarrollo de los talleres es también un desafío permanente para la propia gestión:

Desde el punto de vista político, resultó urgente, y también difuso, diferenciar entre el uso clientelar de la comunidad que se estaba forjando y la necesidad

de una inversión institucional acorde con las demandas y expectativas generadas. La deliberación pública y el uso de mecanismos democráticos como las asambleas abiertas fueron gestando una autonomía en la toma de decisiones y en el trámite de intereses, mecanismos que prevalecen hasta hoy y que chocan con las estructuras de organización de la institucionalidad pública vigente (López Borbón, 2010).

Otro modelo tomado en consideración a la hora de estructurar su metodología ha sido el del pedagogo Célestin Freinet, quien dividió su filosofía en tres líneas: pedagogía del trabajo, trabajo cooperativo y tanteo experimental. Los objetivos de esta filosofía son los de estimular el amor al trabajo, desarrollar la habilidad manual y alentar la preocupación por la experiencia y la investigación.

Por ende, los talleres de los Faros responden a una metodología abierta y dinámica, de carácter interdisciplinario, que busca adaptarse a los oficios y al plan de las fábricas. Una de las metas principales de este plan es realizar proyectos integrales, buscando la interdisciplinariedad entre los diversos talleres. En opinión de su ex director Benjamín González, el Faro debe proporcionar toda la cadena de producción cubriendo las distintas instancias de realización; de este modo “se fabrica el papel (taller de papel reciclado y hecho a mano), se realiza el diseño de la revista (taller de diseño), se realizan artículos, entrevistas, poesías, en general los contenidos de la revista (talleres de géneros periodísticos, poesía), se toman las fotografías de la revista (taller de foto), se realizan las portadas (taller de serigrafía), se imprime la revista (taller de *offset*)” (*Faro de Oriente*, 2006).

A lo largo de este funcionamiento de fábrica, los distintos talleres, además de proporcionar elementos estéticos y formales, involucran a los usuarios del Faro en una actividad productiva y creativa que eleva la calidad de vida de sus participantes. La cadena productiva promueve tanto una cultura del trabajo como valores de solidaridad e importancia con respecto al carácter colectivo y el aporte particular; es en este punto que la integración social y la inserción profesional de los jóvenes dejan de ser un enunciado para transformarse en el resultado de un proceso planificado.

En cuanto a los talleres artísticos, estos buscan que el trabajo creativo y productivo genere no solo un crecimiento personal, un desarrollo de la sensibilidad y un fortalecimiento de la autoestima, sino también la formación de artistas y colectivos que modifiquen y se inserten dentro del sistema cultural de la ciudad. A la manera de la escuela de la Bauhaus, se procura una formación artesanal básica como raíz de todo logro artístico.

Para lograr la formación de estos artistas y artesanos, verdaderos agentes culturales de su comunidad, un aspecto central radica en el perfil de sus docentes. En los Faros se ha procurado contratar a talleristas que no se dedican solo al ámbito educativo, sino que están implicados a la vez

con el trabajo pleno en su campo. De esta forma se logra que se hallen involucrados por completo en el trabajo creativo y productivo, y que a su vez promuevan un diálogo horizontal con los asistentes a sus talleres. A lo largo del tiempo, esto ha producido excelentes resultados en los casos de alumnos avanzados, para quienes el tallerista se ha ido convirtiendo en un coordinador de proyectos, aplicando su experiencia para el mejoramiento y posicionamiento de los artistas aprendices.

En tal sentido, Agustín Estrada Ortiz narra que, con motivo de la apertura del Faro de Oriente,

llegaron jóvenes de 13, 14 y 15 años que ya eran famosos por su historial delictivo, se conocían porque habían robado en centros comerciales y cosas por el estilo, y se incorporaron en los talleres, empezaron a producir, muchos de ellos se volvieron cartoneros profesionales o serigrafistas profesionales y hoy en día no solo están fuera de las calles y de la delincuencia, sino que también se han vuelto artistas y están produciendo y están siendo llamados, incluso a exposiciones de nivel internacional (Estrada Ortiz, 2009).

En conclusión, la oferta de talleres de la Red de Faros antes descripta ofrece decenas de alternativas disciplinares que, aunque en líneas generales no dista de la oferta de otros grandes centros culturales del continente, promueve una capacidad diferencial basada tanto en su concepción y diseño pedagógico como en su relación con la ciudadanía de los territorios de referencia, conformando una propuesta inédita de formación en el campo de las artes y los oficios como recurso estratégico para la transformación social de sus comunidades.

Perspectivas y desafíos a futuro

El concepto de espacios culturales ha cambiado profundamente a lo largo de las últimas décadas, y esto atañe tanto a los museos y bibliotecas como a los centros culturales: de concebirse como un depósito en resguardo de una tradición ilustrada del saber y lugar de significación y refugio de las clases acomodadas, hoy asistimos a una noción de estos espacios como auténticos puntos de encuentro de los ciudadanos. Ello se materializa a partir de un conjunto de servicios y actividades que, desde una nueva perspectiva, promueven el acceso al arte y a la cultura como instrumentos al servicio del desarrollo social, económico y humano de sus territorios de influencia.

Asimismo, ante la complejidad de la vida en las grandes ciudades y el alto nivel de conflicto en sus zonas más carenciadas, se torna aún más necesaria la labor de centros culturales que trabajen mancomunadamente en pos del mejoramiento del tejido social. No obstante, la gravedad del panorama a lo largo de las urbes contemporáneas exige profundizar el com-

promiso a la hora de subsanar los déficits de desarrollo cultural y bienestar social desde políticas públicas inclusivas y responsables.

Con tal creencia, la Secretaría de Cultura del Distrito Federal ha implementado el modelo de los Faros en diversas regiones de la capital mexicana, creando nuevos espacios y potenciando los ya existentes con mayores presupuestos y nuevas prestaciones e infraestructuras. En un momento en que el espacio público –desarticulado por la modernidad y empobrecido e invisibilizado por el proyecto neoliberal– es visto como peligroso e inseguro y es utilizado únicamente como espacio de tránsito, el modelo de los Faros apuesta a resignificar el espacio de encuentro común y plural de esa ciudad “real”. Para ello, el desarrollo de las actividades planificadas para los diversos Faros contribuye a restablecer el tejido social de sus contextos urbanos, precisamente en las zonas donde ha sido más afectado, para una realización más plena e integral de quienes allí habitan y conviven.

Resulta valioso señalar la forma en que el proyecto contiene las expectativas de quienes disfrutan de sus servicios sin que ello deje de implicar un desafío permanente de gestión, sobre todo considerando que la participación y la cogestión comunitaria suelen exceder la normatividad institucional. Los equipos de la Red de Faros trabajan sobre la tensión entre una vocación productiva de búsqueda de resultados (natural en toda institución) y una actitud democrática (con la tentación de volverse lánguidamente “asamblearia”). Esto muchas veces puede enfrentarlos a la necesidad de hallar equilibrios que impidan caer tanto en la despersonalización, para un lado, como en la parálisis, de la otra parte. Ello revela no solo la habilidad de la organización a la hora de mantener una autoevaluación y un ajuste permanentes en función de la mejora de sus servicios, sino también los desafíos de impacto, sustentabilidad y crecimiento que pueden derivarse a partir de las instancias de crisis en los procesos de gestión y desarrollo de cada uno de los Faros.

No obstante, además de las potencialidades de transformación social, el impacto territorial solo parece manifestarse a través de números globales y experiencias puntuales. Es en este punto que nos resulta importante sumarle, a la profundidad en el diseño de sus programas, el perfeccionamiento de los indicadores que miden el impacto concreto que conlleva este tipo de proyectos en sus sociedades, como así también el registro de sus externalidades, ya que, de otro modo, puede correrse el riesgo de transformarse en una política clientelar que solo beneficia corporativamente a sus funcionarios, o en un anecdotario voluntarista con fines similares.

Infinidad de proyectos de intervención social desde la cultura y el arte a lo largo del continente sucumben entre ambos puntos, transformándose en propuestas narrativas que benefician tan solo –tanto material como simbólicamente– a quienes las llevan a cabo. Estas propuestas voluntaristas y fallidas marcan la diferencia y colaboran también para que la Red de Faros sea tomada como un ejemplo dentro del sistema cultural.

Como alguna vez ha mencionado Benjamín González: “Consideramos que la cultura es el mejor instrumento para el desarrollo humano, que es la manera más decidida de combatir la inseguridad y la violencia, que es una forma de diálogo y encuentro, y es ante todo la posibilidad de vernos a través de la mirada de otros. No existe civilización sin pensamiento crítico y reflexivo, no se puede combatir a la barbarie sin diálogo y cultura” (*Faro de Oriente*, 2006).

Creemos que a través de este recorrido ha quedado de manifiesto que, en gran medida, es real la posibilidad de combatir a la barbarie desde el arte y la cultura con servicios educativos de calidad. La potencialidad del caso descansa en la capacidad de profundizar el vínculo con sus territorios, desde las mismas pautas de apertura, respeto y correspondencia que esta iniciativa ha logrado instalar y en el hecho de reasumir el desafío permanente de sostener, profundizar y multiplicar espacios de articulación y mediación entre las comunidades desde y con el Estado para una finalidad común.

Fuentes

- Balerini Casal, Emiliano (2011): “Proyecto Faro, una alternativa de vida”, disponible en: <www.msemanal.com>, 24 de abril.
- Entrevistas con Agustín Estrada Ortiz, director de la Red de Faros, y con Liliana López Borbón, ex directora de la Red de Faros, enero de 2012.
- Estrada Ortiz, Agustín (2009): “Fue inaugurado el Faro Indios Verdes, al norte de la Ciudad de México”, disponible en: <www.arts-history.mx>.
- (2011): “Necedad, diferencia entre promotor y gestor cultural”, disponible en: <www.cultura.df.gob.mx>.
- Faro de Oriente: proyectos, balances y tareas* (2006): México D. F., Ediciones del Basurero, Colección Nuestra Marea 1.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2011): *Encuesta de Población*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (ed.) (2010): *Principales resultados por localidad 2010 (ITER) - Distrito Federal (XLS) (2010)* (consultado el 5 de marzo de 2011).
- López Borbón, Liliana (2010): “Aproximaciones culturales a los márgenes urbanos”, en *La gestión incluyente en las grandes ciudades*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Juan Pablos Editor.
- PNUD (2004): *Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México, 2004* [en línea].
- “Se inauguró la primera etapa de la Fábrica de Artes y Oficios de Tláhuac”, disponible en: <www.jornada.unam.mx>, 27 de mayo de 2006.
- Secretaría de Cultura del Distrito Federal (2012): *Informe 2011*, México.

Sitio web Secretaría de Cultura del Distrito Federal: <www.cultura.df.gob.mx>.

Sitio web Faro de Oriente: <www.cultura.df.gob.mx/index.php/recintos/faros/faro-oriente>.

Sitio web Faro Tláhuac: <www.cultura.df.gob.mx/index.php/recintos/faros/faro-de-tlahuac>.

Sitio web Faro de Milpa Alta: <www.cultura.df.gob.mx/index.php/recintos/faros/faro-de-milpalta>.

Sitio web de Faro Indios Verdes: <www.cultura.df.gob.mx/index.php/recintos/faros/faro-indios-verdes>.



CAPÍTULO 9

BOGOTÁ (COLOMBIA) | CORPORACIÓN MALOKA

De los procesos de planificación a la actividad de sus Clubes de Arte, Tecnología y Ciencia: las estrategias transversales de innovación de Maloka en su aporte al desarrollo educativo, social y cultural de Bogotá

Presentación

Maloka es una corporación privada sin fines de lucro gestada a finales de los años noventa por la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia (ACAC), con el apoyo de la Alcaldía de Bogotá, Colciencias y el sector privado. Desde sus inicios, la organización se ha posicionado como un actor de referencia a la hora de impulsar al país en términos de conocimiento y como una experiencia latinoamericana pionera en términos de inclusión social y desarrollo cultural y educativo a partir de una visión transversal de la ciencia y la tecnología.

Situado en Ciudad Salitre, importante polo de desarrollo comercial y financiero de Bogotá, el Parque Interactivo Maloka (su programa presencial y de mayor visibilidad) fue inaugurado en 1998 y se transformó rápidamente en un ícono de Bogotá, no solo en virtud de su innovador diseño arquitectónico –único centro subterráneo de América Latina en contar con plaza pública, cine domo y prisma–, sino también gracias a su amplio abanico de programas y servicios destinados a la apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Su nombre refiere al modo en que muchas comunidades indígenas del Amazonas definen el espacio comunitario de las grandes decisiones a la casa ancestral del saber, que funciona como centro de conocimiento y lugar de la palabra. La “maloca” es el núcleo que representa la totalidad del universo y en el que se comparten historias, mitos, leyendas, consejos e instrucciones cotidianas para la vida en comunidad. Desde esta tradición, la Corporación Maloka retoma el concepto con el propósito de transfor-

marse en un lugar de encuentro, crecimiento y bienestar para la sociedad contemporánea, y donde el respeto y el valor por el ser humano sean el núcleo de su desarrollo integral.

Actualmente, Maloka es imagen y orgullo de Bogotá, y se ha convertido en una organizaciónpreciada y respetada por la comunidad. Ello ha sido posible en virtud de un programa de proyección nacional que busca contribuir al cambio social a partir de estrategias lúdicas y participativas que promueven a la Corporación como sinónimo de innovación, creatividad, trabajo en equipo, educación no formal y democratizada, sentido de pertenencia, honestidad, transparencia, amor y confianza en el país.

Centro educativo que es a la vez espacio de participación, entretenimiento y enseñanza de nuevas formas de aprendizaje en torno a la ciencia y la tecnología. Entre sus actividades centrales pueden mencionarse: proyecciones, juegos, conferencias, talleres, foros, cursos, visitas guiadas y, en particular, el programa de Clubes Juveniles de Arte, Ciencia y Tecnología (Clubes ACyT), cuya interacción con las herramientas culturales ha logrado consolidar una exitosa experiencia de aprendizaje basada en la confluencia de disciplinas y en su finalidad de colaborar en procesos de integración y convivencia en cinco localidades postergadas de Bogotá.

Es por ello que, junto con la descripción del contexto para el surgimiento del proyecto y el desarrollo de su estructura organizacional, el presente caso buscará poner de relevancia el modo en que el programa de Clubes ACyT alimenta la misión corporativa desde una perspectiva coherente y alineada con sus estrategias. Asimismo, se persigue identificar la capacidad innovadora de Maloka y cómo atraviesa las diversas dimensiones y los ámbitos organizacionales, destacando el modo en que los recursos culturales, científicos y educativos, asumidos desde una perspectiva innovadora e integrada, pueden contribuir en términos de desarrollo humano e integración social.

Contexto institucional

A lo largo de la última década, Bogotá ha experimentado un notorio proceso de transformación urbana, económica y cultural, que se manifiesta en una diversidad de importantes logros e iniciativas que la convierten en un destino reconocido, pujante y seductor, tanto para el turismo internacional como para los emprendimientos económicos, culturales y creativos.

De acuerdo con el plan de mercadeo del Instituto Distrital de Turismo, el gran objetivo proyectado para la capital colombiana es conseguir que se convierta en referente internacional, específicamente desde la perspectiva de un "centro emergente de negocios y talento, turismo corporativo, epicentro de cultura, ciudad creativa y sostenible" (Instituto Distrital de Turismo, 2011). Las cifras económicas parecen acompañar tal posiciona-

miento: según los datos de 2010, el PIB de Bogotá asciende a más de 42,6 mil millones de dólares, posicionándose como la octava economía urbana de América Latina. De esa forma, la ciudad contribuye con el 27% del PIB del país, un crecimiento económico del 4% y un PIB per cápita estimado en cifras cercanas a los 5.835 de dólares.

En este contexto, las industrias culturales y creativas con base en la ciudad se encuentran entre los sectores con mayor potencial de desarrollo e inversionistas satisfechos. Bogotá es generadora del 90% de los productos y servicios de las industrias creativas del país y presenta una fuerza laboral de más de 350 mil personas que se desempeñan en la actividad cultural formal de la ciudad. A fuerza de talento, creatividad y trabajo, la capital colombiana se ha convertido en un referente cultural a nivel mundial. Basta enunciar algunos de sus eventos y proyectos consagradorios: el Festival Iberoamericano de Teatro, la Orquesta Filarmónica, el programa de Festivales al Parque (Rock al Parque, Salsa al Parque, Colombia al Parque, Jazz al Parque y *Hip hop* al Parque), la Feria de Arte ArtBo y el FotoMuseo, además de su red de bibliotecas, su importante oferta de museográfica, sus galerías y colecciones de arte, sus teatros, templos y monumentos patrimoniales, sus parques y espacios públicos, su variada oferta gastronómica y su intensa vida nocturna.

No obstante, este escenario de trascendencia cultural no se ha edificado de un momento a otro y el paisaje creativo de la ciudad diez años atrás distaba mucho de la efervescencia de la urbe actual. Con anterioridad a la instalación de Maloka, Colombia presentaba una serie de complejidades de orden político y económico que repercutían en una baja inversión para el campo de la ciencia y la tecnología. A ello se sumaban la escasa formación científica a lo largo de los diversos niveles del sistema educativo, el escaso interés hacia las áreas técnicas por parte de la juventud, el bajo número de investigadores con empleo estable y el exiguo porcentaje de ingenieros dedicados al desarrollo tecnológico. Estos factores impactaban en una carencia prácticamente total de tecnología de origen nacional, un bajo nivel científico y una industria de escaso desarrollo y notorio atraso con respecto a los desafíos tecnológicos del mundo global.

De este contexto de baja inversión –con porcentajes exigüos de su PIB dedicados al fomento del sector– se derivaban importantes niveles de desescolarización, un bajo umbral de apropiación de la ciencia y la tecnología por parte de la comunidad y, sobre todo, altos niveles de dependencia tecnológica y científica. Según la organización, como resultado de ello Colombia presentaba “uno de los coeficientes de invención más bajos del continente”.¹

1. Disponible en: <www.undp.org>.

Ante tal escenario de carencias en la materia, el germen para la creación de Maloka se remonta a 1991, a partir de la iniciativa de la ACAC, proyectada con la finalidad de promover un espacio dedicado a la generación de conciencia, espíritu crítico, participación y compromiso con relación a los temas, progresos y desafíos en torno a la ciencia y la tecnología. Esta concientización acerca de la centralidad del campo de la ciencia y la tecnología en los procesos de crecimiento, progreso e independencia –sobre todo para el caso de los llamados “países en vías de desarrollo”– ha sido una de las prioridades consideradas por la ACAC a la hora de impulsar la creación del Centro Maloka.

Una vez comprendida y explicitada la necesidad de un espacio educativo para la promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, la Asociación impulsó una serie de viajes de investigación con el propósito de conocer e interiorizarse acerca de otros centros pioneros a lo largo de Europa y Norteamérica. Paralelamente, debieron enfrentarse una serie de desafíos institucionales para derribar, sobre todo, un paradigma instalado en Colombia que auguraba que era prácticamente inviable llevar adelante iniciativas que logran articular intereses y alianzas entre el sector público y las organizaciones privadas.

Más allá de que desde un inicio se manifestó la necesidad de que el proyecto fuese capaz de autosostenerse, el desarrollo de la inversión inicial para la construcción del Centro Interactivo no solo consiguió revertir dicha creencia, sino que a la vez permitió instalar la lógica relacional y el trabajo mancomunado como una de las claves para la instalación y expansión del proyecto. Fue así como, gracias a la alianza entre el gobierno nacional, el poder distrital, el sector privado, las organizaciones de la comunidad científica y educativa y la participación de numerosos individuos, después de dieciocho meses de construcción, el Centro Interactivo Maloka abrió sus puertas en diciembre de 1998, convirtiéndose en el primer parque latinoamericano de sus características.

El proyecto del predio insumió una inversión cercana a los 8 millones de dólares y pudo gestarse gracias a la iniciativa de la ACAC, el apoyo del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), el Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT), la Organización Ardila Lülle y el aporte de múltiples aliados de los sectores público y privado.

De esta forma, además de ser uno de los principales centros interactivos de ciencia y tecnología a nivel regional, Maloka se ha transformado en un auténtico motor de innovación y vitalidad para el proceso de desarrollo social, cultural, turístico, educativo y tecnológico experimentado por la ciudad de Bogotá. Dentro de este proceso, pueden mencionarse también otras organizaciones y programas de base tecnológica y creativa que, junto con Maloka, contribuyen a la consolidación de esa fisonomía global y contemporánea para la capital colombiana: Plataforma Bogotá (laboratorio

interactivo de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño, organismo adscrito a la Secretaría de Cultura distrital), el Museo de la Ciencia y el Juego y el Museo de los Niños (ambas por iniciativa de la Universidad Nacional), entre otras.

Tal como se verá luego, las cualidades de sustentabilidad a futuro de Maloka pasan también por su capacidad a la hora de impulsar la creación de nuevos centros similares a lo largo de todo el territorio colombiano con el fin de multiplicar los focos de apropiación social de la ciencia y la tecnología y contribuir al desarrollo en un país en el que no abundaban los espacios dedicados a la educación, concientización y promoción de este campo. Experiencias como las del Museo Interactivo de la Guajira, el Museo EPM de Medellín y el Centro Neomundo de Bucamaranga dan cuenta de esa capacidad de Maloka a la hora de acompañar a otras instituciones en su proceso de conceptualización, diseño e implementación de centros, museos y programas educativos basados en una utilización creativa de los recursos científicos.

Tanto unos como otros conforman en definitiva un escenario promisorio y un conjunto de proyectos que alimentan las metas estratégicas definidas por el mencionado plan de *marketing* en cuanto a promover a Bogotá como ciudad referente en el ámbito cultural y un centro de negocios y emprendimientos innovadores en el campo de las industrias creativas bajo el concepto articulador de “Bogotá: Ciudad Creativa”.

La inclusión de Maloka como una de las experiencias actuales que permite alimentar y sostener el conjunto de percepciones positivas que persigue tal concepto urbano no solo se argumenta en virtud del conjunto de sus aportes e impactos, sino también –tal como se observará– en los rasgos de creatividad e innovación que el proyecto presenta a lo largo de sus esquemas de planificación, sus pautas de articulación, su modelo organizacional y los alcances de algunos de sus programas, entre ellos, los Clubes Juveniles de Arte, Ciencia y Tecnología.

Corporación Maloka

Institucionalmente, Maloka se presenta como “una corporación de cobertura nacional y proyección internacional, con carácter cultural, educativo, científico, tecnológico, recreativo y turístico, que contribuye a la construcción de una sociedad basada en el conocimiento y el aprendizaje, a través del diseño de múltiples estrategias de Apropiación Social de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación”.²

2. Disponible en: <www.maloka.org> (consultado el 28 de enero de 2012).

Entre sus logros principales figuran la capacidad de ser autosustentable desde su primer año de actividad (aun habiendo comenzado sin capital inicial de trabajo y acelerando el plazo de cinco años que auguraban los estudios de viabilidad iniciales), el hecho de subsidiar el ingreso del 50% de sus visitantes (el 70% de ellos pertenecientes a los estratos 1 y 2),³ y sus facultades a la hora de conformar y sostener un equipo comprometido y motivado de más de 300 miembros y generar alrededor de 4.000 empleos indirectos a lo largo de diversas ciudades del país.

Maloka identifica como su razón de ser a la labor de “contribuir a la apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación, generando pasión por el aprendizaje y el conocimiento, espíritu crítico y proactivo, y conciencia sobre su trascendencia e impacto en la vida cotidiana y en el desarrollo social, económico y cultural de los colombianos”.⁴

En pos de ello aspira a colaborar en forma significativa con el enriquecimiento de la cultura colombiana a través de la generación y la apropiación del conocimiento y de la innovación. Maloka se posiciona como una organización de excelencia basada en los principios de amor incondicional y capacidad transformadora sin límites y en un conjunto de valores: amor, pasión, libertad, independencia, constancia, gratitud, coherencia, valentía, respeto, excelencia, entusiasmo, trabajo en equipo, innovación, compromiso con la comunidad, honestidad y transparencia.

De acuerdo con sus documentos institucionales,⁵ entre sus objetivos principales figuran:

- incentivar la apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación haciendo que se conviertan en temas atractivos, cautivantes, comprensibles y asequibles para todos;
- convertirse en centro científico, de investigación, cultural, turístico y recreativo;
- aclarar y reforzar conceptos y principios científicos de manera interactiva;
- mostrar la utilidad, incidencia e importancia de la ciencia y la tecnología en la vida diaria y en el desarrollo de la ciudad y del país;
- atraer futuros profesionales y tecnólogos hacia las actividades de investigación básica y desarrollo tecnológico; y,
- concientizar a los colombianos de hoy y de mañana sobre el hecho de que, para ser competitivos y exitosos en mercados globales, es

3. Estratos socioeconómicos basados en salarios e impuestos de los ciudadanos colombianos; el estrato 1 representa el llamado segmento “bajo-bajo” y el estrato 2, el denominado “bajo”.

4. Disponible en: <www.maloka.org> (consultado el 28 de enero de 2012).

5. *Ibíd.*

esencial incorporar permanentemente nuevos desarrollos científicos y tecnológicos a sus actividades y procesos productivos.

A fin de avanzar en la realización de sus propósitos, la organización identifica un conjunto de áreas funcionales estratégicas. Desde el área de Investigación y Desarrollo se definen los lineamientos generales que el resto de las unidades deben seguir para alimentar la misión de Maloka. Asimismo, en términos de unidades de negocio, su diverso arco de programas, servicios y actividades se encuentra nucleado en torno a tres ejes:

1. Centro Interactivo: unidad con base en el predio de Ciudad Salitre, compuesta por una gran plazoleta pública y abierta de 7 mil m² y un edificio bajo tierra de 10 mil m² compuesto por alrededor de 200 módulos interactivos distribuidos a lo largo de una docena de salas. Este conjunto de espacios conforma un centro interactivo de ciencia y tecnología transparente y subterráneo que, en opinión de sus responsables, es pionero a nivel mundial. A su vez, esta unidad está compuesta por los siguientes espacios y servicios:

- *Salas cinematográficas:* espacios de alta tecnología audiovisual, el Cine Domo (primera sala de exhibición audiovisual en formato gigante de América Latina) y la sala 3D (abierta en 2008 y destinada tanto a la proyección de películas como a la realización de eventos especiales), permiten a los espectadores adentrarse en forma espectacular en la aventura del conocimiento.
- *Experiencias interactivas:* conjunto de espacios y escenarios participativos que conforman un recorrido de conocimiento a lo largo de 17 mil m² de ciencia, tecnología e innovación. Está compuesto por casi 200 módulos destinados a comprender y descubrir de forma lúdica los criterios científicos, tecnológicos, culturales y educativos que han influido en la construcción de la identidad nacional de Colombia a lo largo de un conjunto diverso de temáticas: cultura ciudadana, ciudad, universo, gas y petróleo, biodiversidad, vida, entre otras.
- *Mediateka:* centro de documentación construido con el apoyo del Ministerio de Cultura para el aprendizaje y la exploración de las temáticas relacionadas, los lenguajes de la información y los nuevos medios; está compuesto por un importante acervo de libros, películas, revistas y materiales educativos especializados en ciencia y tecnología.
- *Exhibiciones:* exposiciones temporarias que dinamizan la actividad del Centro a partir de temáticas transversales a las salas permanentes. De este modo, se abordan nuevas disciplinas (el agua, el cuerpo humano, la historia de la ciencia, etc.) y se renue-

va la experiencia de los visitantes con exhibiciones y laboratorios especiales.

- *Actividades paralelas:* franja de programación que abarca desde ciclos de conferencias (para el acercamiento del público en general a temas de actualidad en ciencia y tecnología mediante un lenguaje ameno y accesible) hasta propuestas artísticas (conciertos, cuentos, títeres y efemérides) para acercar a la familia a temas de ciencia y tecnología desde un formato creativo y no convencional.
- *Tienda:* espacio de exhibición y venta de productos temáticos, juegos interactivos, *merchandising*, publicaciones, materiales pedagógicos, etc.
- *Restaurante y puntos de café:* unidad de servicios que facilita una experiencia integral dentro de los espacios de ocio del predio.

2. *Programas externos:* actividades de replicación a partir de las cuales Maloka promueve su responsabilidad comunitaria acercando sus actividades a zonas distantes o a aquellos usuarios imposibilitados de participar de su Centro Interactivo. Esta unidad comprende un conjunto de programas que tienen por finalidad ampliar la cobertura de la educación no formal con alternativas de uso creativo del tiempo libre:

- *Maloka Viajera:* programa itinerante que reproduce la experiencia de Maloka en otras comunidades a lo largo de todo el país. Consiste en un conjunto de actividades novedosas (“conversatorios”, talleres, conferencias, animaciones, etc.) basadas en cinco experiencias interactivas (Matemáticas 2000, Agua, Percepción, Biotecnología y Astronomía) que se orientan tanto al público escolar como general a fin de promover dinámicas de apropiación social de ciencia, tecnología e innovación como propuestas de aprendizaje significativas en las comunidades regionales.
- *Enmalokate:* programa de talleres sobre ciencia, tecnología e innovación desarrollados en instituciones educativas, con los propósitos de fortalecer temas relacionados con el programa curricular, apoyar proyectos de aula o aportar experiencias en ferias de la ciencia.
- *Noche de estrellas:* programa de actividades lúdico-educativas vinculadas al mundo de los astrónomos (cartas celestes, navegación, telescopios, etc.) con el objetivo de generar un espacio de aprendizaje en torno a la astronomía, despertar el interés de la comunidad hacia esta ciencia y promoverla como herramienta para el desarrollo de competencias científicas y ciudadanas.

- *Mini Malokas*: muestra itinerante de 300 m², conformada por exposiciones, actividades interactivas y dos experiencias interactivas de Maloka Viajera.
- *Maloka va a la escuela*: desde sus inicios, la Corporación ha buscado trabajar con las escuelas y promover una vinculación permanente con maestros, alumnos y entidades de la comunidad educativa a través de espacios y proyectos educativos específicos en función de las necesidades y los pedidos de las instituciones. Desde esta iniciativa, Maloka busca establecer un punto de encuentro para llevar adelante talleres sobre ciencia, tecnología e innovación en las instituciones educativas, ya sea con finalidad de apoyar temas del programa curricular o desarrollar proyectos especiales.
- *Clubes de Ciencia y Tecnología*: se trata de un programa que permite a niños y adolescentes explorar un conjunto de disciplinas –biología, robótica, ecología, química, etc.– a partir de una aproximación creativa a sus conceptos fundamentales y, sobre todo, por medio del diseño de propuestas que respondan a problemáticas sentidas como propias por su comunidad (tanto este programa como su variante artística serán desarrollados luego).

3. *Maloka Virtual*: primera unidad de trabajo de la organización. Nació en junio de 1998 –meses antes de que el Centro Interactivo abriera sus puertas– con el objetivo de conformar un espacio para el encuentro, el diálogo y el intercambio de conocimiento en torno a los cuatro niveles de apropiación social del conocimiento definidos por el proyecto: Divulgación, Formación, Formación de Opinión Pública y Participación.

Reconocido como uno de los cien mejores sitios web del mundo y Premio al Mejor Sitio Web de Educación, Arte y Cultura 2005 por la Cámara Colombiana de Telecomunicaciones e Informática (CCIT), funciona como un espacio de actualidad permanente en temas de ciencia, tecnología e innovación. Además de difundir la información institucional y la programación del Centro Interactivo, promueve una serie de actividades destinadas a alumnos, docentes, padres, adolescentes y líderes comunitarios:

- *Actividades recreativas*: juegos, noticias, animaciones virtuales, comunidades virtuales, información de proyectos, actividades en salas, recorridos, visitas, eventos, etc.
- *Actividades educativas*: cursos virtuales, foros de discusión, actividades en el aula, investigaciones, etc.

Asimismo, en virtud de su vasta experiencia, Maloka ha logrado un nivel de especialización, innovación y tecnología de punta que le permite promover una importante multiplicidad de proyectos y servicios para ter-

ceros, desde la construcción de módulos a medida hasta el desarrollo de proyectos especiales y el asesoramiento a organizaciones interesadas en conformar sus propios centros interactivos; pueden desglosarse en:

- *Proyectos a Medida (PAMs)*: experiencias educativas vinculadas a las líneas de acción de Maloka y orientadas al trabajo integrado entre alumnos y maestros. Se diseñan respondiendo a solicitudes externas y a fines de colaborar con el mejoramiento de los procesos de aprendizaje y los escenarios de educación no formal, a partir de esquemas lúdicos e interactivos para descubrir, compartir y construir conocimiento científico-tecnológico.
- *Asesoramiento*: servicio complementario orientado a aquellas instituciones que requieran apoyo a la hora de impulsar exposiciones, actividades y programas educativos similares. Estas asesorías abarcan diversos niveles: asesoría arquitectónica y técnica para la implementación de cines gigantes, asesoría en implementación de centros, museos o materiales educativos, capacitación para docentes, asesoría para el desarrollo de proyectos similares, desde estudios de viabilidad hasta sus fases de implementación.
- *Escenarios interactivos*: servicio de conceptualización, diseño y producción de exhibiciones interactivas que acompañen procesos de aprendizaje alrededor de la ciencia, la tecnología y la innovación. En este marco, desde hace más de diez años, Maloka desarrolla exposiciones –tanto permanentes como temporales– y propuestas de nuevos centros interactivos para otras entidades.
- *Asistencia en innovación y productividad*: programa gestado en 2005 a partir de la Red de Empresarios Innovadores (REI), iniciativa liderada por la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá y la Corporación Maloka, que busca capacitar a empresarios para que sus productos y servicios encuentren una mayor productividad a partir de la innovación y la anticipación a los cambios del mundo profesional. Además de la REI, Innovación y Productividad cuenta con el programa “Sistema Distrital de Monitoreo y Orientación sobre las Nuevas Formas de Trabajo y Ocupación en la Ciudad-Región”.

A partir del aval de un conjunto de organizaciones públicas y privadas, y de la implicación de sus múltiples socios y aliados, Maloka ha procurado orientar su actividad también hacia las zonas más postergadas de la ciudad, con la finalidad de extender su radio de acción más allá del Centro Interactivo y promover la autogestión por parte de las comunidades locales. Mediante sus múltiples programas y servicios, Maloka realiza donaciones a sectores vulnerables para su ingreso al Centro Interactivo, genera actividades gratuitas para sus diversos grupos de interés y desarrolla proyectos

educativos que, como los Clubes Juveniles de Arte, Tecnología y Ciencia para la Con-Vivencia, promueven nuevos modelos de innovación social a partir de estrategias pedagógicas participativas e interdisciplinarias.

Clubes Juveniles de Arte, Tecnología y Ciencia para la Con-Vivencia

Tal como se ha observado, la experiencia pedagógica promovida por Maloka supera ampliamente los espacios, los módulos y las exhibiciones de su Centro Interactivo gracias a un área de proyectos y actividades que contribuyen a dar respuesta a las carencias del sector educativo en aspectos de ciencia y tecnología. Desde esta perspectiva, Maloka ha llevado adelante programas de capacitación docente en aspectos de actualización tecnológica, espacios para la socialización de inquietudes y experiencias entre maestros y expertos en la temática, programas y módulos educativos itinerantes y, en particular, el programa de Clubes de Ciencia y Tecnología, uno de los de mayor arraigo con respecto a su misión organizacional.

Esta iniciativa pionera en el campo de la transmisión y la apropiación científica tiene la capacidad principal de brindar un escenario de educación no formal para despertar el interés y la motivación de los participantes hacia la experimentación cotidiana en el ámbito de la ciencia y la tecnología. Operativamente, se trata de un conjunto de espacios para que niños y jóvenes, de entre 4 y 16 años, dediquen parte de su tiempo libre a experimentar y disfrutar de la ciencia y la tecnología “desde una posición crítica y reflexiva, fortaleciendo procesos de enseñanza-aprendizaje a través del diálogo y la construcción colectiva”.⁶

Desde la Corporación, se identifican los siguientes objetivos particulares del programa de Clubes de Ciencia y Tecnología:⁷

- fomentar el asombro, el interés, la creatividad, el entusiasmo y la actitud crítica hacia la ciencia y la tecnología;
- lograr que los niños, las niñas y los jóvenes encuentren en las actividades científicas y tecnológicas una forma de goce productivo de uso del tiempo libre;
- consolidar un espacio para el intercambio de ideas y conocimientos, y para la exploración de inquietudes frente a la ciencia y la tecnología, en el que se involucren las niñas, los niños, los jóvenes y la comunidad científica;

6. Disponible en: <www.mc.unicamp.br>.

7. Disponible en: <www.maloka.org> (consultado el 29 de enero de 2012).

- formar multiplicadores de una visión más amplia y cotidiana de la ciencia y la tecnología;
- fomentar el trabajo en equipo y la proactividad de las niñas, los niños y los jóvenes que forman parte de los Clubes de Ciencia y Tecnología.

Los Clubes de Ciencia y Tecnología se encuentran organizados en torno a cuatro niveles, de acuerdo con el segmento de participantes y las disciplinas desarrolladas:

- *Pequeños exploradores*: es el espacio de los clubes destinado a niños y niñas de entre 4 y 7 años, en los que se inicia la exploración de fenómenos científicos y tecnológicos cotidianos.
- *Exploradores*: es un espacio para que los participantes se acerquen a conceptos básicos sobre diferentes temas, integrando además aspectos de divulgación científica y algunas de las herramientas que brinda el Centro Interactivo. Este nivel está compuesto por los Clubes de Ambiente y Energía, Aire y Vuelo, Biología, Química, Astronomía y Robótica.
- *Investigadores I*: se trata del espacio destinado a jóvenes de entre 12 y 16 años que, en compañía de estudiantes universitarios que ofician de tutores, desarrollan proyectos y actividades que les permiten descubrir conocimientos científicos y tecnológicos de una forma integral y transversal. Las líneas de investigación propuestas abarcan temas como la biodiversidad y la conservación, el diseño tecnológico, las ciencias espaciales, el ambiente y la ciudad, etc.
- *Investigadores II*: en este nivel se persigue que, como producto de su paso y su trabajo por los niveles anteriores, los integrantes del Club lleguen a proponer nuevos temas de investigación en un campo de su propio interés. Para ello se cuenta con el apoyo y los insumos de los Centros de Investigación asociados a Maloka a fines de consolidar su proceso de aprendizaje.

Tal como se ha mencionado, a lo largo de sus actividades (que en 2010 han convocado a 167 participantes) se cuenta con el apoyo y la supervisión de un equipo de tutores y especialistas en cada disciplina, que guían y acompañan a los jóvenes participantes a lo largo del desarrollo de sus proyectos científicos. De este modo, los Clubes han ido consolidando un atractivo espacio para fomentar el interés de los niños y adolescentes por estas temáticas a partir de una filosofía de aprendizaje basada en tres principios fundamentales: *aprender a aprender aprender a hacer y aprender a emprender*.

La exitosa experiencia permitió que Maloka la reformulara con el fin de concebir el proyecto Clubes Juveniles de Arte, Ciencia y Tecnología para la Con-Vivencia, una iniciativa de innovación e integración social que, a

través de esquemas educativos basados en el arte, la ciencia y la tecnología, persigue la gestación de nuevas formas de comprender el mundo, desarrollar la creatividad y cambiar la realidad de las comunidades de referencia de sus integrantes.

La iniciativa, que contó con el apoyo y la subvención de entidades del ámbito público local, fue implementada a lo largo de 2010 gracias al trabajo de un equipo de veinte personas (entre jóvenes tutores, asesores y coordinadores) y la participación de más de 900 jóvenes de Usme, Fontibón, Usaquén, Engativá y Kennedy, localidades de Bogotá con altos niveles de violencia y conflictividad social.

Desde las entidades públicas aliadas –Fondo de Vigilancia y Seguridad y Secretaría Distrital de Gobierno– se identificaban como punto de partida las necesidades de prevenir el crecimiento continuo del número de capturas de jóvenes por conductas punibles –que figuraba como una de las metas del Plan Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana– y la cantidad creciente de riñas y altercados en zonas aledañas a los establecimientos educativos, sobre todo, hacia el final de las jornadas escolares.

Es por ello que, a fines de interactuar con estas comunidades atravesadas por dificultades socioeconómicas, se promueve una alianza entre el gobierno local y la Corporación Maloka, con el propósito de implementar una propuesta que, en el marco de la experiencia de los Clubes de Ciencia y Tecnología, consolide una estrategia de “investigación-acción” a través de sesiones de trabajo interdisciplinario basadas en actividades de arte, ciencia, tecnología y convivencia.

De este modo, el proyecto consolidó un ámbito formativo basado en el desarrollo de la creatividad y el interés por el aprendizaje, orientado particularmente a la “construcción de espacios de diálogo, encuentro y reconocimiento, como base para la generación de propuestas que señalen y ofrezcan oportunidades, facilitando la canalización de potenciales existentes en las personas y mejorando sus habilidades para la convivencia” (Casas Muñoz y Sierra Espitia, s/f).

Estos espacios, definidos por Maloka como territorios para la paz, el conocimiento y la creación, tuvieron por objetivo principal “desarrollar una práctica de Investigación-Acción que permita construir una propuesta metodológica de intervención social para el fortalecimiento de actitudes frente al uso del tiempo libre, la convivencia, el reconocimiento de conflictos y oportunidades urbanas de aprovechamiento productivo del tiempo libre” (Casas Muñoz y Sierra Espitia, s/f).

Para ello, el proyecto llevó adelante la realización de treinta Clubes de Arte, Ciencia y Tecnología en las localidades mencionadas, a lo largo de un período de cuatro meses y dirigidos a jóvenes de entre 10 y 26 años en situación de vulnerabilidad. En ellos se desarrollaron un conjunto de propuestas que integraron las disciplinas mencionadas y fueron concebidas a partir de la opinión y las propuestas de los mismos participantes.

Operativamente se instrumentaron seis grupos en cada localidad; cada uno de ellos compuesto por alrededor de treinta participantes y dos tutores, estos últimos jóvenes estudiantes que se hallaban cursando su último año escolar y tenían la necesidad de contar con una experiencia de servicio social. Para los tutores, la experiencia no solo implicó la oportunidad de tener una primera práctica de inserción profesional sino también un espacio de propio interés, sobre todo en virtud de compartir un espacio de integración con interlocutores semejantes y con los que compartían intereses y problemáticas comunes.

Asimismo, un equipo de profesionales de las áreas de arte, biología, física, ingeniería eléctrica, sistemas y comunicación, entre otras, se ocupó de acompañar a los jóvenes a lo largo de la experiencia, reconociendo los beneficios adicionales de otorgar entidad al escenario social en el que se desenvuelven y la potencialidad de reorientar su labor profesional hacia una nueva perspectiva.

Entre los resultados principales derivados del proyecto se han destacado los siguientes: la implementación de una propuesta pedagógica sistematizada susceptible de ser utilizada como base de un programa distrital de mayor alcance e inserción; la conformación de un equipo de servicio social y apoyo para los profesionales del proyecto compuesto por 31 jóvenes de las mismas localidades; la capacidad para conformar un colectivo de casi 900 jóvenes vinculados a partir de intereses, motivaciones y expectativas en común; y el hecho de haber colaborado a la hora de fortalecer las dinámicas de algunas de las organizaciones locales participantes (Casas Muñoz y Sierra Espitia, s/f).

A fines de vehiculizar tales objetivos, el proyecto se había iniciado bajo una consigna de investigación que fuera capaz de promover la construcción de prácticas inmediatas en línea con las demandas de sus comunidades de referencia: “¿Cómo se generan prácticas colectivas de convivencia creativa con jóvenes en contextos de conflicto en cinco localidades de Bogotá a partir de la experimentación y apropiación de experiencias desde el arte, la ciencia y la tecnología?” (Casas Muñoz y Sierra Espitia, s/f). Como resultado de sus procesos transversales e integradores –tanto en términos de disciplinas como de modalidad, participantes y propósitos– se advierte que los Clubes Juveniles de Arte, Tecnología y Ciencia para la Con-vivencia no solo han aportado nuevas perspectivas con respecto a la investigación y a la articulación interdisciplinar sino que han contribuido además a la identificación y legitimidad de un modelo educativo innovador que promueve esquemas de inclusión y desarrollo basados en el diálogo, la creatividad, la integración y el aprendizaje de doble vía.

La innovación como estrategia: de la planificación a la práctica

En la Corporación Maloka se asume la innovación no solo como una finalidad o un resultado en términos productivos sino como un proceso no lineal que atraviesa transversalmente a toda la organización, operando tanto en sus aspectos de planificación estratégica y estructura organizacional como en sus unidades operativas particulares.

En términos organizacionales, puede apreciarse en qué medida estos procesos de innovación son posibles en virtud del complejo sistema de interacciones que articula los saberes de una extensa trama de agentes participantes: socios, colaboradores, instituciones, asesores y redes de organizaciones de referencia, que ubican a Maloka en el centro de un tejido de voluntades que promueve pautas de innovación más complejas y productivas que los procesos aislados y tradicionales de investigación y desarrollo.

Como punto inicial, cabe precisar que su inserción en el campo de la ciencia y la tecnología la obliga a incrementar en forma notoria y permanente su capacidad de predicción con respecto a las condiciones del sector en el que opera y a agudizar sus esfuerzos en términos de planificación desde un enfoque de cambio permanente y abierto hacia múltiples dimensiones.

Asimismo, en la medida en que se trata de una organización comprometida en términos de política nacional en el campo de la ciencia y la tecnología, su ejercicio de mediación con los escenarios en los que opera complementa la lectura del entorno con responsabilidades concretas a la hora de influir sobre los planes de desarrollo para el sector. Maloka participa activamente en la concepción de políticas de promoción para la actividad, logrando introducir en el Plan Nacional de Desarrollo su concepto pionero de “apropiación social de la ciencia y la tecnología”.

De este modo, su campo de actuación incrementa radicalmente los espacios y niveles de variación e interdependencia, abarcando tanto los cambios vivenciados en el propio ámbito científico como las tendencias macroeconómicas en ciencia y las pautas globales del progreso tecnológico. Por ende, la complejidad de tales procesos obliga a la organización a un ejercicio de debate conceptual permanente, en el que las pautas tradicionales a la hora de “interpretar” un escenario de intervención se encuentran complejizadas en virtud de las marcas constitutivas del sector y de la capacidad de Maloka a la hora de comprometerse y participar del diseño e implementación de políticas. Se trata, en definitiva, de un conjunto de rasgos diferenciales y constitutivos que la obligan a asumir el ejercicio de predicción e innovación como un proceso continuo, que nace con el desafío de mantener vigente su razón de ser, atraviesa la reformulación permanente de sus estrategias organizativas y se materializa en el campo operativo de sus programas y servicios.

Más allá de que sus planes estratégicos se actualicen formalmente en períodos anuales, Maloka asume esta capacidad de anticipación como ejercicio y tarea cotidiana para la que se agudizan los espacios de reformulación y se aprovechan las redes de interacción que la caracterizan. Para llevar adelante este ejercicio, se cuenta con la colaboración de la junta directiva y la participación de todos los miembros de la organización, a fin de que cada uno asuma su margen de responsabilidad, brinde su perspectiva y se encuentre comprometido con el desarrollo futuro de la organización.

En el plano organizativo, la estructura de Maloka también tiende a la promoción de esquemas de innovación a partir de un modelo que articula las unidades estratégicas y funcionales con espacios de participación, colaboración institucional, asesoramiento y apoyo especializado en el campo de la ciencia y la tecnología. Acompañando la labor de sus equipos de trabajo, la Corporación cuenta con el apoyo de la comunidad científica y de un conjunto de asesores externos. Un rasgo particular de su estructura organizativa es la inclusión de una Asamblea General y una Mesa Directiva que, con representatividad del ámbito público, del sector privado y de la comunidad científica y educativa, se ubican a la cabeza de la organización y tienen la responsabilidad de orientar a su Dirección en la toma de las decisiones estratégicas. Asimismo, junto a la Dirección General se encuentran el Equipo de Asesores y el Comité Científico, responsables de asumir los procesos de investigación e innovación que luego serán transferidos a las áreas estratégicas y de negocio.

Las llamadas unidades estratégicas están representadas por las áreas de Investigación y Educación, Desarrollo y Producción, Talento Humano, Mercadeo y Ventas y Financiera y Administrativa, teniendo en conjunto a su cargo la responsabilidad de apoyar y servir a las diversas unidades de negocio ya mencionadas –Centro Interactivo, Programas Externos y Maloka Virtual, con sus respectivos programas y servicios–. En el campo de la innovación y la creatividad funcional, tal vez la marca central de Maloka pasa en particular por el rol estratégico de las unidades de Investigación y Educación, a cargo de la conceptualización, el desarrollo y el diseño de los procesos de intervención pedagógica y creativa y de Desarrollo y Producción, encargada de llevar adelante los procesos de realización de los distintos módulos, espacios y tecnologías que materializan las diversas y continuas búsquedas de mejora educativa.

Otro aspecto central a la hora de estimular los procesos de innovación organizacional radica en la labor de un equipo mancomunado que supera los 300 integrantes y trabaja en forma apasionada, con un fuerte amor por su tarea y un profundo compromiso hacia su país. Para ello, resulta clave el papel que desempeñan los valores corporativos y la instalación de una cultura interna que apuesta en forma permanente al fortalecimiento de la identidad, el compromiso colectivo y la pasión por el proyecto. No obstante, la cualidad principal en términos de riesgo y progreso tal vez

sea la noción de “valentía”, condición diferencial para sostener un flujo de creatividad constante y una actitud para encarar exitosamente los desafíos cotidianos bajo la premisa de que “nada es imposible”. Según su dirección, otras pautas centrales al respecto son la constancia, el entusiasmo y el amor por la ciencia, la tecnología, la educación y el país, confiando en que el hecho de asumir estos sentimientos opera directa y positivamente sobre las competencias de honestidad, aprendizaje permanente, compromiso con la tarea y aporte al trabajo grupal, revirtiendo las dificultades financieras coyunturales e impactando, en definitiva, sobre los niveles de desempeño y productividad general.

Asimismo, en función de sus alcances como centro de ciencia y tecnología, y de acuerdo con su misión en pos del desarrollo cultural, educativo y tecnológico, Maloka forma parte de una serie de redes institucionales de referencia en el medio, tanto a nivel nacional como internacional.⁸ A tal pertenencia se suma un amplio conjunto de acuerdos y alianzas estratégicas que, a lo largo de sus años de trabajo, ha contribuido para llevar adelante proyectos especiales e iniciativas de interés en el campo de la educación, la difusión y la concientización acerca del lugar de la ciencia, la tecnología y la innovación dentro de un esquema sostenible de desarrollo. Este conjunto de entidades y personas que han decidido sumarse a la Red de Maloka resulta de tal diversidad e importancia que esta ha sido estructurada en función de diversas categorías que definen y articulan los alcances de participación de cada socio o colaborador: promotores, patrocinadores, visionarios, gestores, emprendedores, pioneros y benefactores.

En términos productivos, cabe señalar además que Maloka funciona como un auténtico centro de desarrollo tecnológico, llevando adelante en sus propios talleres el diseño, la coordinación y la ejecución de módulos, dispositivos y recursos altamente especializados. Es decir, la innovación forma parte constitutiva del proceso de apropiación tecnológica y comprende incluso el conjunto de adaptaciones técnicas que deben llevarse adelante ante la adquisición de equipamiento externo, ya sea este para uso directo o como insumo para la realización de producciones de terceros. No obstante, el desafío principal de la organización, en cuanto a sus aspectos de desarrollo tecnológico, pasa en la actualidad por contar con los recursos técnicos de avanzada que le permitan sostener los procesos productivos para la realización de proyectos propios.

8. Entre otras pueden mencionarse la Asociación Colombiana para el Avance y la Ciencia (ACAC), la Red de Popularización de la Ciencia en América Latina y el Caribe (RED POP), la Association of Science-Technology Centers (ASTC), la Giant Screen Theater Association (GSTA), la Large Format Cinema Association (LFCA) y la Confederación Internacional de Museos (ICOM).

Con respecto a sus modelos de inversión tecnológica, cabe señalar que las decisiones en materia de adquisición y actualización están promovidas y argumentadas desde estudios de viabilidad que son enfocados desde la perspectiva interdisciplinaria que caracteriza a sus equipos de expertos y asesores, promoviendo rutinas permanentes de supervisión, monitoreo y evaluación que aseguran la disponibilidad de tecnología de avanzada y su optimización en el marco de las políticas de transparencia y sustentabilidad que promueve la organización.

Por ende, las mencionadas cualidades innovadoras con relación a su proceso de conceptualización y desarrollo productivo, sumadas a la *expertise* de un equipo diverso y calificado, su modelo de articulación en redes científicas, su interacción con actores y organizaciones de referencia y la contribución de especialistas y asesores de jerarquía, redundan en la solidez de los procesos de investigación y desarrollo de Maloka y sostienen su posicionamiento y legitimidad en cuanto organización de prestigio en términos de desarrollo e innovación integral (técnica y organizacional).

De este modo, puede apreciarse cómo los componentes de innovación del proyecto han logrado sintetizarse no solo en los aspectos metodológicos y de contenido, sino también a lo largo de sus esquemas de asociatividad y trabajo intersectorial, aspectos que han resultado centrales desde el momento de gestación e implementación del Parque Interactivo y que continúan alimentando en forma permanente los esquemas de sustentabilidad y desarrollo de la organización. Tales capacidades abarcan desde la mencionada participación en redes especializadas hasta la búsqueda permanente de colaboración intersectorial y asociativa para la articulación de voluntades y la optimización de recursos, ya sea provenientes de individuos, gobiernos, asociaciones profesionales, instituciones educativas, organizaciones sociales y empresas.

Con relación a la dimensión creativa de sus estrategias de financiamiento, cabe destacar que, ante el riesgo y la incertidumbre de asumir los desafíos de actualización e innovación tecnológica en un ámbito donde los avances caen rápidamente en desuso, Maloka ha logrado consolidar un esquema de autosustentabilidad que, aunque no exento de vaivenes financieros, le ha permitido poner en práctica, incrementar y sostener a lo largo del tiempo la diversidad de servicios y proyectos que conforman su ambicioso programa de acción.

La experiencia y la legitimidad de sus líderes y asesores ha resultado un factor fundamental a la hora de gestionar y desarrollar recursos materiales desde una óptica integradora y colaborativa que, por un lado, capitaliza la diversidad de aportes externos y, por el otro, optimiza la generación creativa de ingresos propios. Maloka proclama con orgullo su capacidad de haber conseguido en poco tiempo niveles de productividad que a otros centros similares les lleva no menos de quince o veinte años y de ser uno de los pocos en el mundo que logra autosostenerse. De este modo, los as-

pectos de innovación y solvencia económica se hallan fuertemente ligados entre sí, sobre todo en virtud de un modelo de financiamiento que capitaliza la creatividad en el desarrollo de sus redes de recursos y concibe sus alcances no solo en términos dinerarios sino también destacando la potencialidad productiva derivada de una multiplicidad de “fuentes” y “valores”: personas, saberes, capacidades, programas, organizaciones, equipamientos, tecnologías, informaciones, etcétera.

Aunque, tal como se ha observado, la aplicación de las pautas de innovación tiene su manifestación más directa en los servicios y recursos generados desde su Centro Interactivo, Maloka ha estimulado su ejercicio también desde el ámbito de sus proyectos educativos. A lo largo de sus programas presenciales, itinerantes y de clubes, pueden evidenciarse pautas de innovación a la hora de generar esquemas de educación no formal desde modelos pedagógicos de carácter lúdico, interdisciplinario y participativo.

En camino de aplicar estas marcas de innovación en la operatividad de tales acciones, Maloka ha fundamentado su modelo pedagógico a partir de tres principios básicos:

- *Aprender haciendo*: donde lo vivencial, el actuar concreto y también lo abstracto van de la mano;
- *Aprender a aprender*: bajo la pauta de aquello que se aprende más allá del contenido y la información: maneras de preguntar, de actuar y de explorar múltiples preguntas;
- *Aprender a emprender*: haciendo posible que lo que se construye se vuelva acción, cambio y creación de *novedad*.

Se trata de un modelo pedagógico que funciona en forma transversal al diseño y la implementación de todos sus productos y servicios, aunque, por supuesto, en el campo de la aplicación su puesta en práctica lejos está de resultar sencilla o directa. Por caso, en pos de promover la creación de conocimiento propio por parte de los asistentes a sus clubes, Maloka estimula la participación activa de sus miembros, buscando despertar la propia vocación científica a través de un trabajo multidisciplinario que define a sus integrantes como sujetos capaces de innovar e incidir activamente en sus propias prácticas, metodologías y proyectos y, por ende, en la construcción de espacios de convivencia e integración comunitaria.

En definitiva, las prácticas de creatividad e innovación de Maloka se hallan concebidas y gestionadas desde un enfoque integral y productivo, tanto de sus diversos recursos como de sus múltiples capacidades. Desde allí se argumenta la capacidad de la institución a la hora de conseguir, disponer, desarrollar y optimizar un conjunto de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que, sumados a la serie de competencias técnicas y de interacción de sus miembros, líderes y socios, le permiten asumir un conjunto de ventajas competitivas y de beneficios multiplicado-

res a partir de una concepción tecnológica, organizativa y sustentable de la innovación.

De esta forma, se ha procurado ilustrar el proceso virtuoso que puede derivarse de un ejercicio integrado de los esquemas de innovación cuando estos son asumidos de un modo transversal a la organización y en qué medida, lejos de implicar una mera intervención en sus procesos de desarrollo o realización operativa, significan valiosas estrategias de gestión que atraviesan al conjunto de la organización, abarcando desde los niveles de planificación hasta las metodologías de intervención vehiculizadas por sus aspectos más operativos.

Perspectivas y desafíos a futuro

Tal como se ha desarrollado, desde sus comienzos Maloka se ha posicionado no solo como un parque temático e interactivo de referencia nacional sino, sobre todo, como un epicentro pionero en procesos de educación, creatividad e innovación basados en la ciencia y la tecnología a fines de contribuir a su apropiación social y fortalecer los procesos de desarrollo cultural, educativo y económico de la ciudad y el país.

En pos de ello y desde sus inicios, la organización ha asumido el desafío de *innovar* desde un enfoque que entiende el concepto no como gesto aislado o recurso meramente discursivo sino en cuanto conducta arraigada, condicionante y estratégica para la productividad de los procesos de interacción que lleva adelante entre los diversos actores, participantes, colaboradores y públicos con los que se vincula y acciona cotidianamente. Como parte de estos procesos de vinculación ha resultado crucial su flexibilidad y amplitud para interactuar con entornos líquidos y desafiantes que, en el ámbito específico de la ciencia y la tecnología, exigen un ejercicio de reformulación permanente acerca del rol organizacional, la innovación en sus estrategias y la vigencia de sus ejes de acción a fin de sostener y profundizar el aporte social de la ciencia en términos de desarrollo.

Desde este ejercicio de rigor y superación creativa, se promueve la conceptualización y gestación permanente de nuevos programas, servicios y proyectos que se sitúan a la altura de las exigencias en la materia y de los desafíos que se derivan de la decisión de promover *la innovación como conducta organizacional*, por ejemplo, a la hora de articular actividades con otras organizaciones, emprender propuestas de alcance comunitario o asumir las demandas por parte de públicos y usuarios habituados a la novedad como regla del acuerdo establecido tácitamente entre ambas partes.

En términos organizacionales, el ejercicio permanente de la innovación asumido desde una lógica transversal y continua pone de manifiesto:

- la necesidad, el carácter y la potencialidad de aplicar procesos de innovación organizacional, en cuanto práctica orientada a promover iniciativas, pautas y proyectos para el incremento permanente de la productividad organizacional en su acepción más amplia;
- la innovación es un fenómeno organizativo y, como tal, debe regir y atravesar todas las dimensiones de la organización, desde las responsabilidades de alta estrategia hasta las esferas más operativas;
- tal como se ha destacado, la rigurosidad de Maloka al respecto adquiere una valoración particular, sobre todo, por el hecho de promoverse en territorios tan cambiantes y en permanente redefinición como resultan los ámbitos de la ciencia y la tecnología y, en particular, en un sector tan artesanal e informal como resulta el ámbito cultural y creativo;
- en tal sentido, se ha observado la capacidad de Maloka a la hora de incorporar la innovación como “cultura organizacional” mediante una especial atención al clima interno y promoviendo, en particular, un ambiente que posibilita, estimula y legitima las iniciativas de innovación, la generación de ideas creativas y su adopción como un “valor” de identidad institucional;
- cabe remarcar también la necesidad de innovar a fines de dar respuesta a los cambios cada vez más vertiginosos en los hábitos de consumo, lo que resulta aplicable tanto desde el punto de vista del desarrollo de productos y servicios (se ha mencionado cómo los modelos de desarrollo innovador de Maloka han dado pie a una búsqueda permanente de nuevas propuestas) como de los canales de comunicación (la creatividad como una novedad también presente, por ejemplo, en la unidad web de Maloka), reforzando la innovación tanto en la dimensión interna como en el posicionamiento de la organización frente a la sociedad;
- alimentando la tendencia actual puede advertirse con Maloka en qué medida se ha ampliado el mapa de la innovación, toda vez que se ha transformado en un recurso relativamente accesible gracias a la difusión global de la tecnología y el alto nivel de especialización de capital humano;
- asimismo, puede observarse en qué medida contribuyen o se requieren estructuras organizacionales más abiertas y colegiadas que, junto a la implementación de sistemas para el control de generación de valor y la medición de la productividad, permitan legitimar la gestión por proyectos como ámbitos estratégicos a la hora de incrementar los procesos de innovación y mejora continua;
- en definitiva, la experiencia de Maloka demuestra que el incentivo de nuevas ideas e iniciativas no solo resulta un valor organizacional en sí mismo, sino, sobre todo, que la innovación es también generadora de valor a la hora de promover prácticas de integración

y nuevos modelos de realidad para sus diversos socios, miembros, participantes, usuarios y visitantes; de allí que el desafío de mantener sus niveles de creatividad y su búsqueda de innovación global y constante resulte un motor permanente y motivador para orientar, sostener e impulsar el desempeño de sus múltiples actores y el accionar de sus programas y servicios.

Es evidente que, a fin de renovarse y posicionarse internacionalmente, Maloka se mantiene en permanente gestación de nuevos proyectos que la mantienen a la vanguardia en su campo, alimentan su aporte al desarrollo y consolidan su posición de ícono de Bogotá. Entre ellos, se destaca la iniciativa de crear un Clúster de Ciencia, Tecnología e Innovación que contará con una zona franca para el conocimiento y la innovación a fines de inaugurar un espacio estratégico para la generación de emprendimientos y negocios relacionados con su campo y erigir a Maloka y a Bogotá como espacios de referencia tecnológica y productiva a nivel regional.

Asimismo, y como parte de sus logros destacados, aunque tal vez sin gozar del impacto comunicacional que merecen, su programa de Clubes Juveniles de Arte, Tecnología y Ciencia para la Con-Vivencia ha concretado un valioso aporte en el campo de la educación no formal, especializando el accionar de la organización y confirmando que las capacidades de innovar derriban barreras sociales y pueden orientarse productivamente hacia procesos de innovación social y consolidación de espacios de diálogo e integración comunitaria.

La implementación de este proyecto educativo de integración ha permitido capitalizar un conjunto de logros metodológicos y derivados de sus procesos de aprendizaje, constatando que:

- las disciplinas del arte, la ciencia y la tecnología, mediadas por el contexto de trabajo de la experiencia de los clubes para jóvenes, han resultado una valiosa herramienta a la hora de impulsar procesos de “educación expandida”⁹ y prácticas para la formación de la subjetividad;
- los llamados modelos de “educación expandida” representan un ejercicio de rigor y actitud crítica a fines de reformular los paradigmas tradicionales de enseñanza desde una concepción que rescate sus dimensiones culturales, sus potencialidades creativas y su aporte en términos de innovación social;

9. Corriente educativa que postula que los procesos de aprendizaje pueden desarrollarse más allá de las coordenadas espacio-temporales del ámbito académico e institucional. Persigue una resignificación de la educación basada en la noción de reciprocidad en las formas de distribución del conocimiento; amplificada, sobre todo, en el marco de un escenario contemporáneo atravesado por las prácticas de la nueva cultura digital, la organización en red, la convergencia de medios, el trabajo colaborativo y el *copyleft*, entre otras. Véase más en: <www.zemos98.org>.

- la experiencia de los Clubes Juveniles ha contribuido a la gestación y al aprovechamiento de prototipos experimentales para la reformulación de procesos organizacionales, instancias de encuentro, reconocimiento y convivencia, dinámicas de apropiación de espacios públicos y desarrollo de nuevas alternativas de vinculación con el saber, entre otros logros manifiestos;
- el desarrollo de las actividades interdisciplinarias de los clubes no solo significa una alternativa para el aprovechamiento del tiempo libre de sus jóvenes participantes, sino, sobre todo, una posibilidad *formativa y conformativa*, ya que se manifiestan como espacios de experimentación social y colectiva idóneos para la generación de contextos de confianza, apertura y escucha que permitan revertir las pautas de exclusión que padecen los jóvenes y reconfigurar sus relaciones con el saber; las prácticas sociales, sus pares y su comunidad de pertenencia;
- la implementación de procesos educativos interdisciplinarios genera y activa dinámicas más horizontales, colaborativas y productivas a la hora de llevar adelante procesos de innovación social para el fortalecimiento de subjetividades, espacios de encuentro, integración y apropiación colectiva de espacios y territorios de referencia.

En conclusión, se ha procurado evidenciar cómo, en el marco de un proceso organizacional acorde y comprometido con su misión y propósitos, la experiencia de los clubes Maloka, en particular, bajo la modalidad del proyecto Clubes Juveniles de Arte, Tecnología y Ciencia para la Con-Vivencia, ha conseguido materializar una práctica idónea y efectiva a la hora de capitalizar los espacios de educación no formal como un ámbito creativo para el desarrollo y la innovación social.

Creemos que se trata de un caso modelo para ilustrar los alcances y las potencialidades que pueden adquirir las propuestas de educación cuando son asumidas desde un enfoque creativo, interdisciplinario e innovador, y jerarquizadas como escenarios privilegiados para la manifestación y la articulación de las necesidades, los anhelos, los temores y las expectativas de sus participantes desde una disposición que reconozca y valore su singularidad y sus capacidades dentro de un modelo de desarrollo responsable, integrador y sustentable.

Fuentes

- Casas Muñoz, Alejandra y Sierra Espitia, Laura (s/f): *Clubes Juveniles de Arte, Tecnología y Ciencia para la Con-Vivencia*, Bogotá, Corporación Maloka.
- Castañeda, Carolina; Roldán, Ana María y Rubiano, Catalina (2004): *Cultura innovadora en organizaciones culturales: el caso Maloka*, Chía, Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Corporación Maloka (2010): *Informe anual Maloka*, Bogotá.

Hoyos, Nohora Elizabeth (s/f): *Maloka, espacio de encuentro con la ciencia y la tecnología*, Colombia, Ideass (Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur).

Instituto Distrital de Turismo (2011): *Estrategia de mercadeo de Bogotá*, Bogotá.

Maloka, centro interactivo de ciencia y tecnología (Bogotá, Colombia), Ciudades para un futuro más sostenible; Buenas Prácticas, América Latina y el Caribe, Concurso Internacional 2002, disponible en: <<http://habitat.aq.upm.es>>.

Sitio web institucional Corporación Maloka: <www.maloka.org>.

Sitio web institucional Clubes de Ciencia y Tecnología Maloka: <www.maloka.org/clubes>.



CAPÍTULO 10

SAN PABLO (BRASIL) | FESTIVAL SWU

La comunicación del Festival SWU como estrategia para la difusión y concientización sobre el cuidado del medio ambiente en San Pablo

Presentación

SWU (Starts With You, “Comienza contigo”) es un movimiento de concientización en pro de la sustentabilidad que realiza un Festival de Música y Artes y un Foro Global en la ciudad de San Pablo (Brasil) con el objetivo de generar conciencia acerca de los grandes cambios que pueden derivarse de pequeños gestos individuales y colectivos con respecto a la sustentabilidad de y en nuestro planeta.

SWU tiene la intención de generar procesos transformadores derivados de movilizar al mayor número de personas en torno a la causa de la sustentabilidad, tratando de mostrar que, por medio de simples actitudes individuales en el día a día, es posible ayudar a construir un planeta mejor en donde vivir.

El movimiento nació de la iniciativa del publicitario Eduardo Fischer –presidente del Grupo Totalcom– y se cristaliza a través de un festival que, a lo largo de tres jornadas, reúne a las figuras más importantes del *rock*, el *pop*, el *hip hop* y la electrónica, junto a actividades paralelas tales como muestras de cine y el Fórum Global de la Sustentabilidad, en el que prestigiosas figuras del mundo académico, la política, las organizaciones no gubernamentales, las artes y las ciencias debaten con el público acerca de la temática. Asimismo, la organización promueve a lo largo del año diversas actividades educativas que se desarrollan entre las ediciones de su Festival.

El Festival SWU es producido por TOD (Total On Demand), una de las empresas del grupo especializada en servicios de *marketing*, en colaboración con la productora de festivales The Groove Concept, y tiene lugar en un predio abierto, ubicado a más de un centenar de kilómetros del centro

de San Pablo, todo un cambio con respecto al modelo urbano que, por lo general, caracteriza a los festivales musicales a lo largo del continente.

Se trata de una propuesta de carácter innovador, sobre todo debido al hecho de hacer uso del evento como un recurso para la transmisión de valores, la difusión y el fácil acceso a conocimientos especializados. Al mismo tiempo, se destaca por su capacidad para instalar un modelo de festival que sintetiza y estructura –a partir del desarrollo de un plan, un manual y un informe– la coherencia general entre el mensaje que transmite y su metodología de trabajo.

De tal modo, el Festival SWU facilita un ámbito no tradicional de aprendizaje participativo y de interacción entre los ciudadanos con el fin de compartir conocimientos que promuevan un cambio de conciencia sobre el mundo como espacio común.

Considerando que para muchos espectadores el entretenimiento puede implicar únicamente el hecho de asistir a un predio, ver una sucesión de números artísticos y consumir “ruido blanco” en forma acrítica, festivales del perfil del SWU pueden significar una redefinición del sentido de la diversión y del lugar de los eventos culturales masivos en la sociedad contemporánea. De tal forma, el eje se reubica tanto en el nuevo rol que el placer ocupa en la rutina de las personas y el modo en que se presenta como también en las nuevas formas de gestión del ocio y el entretenimiento.

En tal sentido, para los productores del Festival, “además de diversión, los eventos culturales precisan estar ligados a la concientización”.¹ En cuanto el mercado toma conciencia de estas nuevas posibilidades, puede tener un efecto más integral, ya no solo en las audiencias sino también en la ciudadanía activa. ¿Por qué no generar entretenimientos que estimulen la inclusión? ¿Por qué no ofrecer un diálogo entre la actualidad y lo que sucede sobre un escenario? ¿Por qué no asociar los festivales con artistas comprometidos con el futuro de nuestro planeta? En paralelo a estas preguntas, pareciera haber iniciativas escénicas a lo largo del continente que, como SWU, actúan en consecuencia.

A lo largo de este capítulo se intentará describir las características, las estrategias y los resultados principales del proyecto y demostrar que su movimiento no está conformado únicamente por su creador y un grupo de seguidores de su causa; la seriedad de la propuesta y la calidad de sus estrategias de concientización han logrado contagiar a lo largo de las dos ediciones del Festival a una cantidad de prestigiosas organizaciones no gubernamentales, comunidades, organismos estatales, empresas y públicos dispuestos a sumarse a la misión de colaborar con este cambio de conciencia en pos de un mundo mejor.

1. Disponible en: <www.thegrooveconcept.com>.

Hacia una sustentabilidad práctica

Si se busca el concepto de sustentabilidad, tanto en la web como en las bibliotecas, se encontrarán definiciones que lo describen como el sistema que se mantiene diverso y productivo en el transcurso del tiempo o el equilibrio “con los recursos del entorno que proponen satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar las capacidades futuras”.² También se hallarán nociones como “pensamiento sistémico” y “equilibrio de los ecosistemas”, junto a tratados denominados *Informe Brundtland*, Protocolo de Kyoto o Conferencia de Copenhague, junto a otros conceptos relacionados que pueden no contribuir demasiado con una comprensión cabal del término. Entonces, ¿cómo hacer para no caer en un laberinto de palabras y entender la sustentabilidad de una forma más práctica?

Para el Movimiento SWU, la idea central de la sustentabilidad pasa por el criterio de que “es posible continuar viviendo y desenvolviéndonos de forma tal que haya continuidad y equilibrio con relación a los recursos disponibles en la tierra. Todo lo que le quitamos a la tierra en algún momento se va a acabar, por eso debemos ofrecerle al planeta tanto como lo que retiramos de él”.³

El *Informe Brundtland*, documento socioeconómico elaborado por distintas naciones y por pedido de la ONU en 1987, afirma que la sustentabilidad es “suplir las necesidades de la generación presente sin afectar la habilidad de las generaciones futuras de suplir las suyas”.⁴ Formula los siguientes objetivos: la conservación de nuestro planeta, renunciar a los niveles de consumo a los que no todos los individuos puedan aspirar, el crecimiento económico de los países en situación de pobreza, el control racional de las tasas de natalidad, no poner en peligro los sistemas naturales, la conservación de los ecosistemas subordinada al bienestar humano y la eficientización en el uso de los recursos no renovables.

Por su parte, el Protocolo de Kyoto⁵ sobre el cambio climático es un protocolo de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y un acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global –dióxido de carbono (CO₂), gas metano (CH₄) y óxido nitroso (N₂O), además de tres gases industriales fluorados: hidrofluorocarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) y hexafluoruro de azufre (SF₆)– en

2. Disponible en: <www.ecologismo.com>.

3. Disponible en: <www.swu.com.br>.

4. *Our Common Future: Brundtland Report*, disponible en: <www.worldinbalance.net>, 20 de marzo de 1987.

5. Protocolo de Kyoto, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, Naciones Unidas, 1998, disponible en: <www.unfccc.int>.

un porcentaje aproximado de, al menos, un 5% dentro del período que va desde 2008 hasta 2012.

Como afirma el Movimiento de una forma más directa: "Si yo puedo derribar un árbol porque quiero construir mi casa, puedo también plantar otros dos para que mis nietos tengan, en unos años, fruta y sombra en un día de sol".⁶ Otra idea que se promueve para una vida más sustentable es la de establecer una relación económicamente viable con el mundo: "Trabajar y buscar asociarnos con quien está cerca es mejor, porque además de fomentar el desarrollo de esa región, favorece el equilibrio de todo el medio ambiente".⁷

Por ende, la idea base para la concientización sobre la sustentabilidad tiene que ver con traducir los conceptos técnicos en actitudes prácticas. El mensaje que comunica el Movimiento es el siguiente:

Tenemos que entender que es posible que cada persona, en su vida, en su rutina, en su casa tenga acciones sustentables que puedan tener una importancia mucho mayor de lo que uno se imagina. Limpiar el océano de las manchas de petróleo que los cargueros tiran parece una tarea imposible. Pero, separar la basura, apagar las luces a la hora de dormir y no desperdiciar el agua que utilizamos son cosas que están a nuestro alcance. Y es exactamente la fuerza de esa conciencia y de esa unión la que podrá algún día dejar limpios y cristalinos todos los océanos del planeta.⁸

Tal como se apreciará luego, las ideas del Movimiento no solo atraviesan transversalmente los ejes del Festival, sino que son también parte de la misión de la productora The Groove Concept, la empresa asociada a cargo de su logística. En su página institucional se definen como "una empresa que transforma pensamientos en acciones. Eventos sustentables que provocan la inclusión de personas de todas las clases sociales, con una mirada hacia la preservación del medio ambiente, para el combate a todos los tipos de violencia, o sea, proyectos que traspasen la barrera del caos que vivimos hoy en día, para promover una mejor calidad de vida".⁹

Para el desarrollo de una empresa que organiza grandes festivales con artistas internacionales, que requiere audiencias masivas para lograr su sostenibilidad económica y que persigue una cierta satisfacción de sus objetivos sociales, resulta imprescindible contar con una gran ciudad que garantice una población masiva, diversa y con segmentos poblacionales económicamente estables.

6. Disponible en: <www.swu.com.br>.

7. Ibíd.

8. Ibíd.

9. Disponible en: <www.thegrooveconcept.com>.

Este marco lo ofrece una megaciudad como San Pablo, capital del Estado del mismo nombre. Según datos del censo 2010, la ciudad cuenta con una población de 11.244.369 de habitantes y es la más poblada del continente.¹⁰ Si a ese núcleo se le suma también su anillo urbano, casi 20 millones de personas viven en su área metropolitana y conforman una de las urbes más densamente pobladas del mundo. En esta escala de ciudad, las inequidades sociales, la inseguridad, los patrones de producción y consumo, la escasa arborización, la ausencia de gestión de residuos sólidos o la falta de proyectos de infraestructura para una movilidad sustentable suelen mellar las posibilidades de encontrar un equilibrio que opere como base para la proyección de una ciudad sustentable en un futuro próximo.

Asimismo, sin la cooperación cotidiana entre ciudadanos, organizaciones sociales, empresas y gobiernos, la consecución de tales objetivos se vuelve prácticamente inviable. Unos y otros suelen distribuirse las culpas sin asumir el desafío que les compete. En este marco, el Movimiento SWU apela a generar conciencia en cada uno de los individuos bajo la premisa de que lo que haga cada uno, aunque parezca mínimo, implicará un aporte fundamental para la solución de esta problemática. En función de tales creencias es que el Movimiento utiliza su festival artístico como un recurso para la comunicación de sus ideas.

Festival SWU

El SWU Music & Arts Festival es un festival de música *rock*, *pop*, *hip hop* y electrónica que se realiza anualmente en un campo de Paulínia, municipio del interior del Estado de San Pablo. Además del festival de música y artes, el evento promueve una muestra audiovisual con filmes sobre la temática y un Fórum Global de la Sustentabilidad, en el cual artistas, pensadores, políticos, activistas y ciudadanos discuten sobre el tema y sus desafíos actuales.

El predio donde se realiza el evento, de una superficie aproximada de 1.700.000 m², fue declarado “Distrito de la sustentabilidad, la tecnología y el entretenimiento del país” por la Prefectura de Paulínia. Se encuentra ubicado a 119 km de la ciudad de San Pablo. En la edición del Festival del 2011 asistieron cerca de 179 mil personas, un 10% más que en la edición de 2010; lo cual significa, por una parte, trasladar una masa considerable de público y, por la otra, diseñar la ingeniería idónea para acoger a un número

10. Resultados preliminares del censo de población 2010 para los municipios del Estado de San Pablo. Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), disponible en: <www.ibge.gov.br> (consultado el 6 de noviembre de 2010).

de visitantes que, durante el Festival, llega a triplicar la población estable del lugar, estimada en unas 82 mil personas.

Cabe destacar que Paulínia busca oficial como un distrito piloto para la implementación de las mejores prácticas de sustentabilidad y urbanismo, puesto que se invirtió entre los años 2011 y 2012 en equipos de captación de energía solar, sistemas de refrigeración con tecnología basada en el agua, sistema de recolección de basura en las áreas de placer y cultura, procesos de construcción y operación de edificios certificados con nivel platino por el Green Building Council - LEED for Neighborhood Development, reducción en el consumo de agua mediante su reciclado, uso extensivo de ciclovías y sistemas Bus Rapid Transit (BRT) conectados a la red de transporte local existente, ampliación de las áreas verdes y creación de caminos para bicicletas, entre otras medidas.

Una implementación de esta naturaleza busca acompañar el desarrollo de un festival que impacta ambiental, económica y socialmente en la zona, y cuyo crecimiento se puede medir en números concretos. En los tres días del Festival 2011 se realizaron 73 *shows* y 29 conferencias, charlas y debates en el Fórum Global de la Sustentabilidad. El Festival contó con una megaestructura conformada por cuatro escenarios, 1.500 tiendas de campaña y cuatro plazas de alimentación con 40 tiendas de comida y bebida. En cuanto a la seguridad de asistentes, artistas, trabajadores y proveedores, hubo 13 puestos médicos, 150 brigadistas, 1.000 hombres de seguridad privada y 650 policías.

La organización del SWU señaló las calles y las rutas de las ciudades cercanas a Paulínia con un sistema de señalética con centenares de hitos y placas a lo largo de sus calles, ofreció 200 líneas especiales de ómnibus diarios y brindó seguridad en las carreteras con 170 controladores de tránsito. En cuanto a la higiene, se requirió un equipo de 600 personas por día para la limpieza del predio y se utilizaron 1.200 baños públicos. Tal como se verá luego, esta megaestructura organizativa se movió bajo estrictos códigos éticos que, en términos operativos, se materializa a través de un Plan de Sustentabilidad.

La productora del Festival, The Groove Concept, es una empresa que tiene un amplio *network* en el mercado internacional, basado en su amplia experiencia a la hora de crear, desarrollar y ejecutar proyectos que van desde eventos corporativos hasta grandes festivales internacionales, con sede tanto en Brasil como en el resto de América del Sur. Con una concepción innovadora, el objetivo final de esta empresa no solo pasa por la realización del evento, sino especialmente por el propósito de “crear un concepto acompañado de una experiencia inolvidable, redefiniendo el entretenimiento como algo que va más allá del momento en que el evento sucede”.¹¹

11. Disponible en: <www.thegrooveconcept.com>.

Para reforzar el carácter estratégico de la concientización, un grupo de ONG prestigiosas a nivel internacional se ha asociado a la causa; estas organizaciones son Greenpeace, 350, Um teto para meu país (Un techo para mi país-Brasil), Endeavor, Casa do Zezinho, Projeto Guri, Matilha Cultural, Prato Cheio, SOS Mata Atlántica y WWF, entre otras.

En términos de financiamiento, el proyecto se sostiene mediante la venta de entradas y el aporte de los patrocinadores. El precio de las entradas, aunque elevado para el mercado internacional, resulta competitivo en comparación con otros festivales de esa magnitud realizados en Brasil. Para la edición 2011 los billetes oscilaron entre los R\$ 290 (u\$s 170) para el ingreso diario y un abono de R\$ 739,50 (algo más de u\$s 430) para el ingreso durante los tres días del evento.¹² En cuanto a sus patrocinadores, estos se encuentran estructurados en tres niveles: Patrocinio Master (a cargo de la Prefectura de Paulínia y la Secretaría de Cultura de Paulínia), Patrocinio Simple (en 2010 estuvo a cargo de las empresas OI, Heineken y Nestlé y, en el 2011, de Heineken) y Categoría de Apoyo (en 2011 estuvo a cargo de las empresas Coca-Cola e Ipiranga).

Perfil artístico y programa de actividades

A fin de transmitir cabalmente la magnitud y el espíritu del evento, cabe repasar la programación artística de sus dos ediciones.

En su primera edición, la programación estuvo distribuida a lo largo de cuatro escenarios: el Palco Aire, el Palco Agua, el Heineken Greenspace y el Palco OI Novo Som. El nombre de los escenarios guarda estrecha relación con el mensaje que transmite el Movimiento y la presencia de sus conceptos en la señalética forma parte del discurso de identidad que refuerza el imaginario conceptual del evento. En los dos primeros se repartieron las treinta figuras más convocantes del *rock*, el pop y el metal, entre los que se destacaron artistas como Rage Against the Machine, Dave Matthews Band, Kings of Leon, Joss Stone, Pixies, Os Mutantes o Los Hermanos. El escenario de Heineken (uno de los anunciantes) reunió a 22 de los más talentosos *disk jockeys* y grupos de música electrónica, como Tiësto, The Crystal Method, MSTRKRFT, Sander Kleinenberg o Nick Warren. El Palco OI Novo Som estuvo dedicado a los nuevos sonidos y figuras en ascenso como CSS, Bomba Estéreo, Otto, Tulipa Ruiz, Lucas Santtana y Luísa Maita, entre los veinte artistas que pasaron por este escenario.

En 2011 se incorporan nuevos géneros dentro de la programación, ocupando el *hip hop* y el *reggae* un lugar importante en ella, así como la aparición de artistas clásicos de la talla de Peter Gabriel o Duran Duran,

12. Cotizaciones aproximadas y vigentes al 22 de febrero de 2012.

en contrapartida al perfil *indie* de la programación de artistas nuevos. Evidentemente, desde el programa artístico se buscó ampliar la oferta en pos de sumar nuevos públicos, lo cual se puede leer en clave de diseminación e impacto del mensaje, tanto por el hecho de profundizar un criterio de programación diverso como marca distintiva o por la búsqueda de la sustentabilidad económica del Festival. No obstante, tal como ha afirmado su creador, "SWU no es un festival de pop, *rock*, *heavy metal*, *hip hop* o lo que sea. Es un festival de música, eso es lo bueno, es para todo el mundo. Si yo quisiera escuchar a Chitãozinho & Xororó,¹³ podría. Es por eso que SWU es imbatible: tiene algo para todo el mundo".¹⁴

A continuación, y para tener una idea más acabada de la apertura temática de la programación musical y su posible impacto en la convocatoria de nuevos públicos, transcribiremos el *line up* 2011:

- *Palco Energía:* Marcelo D2, Snoop Dogg, Black Eyed Peas, Duran Duran, Lynyrd Skynyrd, Primus, Stone Temple Pilots, Faith No More, Raimundos, Black Rebel Motorcycle Club, Michael Franti & Spearhead, Zé Ramalho y Tedeschi Trucks Band.
- *Palco Conciencia:* Peter Gabriel & The New Blood Orchestra, Kanye West, Sonic Youth, Megadeth, Alice in Chains, Ultraje a Rigor, Chris Cornell, Emicida, SOJA, Damian Marley, Duff McKagan's Loaded y Down.
- *New Stage:* Hole, Crystal Castles, Simple Plan, Medulla, Ash, Copacabana Club, Miranda Kassin & André Frateschi, Matt & Kim, OFWGKTA, Ghostland Observatory, Apolonio, Sabonetes, Is Tropical, Playing For Change, Modest Mouse, Pepper, The Black Angel, Bag Raiders y Miyavi.
- *New Stage Heineken:* Frankie Knuckles, Tiga, Gui Boratto, Layo & Bushwacka, Loco Dice, DATABASE, Ask to Quit, Avicii, DJ Marky & S.P.Y present Galaxy, Who Made Who, James Murphy, Raul Boesel, Meme, Gareth Emery, Paul Boghosian, Booka Shade, John Digweed, Afrojack, Fedde Le Grand, Dubshape, M.A.N.D.Y, Joris Voorn, Nic Fanciulli y Sven Väth.

Fórum Global de la Sustentabilidad

En 2010 se realizó la primera edición de este fórum que, a lo largo de tres jornadas, reunió a 44 personalidades destacadas para discurrir y de-

13. Popular dúo de *sertanejo*, música tradicional brasileira.

14. "Eduardo Fischer, cabeça do SWU, diz que festival 'é imbatível'", disponible en: <www.virgula.uol.com.br>, 23 de agosto de 2010.

batir en torno a diversos ejes: negocios sustentables, inclusión de minorías y jóvenes, medio ambiente. Entre los participantes se destacaron la india Ruma Bose; el consultor de la Casa Blanca Leonard Schlesinger; Stephen D'Esposito de Resolve; el músico Marcelo Yuka; la presidenta del Banco de microcréditos Pérola, Alessandra França; Lúcia Araújo del Canal Futura y Ladislau Dowbor, presidente del Consejo del Núcleo de Estudios del Futuro de la Pontificia Universidad Católica de San Pablo.

La segunda edición del Fórum, que se realizó en el Teatro Municipal de Paulínia, contó con invitados de peso que, durante tres días, participaron de discusiones en torno al eje principal del Fórum: "conciencia y actitud", bajo el objetivo de "fomentar debates en torno a la sustentabilidad a través del ejemplo y de la experiencia de personas, empresas y organizaciones que ya contribuyen a un modo de vida más sustentable social, ambiental y económicamente, mostrando que por medio de nuevas elecciones y prácticas todos podemos hacer la diferencia".¹⁵

Transmitido en vivo a través de Internet por SWU TV, el Fórum fue visto por más de 1,5 millones de personas y cerca de 3 mil personas se acercaron a participar presencialmente a la sala. El socio oficial para su realización fue Pacto Global de las Naciones Unidas, la mayor iniciativa mundial de responsabilidad social corporativa, que reúne a más de 6 mil empresas participantes a lo largo de 130 países. La curaduría del evento fue realizada en forma conjunta por Kate Dohring, fundadora de Wealth Living and Giving (organización filantrópica que reúne una revista, un *website* y una consultoría para fondos de donaciones) y Lala Deheinzelin, especialista mundial en economía creativa, desarrollo sustentable y futuros, y CEO de Enthusiasmo Cultural. La apertura oficial del Fórum 2011 fue realizada por Eduardo Fischer y por el gobernador del Estado de San Pablo, Geraldo Alckmin. Su programación incluyó los siguientes espacios y temas:

- *El desarrollo de energías alternativas:* panel en el que Neil Young, Mattias Stausberg (Pacto Global/ONU), el profesor David Cahen (Instituto Weizmann de Ciencias de Israel) y José Eli da Veiga (Universidad de San Pablo) debatieron acerca del desafío y la viabilidad económica de las energías alternativas en los diferentes países, las patentes y la democratización del conocimiento en esa área y los jóvenes ante los nuevos desafíos de las energías alternativas.
- *Las fronteras de la inclusión social:* panel en que la premio Nobel de la Paz, Rigoberta Menchú; la cineasta Laís Bodanski; el presidente del Conselho Nacional dos Seringueiros Mandel Cunha; Gil-

15. Véase: <www.swu.com.br>.

berto Dimenstein (Catraca Livre) y Oskar Metsavath (Associação Brasileira dos Empreendedores Amigos da Unesco) hablaron sobre las minorías y el poder de transformación social, la sustentabilidad como transformadora de la realidad urbana, el arte como amplificador de la voz de los excluidos y cuando la inclusión social cambia las comunidades y permite la inclusión cultural.

- *Desarrollo sustentable y viabilidades*: mesa a cargo de la ex candidata a presidente Marina Silva, Mario Mantovani (Fundação SOS Mata Atlântica) y representantes de The Voice Project, en la que se expuso sobre el rol de las Florestas a la hora de preservar y desarrollar las comunidades locales, los cambios climáticos, el desarrollo en los jóvenes de la conciencia sobre la preservación del medio ambiente y la influencia del desarrollo socioeconómico en las modificaciones del medio ambiente.
- *Innovación y sustentabilidad*: panel en el que Daryl Hannah, Virgilio Vianna (Fundação Amazonas Sustentável), la química Milena Boniolo, el cineasta M. K. Asante, Cristian del Campo (de la ONG Um teto para meu país-Brasil) y Carla Mayumi (TEDx) debatieron sobre los resultados y la sustentabilidad de la innovación, el apoyo a las creaciones sustentables de los jóvenes talentos y las formas de llevar a la sociedad hacia un activismo social y ambiental para la transformación de las ideas en acciones.
- *Agua: conciencia y responsabilidades*: mesa en la que disertaron el consultor Fabio Feldman, Céline Cousteau (CauseCentric) y Jon Rose (Waves for Water). El debate atravesó el tema de los océanos y la vida marina, la relación entre la voluntad de hacer y la inversión en la búsqueda de agua potable, las responsabilidades en el consumo consciente del agua y la relación entre las poblaciones ribereñas y el agua.
- *Movilización, recursos e impactos*: panel que reunió al músico Bob Geldof y a los responsables de Solar Aid para discurrir acerca de la inversión de recursos en las comunidades carentes, el impacto socioeconómico a partir de negocios sustentables y el desarrollo institucional conjunto con instituciones ya existentes.
- *Muestra cinematográfica*: en 2011 se realizó además una muestra de cine con películas que tocaban las temáticas debatidas en el Fórum, en un cine inflable montado especialmente detrás del Teatro Municipal de Paulínia. Además de los filmes producidos por Greenpeace y la ONG 350.org, la programación incluyó documentales del acervo de Ecovisión (un festival internacional de cine enfocado a la temática socioambiental) y una selección de reconocidos filmes; entre ellos, los premiados *Lavatory-Lovessory*, del ruso Konstantin Bronzit, y *Même les pigeons vont au paradis*, del francés Samuel Tourneux.

Acciones de sustentabilidad

Durante el Festival se llevaron a cabo las siguientes estrategias de sustentabilidad orientadas a profundizar los temas que se debatieron en el Fórum:

- *Articulación con las ONG participantes:* comprendió, entre otras, acciones como la construcción y patrocinio de diez casas en la comunidad de Carapicuíba (junto a la ONG Um teto para meu país), la donación de 200 filtros de agua (junto a Waves for Water), el patrocinio durante la manifestación del Día Mundial Sem Carro (junto a Moving Planet). En el recinto del evento se desplegó una importante comunicación visual, basada en mensajes relacionados al tema y a la presentación de prácticas diversas.
- *Acciones para la reducción del impacto ambiental* se trataron varias estrategias para garantizar el bajo consumo de energía a través de generadores eléctricos a base de biodiésel y placas de energía solar, el uso de lámparas LED en los escenarios, una estación de energía para el cargamento de teléfonos celulares, la reducción en la emisión de gases que generan polución, la mitigación de carbono a partir de la plantación de árboles, el estímulo a la reducción en la utilización de vehículos automotores y el estímulo al uso de transporte público.
- *Acciones para la economía del agua:* medidas implementadas principalmente en el *camping* donde los miles de asistentes se radicaron durante todo el Festival; la instalación de temporizadores en las duchas de los baños ayudó a evitar el derroche y el agua usada fue tratada y reutilizada.
- *Aspectos de infraestructura escénica:* medidas adoptadas para la utilización de materiales reciclados o reciclables de origen certificado y conformidad con los patrones socioambientales. Todos los muebles estuvieron confeccionados con material ecológicamente correcto y/o oriundo de material reciclado y las escenografías fueron realizadas con materiales reciclados, madera certificada o *containers* reaprovechados. Asimismo, se utilizaron pinturas hechas con tinta a base de agua, se priorizó el uso de proyecciones y LED para las propuestas escenográficas y todas las tiendas fueron alquiladas y/o reaprovechadas para otros eventos.
- *Medidas ante la polución derivada del tránsito:* se organizó una campaña incentivando a que las personas se organizaran en grupos y participaran de la "carona (*autostop*) solidaria"; para ello, el Movimiento SWU se asoció con el sitio Carona Brasil y Catraca Livre y se propuso un sistema de descuentos en el estacionamiento (cuantas más personas ingresaban por vehículo, menor era el va-

- lor del estacionamiento) y se promovió una importante oferta de ómnibus para trasladar al público desde San Pablo.
- *Reducción de la cantidad de los residuos sólidos:* este objetivo fue motivado a partir de una fuerte campaña de comunicación visual. Para ello se propuso una estación de reciclaje donde los residuos reciclables fueron separados, compactados y pesados. Toda la basura producida durante el Festival fue reciclada y el proceso de colecta y prensado de los residuos estuvo abierto al público a efectos de educar y concientizar. Además, se recogieron 30 toneladas de residuos, actividad que generó 513 nuevos turnos de trabajo y casi 25 mil reales para dos cooperativas de recicladores de la región de Itu. Durante el evento fueron distribuidas 29 mil *bota bitucas* (envase para guardar las colillas de cigarrillos) y la basura orgánica (aproximadamente 560 kg) fue neutralizada a través de técnicas de oxigenación del compost orgánico transformando la basura en fertilizante.
 - *Plantación de árboles:* se plantaron más de 8 mil ejemplares con el objeto de disminuir 1.190,42 toneladas de CO₂ en un área de preservación permanente de la reserva de la Mata Atlántica de Itu, cercana al predio del Festival. La plantación fue realizada y certificada por la ONG SOS Mata Atlántica mediante el proyecto Florestas do Futuro.
 - *Atención al público con necesidades especiales:* se dispuso de espacios reservados en los estacionamientos, entrada exclusiva, asistencia en la locomoción dentro de la arena del Festival, baños adaptados, plataforma preferencial en las plazas de alimentación y asistencia de voluntarios durante el evento.
 - *Actividades educativas:* durante el receso escolar se realizaron distintas actividades con niños en torno a las cinco erres de la ecología: repensar, reducir, reutilizar, reciclar y renovar.
 - *Competición Impacto Zero:* se realizaron actividades de concientización en tres etapas: inscripción de proyectos sustentables de universidades de todo el país, competición con el fin de recaudar material reciclable a través de la movilización de toda la comunidad y, finalmente, participación de los equipos clasificados en un *reality show* realizado en todo Brasil y transmitido por el canal Multishow. Los premios del concurso consistieron en R\$ 500.000 para la institución ganadora, en concepto de patrocinio para ejecutar su proyecto y el derecho a realizar un *show* de un artista musical de renombre. Para los representantes vencedores del *reality*, el premio consistió en una beca para un curso de emprendedurismo en el Babson College de Massachusetts, Estados Unidos.

Aspectos de comunicación

A partir de lo descripto, se comprende que el análisis de esta iniciativa se estructure sobre la base del eje comunicacional. De acuerdo con los documentos institucionales del Movimiento, su objetivo central es el de concientizar y esta iniciativa tiene como condición *sine qua non* la comunicación. Para poder entender la estrategia del Movimiento, es necesario describir al Grupo Totalcom.

Comunicación global

El Grupo Totalcom, de origen brasileño, es líder y precursor de la comunicación integrada en América Latina. Cuenta con agencias propias en Brasil, Portugal, Argentina y Angola. Fueron los creadores del concepto de “comunicação total” y pioneros en el desarrollo de una plataforma de integración que reúne empresas de diferentes especialidades: propaganda e inteligencia comercial, *marketing* promocional y eventos, *trade marketing*, CRM (Customer Relationship Management), *data intelligence*, fidelización e incentivo, sistemas de premiación corporativa, contenidos, experiencia de marca, entretenimiento y licenciamientos, soluciones digitales, diseño y embalajes, auditoría de marca, *branding*, consultoría estratégica y activación de *marketing*. Asimismo, el Grupo Totalcom es “el primer grupo de empresas brasileñas dentro de la industria de la publicidad en firmar el Pacto Global de las Naciones Unidas, un conjunto de principios y valores fundamentales en el ámbito de los derechos humanos, condiciones laborales, el medio ambiente y lucha contra la corrupción”.¹⁶ En el plano de sus operaciones, la transversalidad de la misión en las acciones del grupo llega hasta el Festival SWU. Según Fischer, el objetivo de la plataforma del Movimiento es que todo el mundo entienda que la sustentabilidad es una cuestión de conciencia social: “El evento no es un festival. Mi preocupación no pasa por las bandas, sino por la concientización que pretendo promover a partir de debates sobre la sustentabilidad [...] Pensamos en la historia del Festival porque es un tema que une a todos los jóvenes”.¹⁷

Con tal finalidad, se puede apreciar que su iniciativa está comprendida dentro de las lógicas comunicacionales de los servicios que el grupo fundado por Fischer ofrece con éxito dentro del mercado, aunque, en este caso, orientadas a una finalidad social. Esas lógicas aplicadas a esta expe-

16. Disponible en: <<http://swu-admin.swu.com.br>>.

17. “Eduardo Fischer, cabeça do SWU, diz que festival ‘é imbatível’”, disponible en: <www.virgula.uol.com.br> (consultado el 18 de diciembre de 2011).

riencia se pueden observar tanto en la comunicación interna como en la externa.

Para el Festival 2011, el Movimiento trabajó con las agencias de comunicación MVL Comunicação y Midiorama Entertainment Media; la primera especializada en comunicación corporativa y la segunda en artistas, recitales y festivales. Operativamente, este doble eje permite inferir que la comunicación tiene como objetivos diferenciados, por un lado, a los *stakeholders* en general y, por el otro, al público de música en particular. El evento desarrolla una importante campaña de difusión a través de vía pública, radio, televisión y medios gráficos. Aquí se priorizará el análisis de algunas de sus herramientas menos tradicionales y que a la vez sirven para ejemplificar el carácter innovador del proceso de gestión del área comunicacional.

Comunicación interna

Para analizar la comunicación interna del Festival, se debe partir de una definición concreta; en este caso, la premisa de conceptualizar el ámbito de la comunicación interna como la labor de “contar con la organización para lo que la organización está haciendo”.¹⁸ En términos operativos, y en el marco del presente caso, se destacan dos documentos clave: el Plan de Acciones de Sustentabilidad y el Manual del Proveedor, que se rige por dicho plan. De este modo, se busca involucrar en la comunicación a todos los miembros de la organización y a los *stakeholders* que eventualmente forman parte del proyecto.

Dentro del Plan hay dos iniciativas que en especial se destacan. Por un lado, las acciones de *endomarketing*; a las cuales se sumaron los colaboradores del Grupo Totalcom participando de las campañas de sensibilización y movilización del Movimiento. Por el otro lado, cobra especial importancia el entrenamiento colectivo que se les realiza a todos los proveedores a fines de que se interioricen con el Compromiso Público de Sustentabilidad, el Plan de Acción, el Manual del Proveedor y la Guía que nuclea las conductas que se deben promover durante la ejecución de los trabajos relacionados con el Festival. A partir de la circulación de estos documentos, el flujo de información se vuelve multidireccional, facilitando la interacción y la concientización de todos los implicados a partir de esquemas de diálogo. Este intercambio de información entre los distintos niveles es central para que todos se sientan miembros activos, se involucren con la misión del Movimiento y, por ende, del Festival.

18. Capriotti, Paul (1998): “La comunicación interna”, *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo* (Argentina), n° 13 (diciembre).

Este tipo de comunicación resulta altamente inclusiva en la medida en que tiende a evitar que los equipos de trabajo se posicionen como meros receptores de información proveniente “desde arriba”. De esta forma, se promueve una relación fluida a partir de un lenguaje común y se facilita la circulación de información, brindando un funcionamiento más dinámico entre las áreas, motivando a los equipos para un mejoramiento del clima de trabajo e integrando a todos los miembros con la filosofía, los valores y los objetivos del Movimiento.

Una de las acciones estratégicas de comunicación es el Plan de Acciones de Sustentabilidad 2011, a través del cual la organización busca “contribuir para la ampliación de la comunicación sobre la sustentabilidad y para el establecimiento de prácticas sustentables dentro y fuera del Festival”.¹⁹ Una primera parte del Plan atiende al ajuste de todas las prácticas a derecho: todos los proveedores se deben ceñir al Manual, merced al cual la organización se asegura el buen cumplimiento tanto de los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos como de otros tratados y legislaciones referidos al derecho laboral local, la legislación, los reglamentos ambientales y las exigencias, las normas reguladoras y las convenciones legales pertinentes. En el Plan también se comunica que no se acepta ninguna forma de discriminación en función de color, sexo, orientación sexual, religión, origen, clase social, edad o condiciones físicas, y se ofrece la asistencia necesaria para las personas con necesidades especiales.

Asimismo, en el Plan figura uno de los objetivos principales del Movimiento: la educación en sustentabilidad. Por ejemplo, antes del evento, se pueden rastrear los mensajes educativos en las campañas publicitarias, en las acciones realizadas con niños y con estudiantes universitarios, y en la comunicación en línea, por medio del portal y de las redes sociales (Facebook, Twitter, Orkut, Google+). A ello se suma el apoyo de las organizaciones no gubernamentales ya citadas, con el fin de motorizar las distintas acciones de educación y concientización proyectadas.

Adicionalmente, durante el Festival un equipo de voluntarios se ocupa de ofrecer al público información sobre la temática ambiental y la sustentabilidad. La comunicación visual con mensajes relacionados al tema también se implementa a lo largo de todo el predio, junto al desarrollo de diversas acciones de aprendizaje y prácticas sustentables, en colaboración con las ONG asociadas. La segunda edición del Fórum Global de Sustentabilidad es el elemento clave para este proceso.

En el Plan se menciona especialmente que la salud y la seguridad son garantizadas a través del Manual del Proveedor; por ende, los puestos poli-

19. Plan de Acciones de Sustentabilidad SWU 2011, disponible en: <www.swu.com.br>.

ciales, médicos y ambulancias ayudan a que el ambiente resulte saludable y seguro para todos los que realizaron y participaron de las actividades.

Tal como habrá podido percibirse, el trabajo con los *stakeholders* es de vital importancia en el desarrollo del Plan: procura establecer asociaciones, realizar trabajos conjuntos y compartir las directrices de sustentabilidad con todos los públicos implicados en el Festival. En 2011 realizaron el primer Proceso de Acercamiento de Stakeholders, lo que permitió sondear las percepciones de sus principales públicos con relación a los aspectos centrales de SWU. Tales resultados funcionarán al mismo tiempo como la base para el desarrollo de futuras acciones que se ajusten con mayor rigor a las expectativas que los públicos tienen para con el Festival y el Movimiento.

Con respecto a los proveedores y prestadores de servicios, estos deben suscribir al Manual del Proveedor para así poder compartir directrices y principios y garantizar que los aspectos de sustentabilidad estén presentes en sus actividades y en la ejecución de todos los servicios. En 2011 se emprendió un diálogo más cercano con algunos de los principales proveedores por medio de un Cuestionario de Sustentabilidad. El conjunto de respuestas permitió conocer mejor el negocio de los socios y percibir tanto sus posturas relevantes como sus actuaciones por mejorar, y se sumó la organización en el auxilio para el acondicionamiento de sus prácticas.

En cuanto a la vinculación con el Estado, en 2011 el Movimiento se asoció con la Prefectura de Paulínia; la acción más destacada de esta vinculación fue la declaración municipal del área del Festival como Primer Distrito de la Sustentabilidad, la Tecnología y el Entretenimiento del país.

Con respecto al público en general, este interviene en una serie de acciones en los meses previos al evento, dentro de las que se destacan concursos, debates, movilizaciones y campañas, con los objetivos principales de comunicación y concientización. Las acciones para el público infantil, por su cuenta, se concentran durante las vacaciones escolares. Además, el Movimiento propuso la realización de pequeños fórums de debate y *pocket shows* en distintas universidades de todo el país.

El Plan dedica un párrafo particular a la política de transparencia, la ética y el combate contra la corrupción; el Manual del Proveedor y el Compromiso Público de Sustentabilidad, a la vez, resultan explícitos con respecto a la no aceptación de ninguna forma de corrupción.

El bajo impacto ambiental también figura en el marco del Plan como un compromiso de carácter público. El evento debe buscar, dentro de sus posibilidades, las estrategias para reducir, compensar o eliminar los impactos ambientales que genera. Esto debe ser garantizado tanto por el Manual del Proveedor como por la serie de acciones en el Festival que se han mencionado: garantizar el bajo consumo de energía eléctrica, motivar la calidad de residuos sólidos, la mitigación del carbono, el uso de materiales reciclables o reciclados y el estímulo al uso del transporte público. Los pro-

cesos para garantizar un bajo consumo de agua también están presentes en el documento y a tales fines se han instalado temporizadores en las duchas del *camping* con tiempos límite. Con respecto al impacto en el tránsito local y la logística de transporte, se propuso ofrecer confort, seguridad y agilidad sin causar trastornos a los otros usuarios de las rutas involucradas y disminuir la polución.

Como ha quedado de manifiesto, el carácter exhaustivo del Plan ofrece una visión bastante certera respecto de la propuesta operativa global. Por medio de los ejes de gestión y su articulación con la misión organizacional, colabora para que todos los participantes, públicos, trabajadores, anunciantes y las diferentes ONG sean conscientes de los objetivos globales. Es en la conformación del Movimiento como tal y en la aceptación de estas reglas que parte de los actores participantes dejan de estar comprendidos dentro del “afuera” para pasar a formar parte del Movimiento en sí. En este sentido, la difusión del Plan ayuda a brindar confianza acerca de la solidez de la propuesta.

Comunicación externa

En términos de comunicación externa, se mencionarán solo cinco herramientas puntuales –el sitio <web www.swu.com.br>, el trabajo en las redes sociales, los suplementos especiales en la revista *Rolling Stone*, el *reality show* televisivo y el Informe de Sustentabilidad– para detectar cómo SWU comunica sus actividades.

Al navegar por su página web, puede constatar que SWU tiene un sitio dinámico en portugués y en inglés, con información permanentemente actualizada que promueve la interacción a través de su canal de televisión, los blogs, los comentarios y el *link* a las redes sociales. Al ingresar a la “Home”, se leen las siguientes frases en el encabezado: “SWU, comienza contigo”, “concientización por la sustentabilidad” y “pequeñas actitudes, grandes cambios”. Tanto el nombre como las dos oraciones condensan el mensaje del Movimiento con claridad. Las cinco solapas principales que se desprenden del encabezado actúan en consonancia a partir de los ejes “sustentabilícese”, “fórum”, “festival 2011”, “columnas” y “arte”.

Al apoyar el cursor sobre “sustentabilícese”, se abre un menú que incluye: “concepto”, que comprende a su vez los apartados “qué es el SWU?”, “Plan de Acciones de Sustentabilidad 2011”, “Relatorio GRI” (donde se explica el Informe de Sustentabilidad SWU) y “sustentabilidad” (donde se describe cuál es la concepción del Movimiento al respecto). Después de “concepto”, el menú continúa con “gincana impacto zero”, el *microsite* del mencionado concurso universitario; “acredítese” (créase), con noticias de acontecimientos originales sobre la sustentabilidad; “su rutina”, con consejos para el día a día; “viva el planeta”, con noticias de todo el mundo

sobre el tema; “noticias SWU”, con novedades sobre el Movimiento; “concursos” y “meu som, meu sonho”, donde distintas personalidades cuentan su canción favorita y sus sueños. En la solapa del Fórum, por su parte, se despliega toda la programación del Fórum 2011 y una breve biografía de cada invitado. La solapa Festival 2011 contiene toda la programación día por día y escenario por escenario, así como también información sobre el *camping* y el predio donde se realiza el Festival. En “columnas” se puede encontrar una serie de blogs destacados y en “arte” información sobre los artistas que participaron del Festival. También se puede encontrar una herramienta clave para los procesos de reflexión y mejora organizacionales: una encuesta sobre gustos y preferencias en función del próximo encuentro.

Si bien este desglose organizativo de la página web no da cuenta del volumen ni de la calidad de la información que se comparte, ayuda a comprender la importancia del sitio como elemento estructurador de la comunicación y, dentro de este, la relevancia de la causa de la sustentabilidad por sobre el evento puntual.

Por otra parte, la interrelación entre la página web y las redes sociales es intensa. Estas ofrecen una posibilidad de interrelación más directa entre el Movimiento y la sociedad; prueba de ello es que en febrero de 2012 contaba con 186 mil seguidores en Facebook, 75 mil en Twitter y mantiene su presencia en Google+, Windows Live ID, Orkut y Yahoo. El equipo de comunicación digital postea, casi a diario, sobre temas vinculados a la sustentabilidad y sobre los artistas que han pasado por el Festival.

En otro orden, la asociación con la edición brasileña de la revista *Rolling Stone* ayudó a la profundización del mensaje en un medio específico. Esta publicación dedicó, en los meses de septiembre de 2010 y octubre de 2011, sendas revistas especiales en formato *pocket* adelantando los contenidos de cada edición del Festival, desde los objetivos hasta las programaciones artísticas y de los fórums. Estos suplementos se adjuntaban de forma gratuita a la revista y de alguna manera configuraron una versión en papel de los contenidos de la web. Más allá del valor de marca de esta asociación, desde el punto de vista comunicacional es interesante resaltar que el hecho de poder ofrecer un suplemento especial ayuda a fortalecer el mensaje global en un sector de la población que, de otro modo, solo se hubiera acercado a la propuesta por su valor artístico.

La realización de un *reality show* televisivo fue otro de los elementos innovadores de esta experiencia, a partir de la conjugación de numerosos elementos de interés tales como la competencia en sí, la participación de las universidades, la educación sobre la sustentabilidad, la masificación del mensaje, el aporte a la visibilidad de las ONG asociadas (Visão Sustentável y Recicleiros), una herramienta de *marketing* para las empresas patrocinantes (Heineken y Fiat) y hasta una estrategia de responsabilidad corporativa para quienes transmiten el programa: la Red Globo a través

de Multishow, su canal dirigido al público joven, y el apoyo del tradicional programa televisivo “Fantástico”.

Otra herramienta estratégica adicional es el Informe de Sustentabilidad. Se trata de un compromiso de transparencia que es pionero para el sector cultural en general y para el sector de producción de eventos en particular. Su edición SWU 2010 fue la primera en realizarse para un evento en América Latina. Para realizarla se utilizó la metodología de GRI (Global Reporting Initiative), una organización no gubernamental con sede en Ámsterdam, conocida por crear el primer estándar mundial para la construcción de informes sobre sustentabilidad para aquellas empresas y organizaciones que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y/o social.²⁰

El proceso de elaboración de este documento fue la primera experiencia en pos del desarrollo de un conjunto de indicadores específicos que servirán de patrón para ser aplicados en este tipo de informes sobre eventos. Tales herramientas permiten a sus lectores contar con acceso a una información clara sobre los procesos de gestión y sus resultados y, a la organización que lo desarrolla, una visión clara para la aplicación de iniciativas de corrección y mejoramiento. De esta forma consolida un proceso de reflexión sobre los aspectos estructurales y organizacionales del evento y oficia a la vez como memoria de las acciones desarrolladas junto a los *stakeholders* (público, diversas ONG, comunidad local, proveedores, gobierno, artistas, prensa y patrocinadores) y como pieza de difusión pública.

El documento fue elaborado a partir de la Guía, contó con el apoyo formal de GRI y fue auditado por la consultora internacional Crowe Horwath RCS. En él están descriptos los resultados de muchos de los objetivos que figuraban en el Plan de Sustentabilidad, por ejemplo, las medidas adoptadas por la producción para reducir y compensar los impactos generados por el Festival en el medio ambiente.

Con este Informe, el Movimiento pretende demostrar transparencia y resultados. Al transmitir el impacto económico, social y ambiental del proyecto, SWU ofrece un componente clave en la interacción con todos sus grupos de interés, con el objetivo de afianzar la relación con la comunidad, orientar las decisiones de inversión, profundizar las estrategias de apoyo y colaborar con el crecimiento del sector en su conjunto.

Perspectivas y desafíos a futuro

Tal como ha podido observarse, a lo largo de sus dos ediciones, SWU ha conseguido desarrollar estrategias de comunicación que le permitie-

20. Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, Global Reporting Initiative, Ámsterdam, 2006, disponible en: <www.observatorio-rse.org.es>.

ron potenciar su Festival como un ejemplo de visibilidad y concientización para la causa de la sustentabilidad.

El impacto comunicacional con la comunidad es sostenido más allá de la realización del evento, ya que durante el año se promueven discusiones y espacios de debate a partir de una serie de acciones que incluyen concursos, foros regionales, debates, estímulos a través de las redes sociales y actividades artísticas. Estas acciones han mantenido y potenciado el objetivo de concientizar, movilizar y transmitir los valores de la sustentabilidad, demostrando a todos los que participan del Festival –ya sea como público asistente o como parte de la organización– que las pequeñas acciones que desarrollen en su día a día pueden tener un gran impacto ambiental en el futuro. Asimismo, ha quedado de manifiesto que estos objetivos atraviesan transversalmente sus distintas líneas de acción.

No hay dudas acerca de que la labor del Movimiento ayuda a transmitir la aplicación de las conductas individuales y colectivas que generan un conjunto de beneficios, tanto directos como multiplicadores, a la hora de jerarquizar su accionar y el papel de las herramientas culturales en los procesos de transformación social. Se trata de beneficios sociales que exceden ampliamente su localización geográfica y tienen impactos multiplicadores más allá del contexto específico donde se realiza el Festival.

A su vez, el evento tiene un carácter innovador que, si bien se expresa en los objetivos del Movimiento y de la empresa que lo produce, se sintetiza y traduce en un modelo de festival que lleva las palabras a los hechos. Un evento utilizado como recurso para el desarrollo humano –en la medida que genera conciencia sobre la importancia de las acciones del individuo dentro de su colectivo social–, económico –gracias a la importancia de los resultados ofrecidos por la venta de entradas, los servicios comerciales y el impacto económico derivado del trabajo de las organizaciones asociadas y las cooperativas de reciclaje– y social –en virtud de que al transmitir los valores de la sustentabilidad se producen cambios en la calidad de vida de sus comunidades de referencia–.

Claramente, hay una intencionalidad en la puesta en marcha de una actividad comunicativa abierta, amplia y participativa que atraviesa todos los aspectos del proyecto. Por otra parte, puede apreciarse que la comunicación es una herramienta estratégica de gestión, una parte inherente de la organización, y no un instrumento de transmisión de informaciones a la manera clásica. Ello permite llevar adelante las tareas, las producciones, los procesos y las decisiones del Movimiento –que incluyen a la productora, los proveedores, las ONG asociadas, el gobierno y los públicos participantes– y, al mismo tiempo, promover un estilo y una dinámica laboral innovadoras y una conciencia comunicativa sólida que responde a la misión de SWU.

No obstante, cabe advertir que, aun colaborando con las estrategias de sustentabilidad del propio Festival y de sus acciones anuales, el alto

costo de los ingresos puede atentar contra la imagen del evento y la reputación de SWU. Si bien estos costos son defendidos por la organización por tratarse de precios ajustados al mercado de los festivales internacionales de música dentro de Brasil, al tratarse de un festival caracterizado por su contenido social y que encuentra en la inclusión y la no discriminación gran parte de sus ejes principales, tales decisiones pueden entrañar algunas contradicciones y riesgos en el plano comunicacional. Es en este plano donde consideramos que el equilibrio entre un movimiento público y un festival privado, entre el lucro y el mensaje, se puede tornar confuso a ojos de la opinión pública.

Otro desafío interesante es la conformación de una encuesta que pueda llegar a ofrecer una visión más clara respecto de la incidencia concreta del Movimiento en la sociedad y de los resultados de las acciones de concientización propuestas. De tal modo, podrá conocerse con mayor rigor si estas se traducen en actitudes más sustentables y consiguen evitar transformarse en una iniciativa de tipo *greenwashing*.²¹

La experiencia de SWU también demuestra la importancia de un proceso de resignificación de los eventos masivos en tanto espacios culturales de impacto. Siendo uno de los servicios culturales más subestimados por el sector de la cultura— sobre todo debido a su (sub)aprovechamiento como mero espacio de ocio, consumo, lucro desinteresado o *marketing* político—, el caso de SWU plantea también un nuevo modo de diseñar propuestas escénicas en el que cada uno de los bienes, los servicios y las herramientas de comunicación signifiquen también decisiones organizacionales y conscientes; desde el servicio de estacionamiento hasta el contenido del programa artístico, desde las formas de comunicar hasta la política de alianzas se relacionan con objetivos con líneas claras de trabajo, planificadas hasta el detalle con anticipación, con resultados auditados seriamente y una correspondencia estricta con la misión de la organización.

Esto es posible gracias a un equipo comprometido, con cabezas alineadas en la consecución de los objetivos, con la decisión y el compromiso político, tanto de los organismos públicos como de las empresas patrocinantes y las ONG implicadas, y una participación creciente de la comunidad, más allá de su rol como público-espectador durante el transcurso del Festival. Asimismo, la viabilidad y la continuidad de esta iniciativa demuestran que es factible la integración de un megaevento con políticas que mejoren la calidad de vida de la comunidad, siempre que la iniciativa se desarrolle, tanto en términos de objetivos como de gestión y compromisos implicados, desde una ética laboral responsable, transparente, solidaria e inclusiva.

21. *Greenwashing* es un término usado para describir ciertas prácticas que le dan un giro engañoso a la presentación de sus productos y/o servicios con el fin de hacerlos ver como respetuosos del medio ambiente.

Fuentes

Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, Global Reporting Initiative, Ámsterdam, 2006, disponible en: <www.observatorio-rse.org.es>.

Our Common Future: Brundtland Report, ONU, disponible en: <worldinbalance.net>, 20 de marzo de 1987.

Plan de Acciones de Sustentabilidad SWU 2011, disponible en: <www.swu.com.br>.

Revista *Rolling Stone* - Brasil, n° 48, septiembre de 2010 y su edición especial SWU.

Revista *Rolling Stone* - Brasil, n° 61, octubre de 2011 y su edición especial SWU.

Sitio web SWU: <www.swu.com.br>.

Sitio web The Groove Concept: <www.thegrooveconcept.com>.

Sitio web del Grupo Totalcom: <www.totalcom.com.br/es-ES/>.



CONCLUSIONES

Hacia una estructuración del ámbito “cultura y desarrollo”

Hasta aquí se ha desarrollado un conjunto de experiencias a nivel latinoamericano que, a la luz de las reflexiones iniciales sobre sus componentes, procuran dar reconocimiento, entidad y relevancia al binomio “cultura y desarrollo” desde el campo operativo de la gestión.

Del mismo modo en que al cierre de la primera parte se realizó una valoración del estado y las perspectivas de las políticas de promoción para dicho ámbito, se buscará aquí hilvanar un conjunto de consideraciones enfocadas, particularmente, a distinguir y estructurar los rasgos principales que definen y caracterizan al conjunto de iniciativas relevadas y avizorar una serie de reflexiones finales con relación al rol y la trascendencia del recurso cultural en el marco de los procesos de desarrollo.

Recapitulaciones

Con el objetivo de identificar las cualidades principales de los proyectos relevados, nos centraremos en una serie de ejes que, a nuestro entender, hacen a las definiciones centrales de tales iniciativas y articulan aspectos sobre su posicionamiento, su programa de actividades, sus aspectos de gestión, sus prácticas de inserción territorial y su aportación al desarrollo, entre otros. Si bien es indudable que la casuística del recorte ha sido sumamente acotada y parcial a fines de extrapolar valoraciones concluyentes, creemos valioso arriesgar un conjunto de consideraciones derivadas de sus aspectos comunes y sus diferencias constitutivas.

De acuerdo con los conceptos definidos inicialmente, y tal como ha podido advertirse, la selección de casos ha buscado abarcar un amplio abanico de experiencias con el propósito principal de experimentar los límites, los alcances y las cualidades atribuibles a los proyectos identificables dentro del campo de la cultura y el desarrollo.

Con respecto a las *disciplinas y/o ámbitos* de actividad donde enmarcan su trabajo, se ha buscado incluir proyectos vinculados a las artes es-

cénicas (representadas por el Festival SWU), el sector de las letras y la lectura (Biblioteca Viva), las artes visuales (ph15), el ámbito del patrimonio (Pucllana), la promoción cultural (Faros) y, finalmente, el cruce entre arte, ciencia y tecnología (Maloka). No obstante, casi en ninguno de los casos se perciben definiciones puras y taxativas con relación a los límites de sus disciplinas, dando pie a un amplio catálogo de programas interdisciplinarios a partir de la complementación de sus recursos principales con disciplinas y metodologías asociadas. La productividad que deriva de ello a la hora de colaborar en procesos de desarrollo de diversa finalidad permite inferir que los contenidos disciplinares no representan una condición relevante para conformar una propuesta en el marco del binomio “cultura y desarrollo”.

Es decir, ya sea que su aportación provenga desde acepciones más tradicionales de la noción de cultura –identificables con su versión restringida– o desde los nuevos espacios de articulación y confluencia como la ciencia, la tecnología, los oficios o la sustentabilidad, se evidencia una marcada vocación para construir modelos de trabajo que trascienden los límites de sus disciplinas y se consolidan como herramientas que exceden su estricta funcionalidad artística.

Con relación al programa de actividades, y más allá de los cruces entre disciplinas y usos no tradicionales de los medios creativos, se percibe la centralidad del *componente educativo* como una de las dimensiones más destacadas de las experiencias. Esta cualidad a la hora de instrumentar estrategias pedagógicas puede constatare como un componente unánime y, aunque sus usos difieren en cuanto a la aplicación o el formato (desde la escuela libre de los Faros hasta los Clubes de Arte y Ciencia en Maloka, pasando por los talleres para niños de Pucllana, los foros de SWU, los cursos de BV o las actividades de especialización de ph15), se percibe una coincidencia unánime con relación al uso de metodologías lúdicas, interdisciplinarias y participativas.

Asimismo, otra característica especialmente presente es la implementación de un importante conjunto de *actividades complementarias*. Estas atienden tanto a objetivos de *inserción profesional* (especialmente patente en los acuerdos de capacitación que ph15 desarrolla con instituciones afines, el aprovechamiento de las salas multifunción de BV como espacios para la difusión del trabajo de los creadores locales, el incentivo a la profesionalización en el campo de los oficios de los Faros o el modelo de “escuela de campo” para estudiantes de Arqueología en el caso de Pucllana) como de implementación de *programas itinerantes o extrarradio* que complementan la labor de sus sedes físicas con propuestas de enlace comunitario y articulación institucional (apreciado a lo largo de los programas de Maloka, los talleres cortos de ph15, los pequeños foros de SWU o el trabajo de los Faros con las comunidades de pueblos originarios), y *esquemas para dar continuidad a la explotación* de ciertas iniciativas (ya sea a partir de las

revistas editadas por los Faros o del *docu-reality*, los pequeños fórums o las actividades educativas desarrolladas a lo largo del año por SWU).

Por otra parte, se han incluido experiencias llevadas adelante desde diversos ámbitos y modelos institucionales, procurando contar con casos que dieran cuenta del valor de su desempeño, más allá de la *titularidad y la tipología de sus organizaciones*. En tal sentido, se advierten proyectos concebidos tanto desde el sector público –ya sea de jurisdicción estrictamente local (programa de Faros) o de gestión compartida entre el gobierno central y la jurisdicción local (Huaca Pucllana)– como desde el ámbito privado –ya sea a través del segmento mayoritario de organizaciones privadas sin fines de lucro (Fundación ph15, Fundación La Fuente para su proyecto BV o la Corporación Maloka), o de empresas con objetivos de rentabilidad económica (el caso de SWU)–. Por ende, el hecho de contar con experiencias de alta significancia social y aportación al desarrollo, tanto desde el ámbito público como desde el sector privado –lucrativo y no lucrativo–, no permite extrapolar conclusiones directas con relación a un tipo de titularidad requerida a la hora de emprender acciones de trascendencia en el campo de la cultura y el desarrollo.

En tal sentido, tampoco pueden concebirse relaciones directas entre las organizaciones responsables y el *tipo de objetivos* que llevan adelante; pese a que el caso de Pucllana pone de manifiesto la responsabilidad del ámbito público a la hora de velar por el resguardo y la puesta en valor de los sitios patrimoniales, en el extremo opuesto, es una organización lucrativa la encargada de asumir objetivos de concientización medioambiental que, a priori, podrían parecer ajenos a su naturaleza y responsabilidades. De este modo, los propósitos manifestados en los casos seleccionados no permiten inferir que existen finalidades estrictamente determinadas por la titularidad de sus organizaciones, conviviendo con respecto a sus objetivos iniciativas tanto públicas como privadas y demostrando que a la hora de contribuir al desarrollo desde la promoción de la lectura, la difusión del patrimonio, la concientización ambiental o la integración a partir de la ciencia o la fotografía, los grandes objetivos pueden ubicarse por encima de la tipología organizacional y requerir el compromiso de los múltiples actores del tejido social.

Con relación a los *esquemas de financiamiento*, resulta evidente la ausencia de modelos puros y la tendencia creciente hacia estructuras de recursos de diversa procedencia y naturaleza. Tal vez el extremo más lejano al respecto esté representado por los Faros, con aportes mayoritarios del sector público, pero en la medida en que Pucllana ostenta un importante nivel de desarrollo de recursos propios, no se trata de un rasgo que pueda destacarse como pauta exclusiva del ámbito público. En el extremo opuesto, el modelo de transferencias no dinerarias del municipio de Paulínia al Festival SWU (por caso, el predio en que se desarrolla el Festival o el teatro para sus foros) tampoco permite derivar modelos de financiamiento

con relación a las estrategias de recursos para las iniciativas de carácter privado.

Tal como se ha destacado en ciertos casos, se percibe un desarrollo de estrategias financieras diversas y múltiples, capaces de integrar y optimizar aportes tanto desde el ámbito público (dinerarios en los Faros, servicios en Pucllana, espacios en SWU, financieros e indirectos en el caso de BV) como desde el sector privado (ya sea vía aportes dinerarios, en recursos o servicios, presentes desde SWU a ph15), las organizaciones de la sociedad civil (universidades, cámaras, instituciones o asociaciones profesionales; muy presentes en los modelos de Maloka, Pucllana, BV y los Faros) y el ámbito de la cooperación internacional (sobre todo en Maloka, Faros y ph15). Con relación al vínculo con el sector privado, es notorio el creciente desarrollo de los esquemas de patrocinio y esponsorero (sobre todo en los casos de SWU, los Faros, BV y Maloka).

Adicionalmente, una cualidad muy extendida es la decisión y capacidad a la hora de generar ingresos propios, derivados de diversas fuentes: ingresos por taquilla (una porción importante en Maloka o Pucllana), explotación de espacios (alquileres de salas o concesión del restaurante en Pucllana), comercialización de productos y servicios (BV, Maloka, ph15), modelos de asesoramiento y transferencia de recursos (Maloka), sumados a los recursos procedentes de los mencionados acuerdos de esponsorero. Al respecto, cabe destacar el rol del trabajo de captación de recursos no dinerarios, en muchos casos vital a la hora de sostener el funcionamiento del proyecto (los aportes en materiales y equipamiento, junto a la gestión del trabajo voluntario en ph15), el mantenimiento de espacios o infraestructuras (los escenarios de SWU o las salas de Maloka), o el desarrollo de servicios y actividades específicas (premios para los concursos o recursos de difusión en BV).

Otro aspecto central para la selección del corpus de casos ha sido el *nivel de estructuración y la dimensión organizativa*; la tipología en tal sentido comprende desde pequeñas organizaciones (como el caso de ph15) hasta estructuras cuantiosas y consolidadas (como el caso de Maloka o la Red de Faros), pasando por organizaciones con modelos más matriciales, ya sea en el ámbito privado no lucrativo (la gerencia de BV en el marco de la Fundación La Fuente), en el ámbito comercial (SWU como proyecto gestionado por productoras y agencias) u organizaciones públicas insertas en la órbita de una jurisdicción mayor (Huaca Pucllana y la Municipalidad de Miraflores).

Más allá de estas características estructurales –y estructurantes–, cabe destacar que se trata de *organizaciones consolidadas y maduras* más allá de su dimensión y tamaño, que han superado procesos de crisis internas (desafío de crecimiento en BV, cambio de directores en ph15, ajustes entre sus ediciones en SWU, etc.) y priorizado un crecimiento gradual y paulatino. En tal sentido, su dinámica sostenida a lo largo del tiempo revela que, a la

hora de transitar procesos de transformación social, es preciso ubicarse en plazos de medianos a largos, jerarquizando las nociones de proceso y crecimiento gradual por sobre los cambios abruptos. Al respecto, cabe mencionar que se trata de iniciativas que oscilan entre los diez y quince años de experiencia; salvo los casos de Pucllana en un extremo –con sus más de treinta años de experiencia– y de SWU en el otro –que cuenta solo con dos ediciones en su haber, aunque, no casualmente, se trata de un proyecto de carácter privado y basado en una serie de capacidades instaladas–.

Asimismo, cabe ponderar que la gran mayoría de los casos responde a reacciones derivadas de *crisis políticas o económicas* que ponen de manifiesto –en mayor o menor grado– el rol del sector cultural a la hora de contener, regenerar y/o revehicular un conjunto de necesidades sociales y contribuir a la reconfiguración de las tramas comunitarias tras las secuelas del neoliberalismo. Muestra de ello es la concepción de los Faros tras la crisis derivada del llamado “efecto tequila” en México, el surgimiento de ph15 tras la crisis de 2001 en la Argentina o el surgimiento de Maloka como respuesta al proceso de desinversión neoliberal de finales de los años noventa en Colombia. En el extremo opuesto, SWU no deja de implicar una respuesta a factores contextuales que, aunque de signo contrario, ponen de manifiesto el auge político y económico de Brasil y, en particular, del Estado de San Pablo.

Vinculado a ello, y con relación a su *localización territorial*, cabe precisar que los seis casos seleccionados se desarrollan en las capitales más densamente pobladas de la región, en un abanico que va desde el D. F. y San Pablo (con áreas metropolitanas que superan los 20 millones de habitantes) hasta Santiago de Chile (con algo más de 6 millones). Teniendo en cuenta que se identifican tanto casos radicados en los núcleos céntricos (sedes de BV, Maloka) como en distritos de sus áreas metropolitanas (Faros, Pucllana, ph15 y SWU), la condición del emplazamiento, aun dentro de los límites de las áreas urbanas, tampoco pareciera implicar un factor diferenciador de tales iniciativas. Al respecto, cabe destacar que se han relevado experiencias radicadas en zonas postergadas (Ciudad Oculta, en Buenos Aires; o las delegaciones del D. F. donde se asientan los Faros), junto a otras desarrolladas en distritos con elevados índices de calidad de vida (Miraflores en Lima, Paulínia en San Pablo, Ciudad Salitre en Bogotá y algunas sedes de Biblioteca Viva en Santiago). Por ende, no pueden trazarse presunciones lineales con relación a la vinculación de los proyectos del binomio exclusivamente con un anclaje territorial en zonas postergadas o de alta vulnerabilidad socioeconómica.

No obstante su anclaje territorial, cabe precisar que, junto a sus sedes operativas, se advierte en la mayoría de las experiencias una vocación permanente por *expandir su accionar hacia otras comunidades*. Tal como se habrá observado, ello es perceptible especialmente en ciertas estrategias multiplicadoras de ph15, BV o Maloka, que complementan sus programas

“presenciales” con actividades de replicación en otros territorios. Estos aspectos, que serán retomados en términos de su inserción territorial, implican la construcción y transmisión de una lógica integradora que tiende a operar hacia la superación de categorías y disciplinas que se confronten y excluyan mutuamente. En tal sentido, podría afirmarse que en la mayor parte de los casos se hace explícita esa voluntad de “salir” y “poner en circulación” su trabajo y su producción; ello puede observarse sobre todo en las actividades de difusión y comercialización de las obras de ph15 o en los productos derivados de los talleres de los Faros. Es decir, pese a la definición y al condicionamiento de ese recorte territorial, existe una dinámica y una idea de movimiento y circulación que, nuevamente, puede asociarse con la noción de desarrollo establecida para este trabajo.

Se trata de un aspecto asociado también con el *perfil de públicos y usuarios* que se promueve desde las diversas iniciativas. La amplia diversidad al respecto no solo funciona a la hora de contrastar los diversos casos (en el extremo, la distancia representada por los participantes de ph15 y los de SWU, por ejemplo), sino que opera además hacia adentro de cada proyecto. En cierta medida, cada uno de los casos relevados comprende una postura múltiple con relación a sus destinatarios, y sus diversos programas y servicios dan cuenta de una vocación de apertura y convivencia entre sus variados interlocutores –tal como se observará luego, esta diversidad es determinante para la definición de las líneas de trabajo orientadas hacia cada uno de sus segmentos de referencia–. Por ejemplo, y tal como se ha observado, en Maloka conviven las propuestas de entretenimiento de su Centro Interactivo con proyectos de inclusión y convivencia en distritos postergados de Bogotá; o el caso de BV, cuya actividad en centros comerciales contempla la visita de instituciones sociales o escuelas de bajos recursos. En definitiva, pareciera no existir tampoco una correspondencia directa y excepcional entre los casos relevados y un determinado y único segmento de destinatarios.

Vinculado a ello, puede también señalarse el conjunto de estrategias y decisiones referidas a la *política de precios* de los casos seleccionados. Al respecto, es de destacar la extendida convivencia entre propuestas aranceladas junto al desarrollo de actividades gratuitas o subvencionadas mediante diversos mecanismos. Respecto a las estrategias arancelarias, salvo casos de gratuidad extendida (ph15) o de claro perfil comercial (SWU), la mayoría de los proyectos oscila dentro de un rango de precios que, con ciertas escalas y variables, puede reconocerse como asequible o, en ciertos casos, hasta de carácter simbólico. Por supuesto, ello exige diferenciar los diversos niveles de servicios: propuestas gratuitas (por lo general, artísticas, de difusión o de escala pública, como las actividades complementarias de BV o los Faros), ingresos relativamente accesibles (afiliación a BV, ingresos a los parques de Pucllana y Maloka), servicios complementarios arancelados (ciertas prestaciones de BV o Maloka) o una política de pre-

cios centrada prioritariamente en los valores de mercado (que en la escala tarifaria de SWU podría conllevar cierta contradicción con respecto a algunos de los objetivos que lleva adelante).

Aun así, se percibe una clara tendencia hacia modelos de gratuidad acotada, con tarifas que buscan legitimar cierta valoración derivada del compromiso material de los participantes y que, en diversos casos, oficia como un medio explícito para el desarrollo de esquemas de gratuidad orientados hacia programas, segmentos o proyectos comunitarios. En consonancia con los diversos alcances de cada misión y propósitos organizacionales, a partir de allí se derivan políticas de descuento organizadas según franjas etarias (por lo general, niños, estudiantes, adultos y adultos mayores), estrategias para grupos cerrados (por ejemplo, para las visitas guiadas de colegios a BV) o los mencionados esquemas de gratuidad plena. Por ende, respecto a las políticas de precio observadas, no puede advertirse un rasgo unívoco asociable con propuestas basadas exclusivamente en esquemas de gratuidad, aunque sí es manifiesta y compartida la preocupación por desarrollar estrategias diferenciadas en función de diversos factores y objetivos. En los casos menos inclusivos, ello puede dar lugar a cierto margen de controversia, en la medida en que se corre el riesgo de que, siendo la mayoría aranceladas, sus acciones se transformen en propuestas destinadas a “iniciados” más que orientadas a “iniciar”.

Asimismo, se han relevado experiencias de carácter social general –como la Red de BV o el Festival SWU– e iniciativas de intervención local más concreta y acotada –como los casos de ph15 y la Red de Faros–, pasando por proyectos en que lo social viene a determinar y/o caracterizar una organización con desarrollos más decididamente económicos –como el Festival SWU, el restaurante de Pucllana o la explotación de ciertos servicios del centro Maloka–. Es decir que se ha perseguido la inclusión, tanto de iniciativas que nacen explícitamente en la órbita de lo social como de aquellas que derivan en dicho ámbito, luego de una gestación más próxima al desarrollo simbólico o, incluso, artístico. Resulta significativo, por ende, situarse y captar el modo en que ambos niveles se van cruzando y conformando nuevos espacios de intervención a través de medios creativos y hacia un desarrollo de capital humano más pleno e integrador.

En definitiva, un aspecto que se halla claramente en el núcleo de la discusión es el destino final de cada proyecto en función del *problema para abordar*. De allí la diversidad que media entre casos como los de SWU, con sus objetivos de concientización ambiental; o Pucllana, con su trabajo de desarrollo local a partir de la puesta en valor patrimonial; y la crudeza de ph15 o los Faros, donde concretamente se trata de generar los recursos mínimos para una subsistencia más digna y una incipiente integración social. De acuerdo con tal diversidad de carencias que se deben atacar, las estrategias de base creativa implementadas van desde las modalidades que asumen al recurso cultural en cuanto condición prioritaria hasta aquellas

que lo sitúan como herramienta destacada para la transformación social de sus participantes. Por ende, en términos de aportación al desarrollo, el catálogo de tales usos comprende impactos que integran sus dimensiones humanas (ph15), educativas (BV), económicas (SWU), urbanas (Pucllana), tecnológicas (Maloka) o sociales (Faros). No obstante, es de destacar que en la práctica no solo se trata de dimensiones difícilmente escindibles, sino que, incluso, basan gran parte de su productividad en el potencial de impacto derivado de un funcionamiento transversal e integrado para el desarrollo de sus miembros, destinatarios y comunidades.

En síntesis, con relación a los diversos aspectos de posicionamiento y desarrollo organizacional de las experiencias mencionadas, cabe reconocer ciertas dificultades a la hora de inferir pautas unívocas y definitivas con respecto a un aporte directo a los proyectos de cultura y desarrollo desde sus marcas de titularidad, disciplinas, modelos de financiamiento, políticas de precios o segmentos de destinatarios; reconociendo, no obstante, una tendencia clara hacia modelos de gestión que, como se verá luego, promueven la multiplicidad e interacción entre organizaciones, objetivos, participantes, comunidades y beneficios, la congruencia general entre sus declaraciones y práctica, y el desarrollo de esquemas de productividad para llevar adelante sus iniciativas de un modo eficiente, integrado y sostenido en el tiempo.

Transversalidades

Si, tal como se ha observado, las cualidades de un proyecto de cultura y desarrollo no pueden ser inferidas linealmente a partir de ciertas pautas estrictas y unívocas con relación a su gestión y posicionamiento, ¿en qué dirección podrían rastrearse los factores o las estrategias que resultan más productivas a la hora de desarrollar iniciativas en el marco de dicho binomio?

En la medida en que “los contextos institucionales condicionan la forma de gestión y el posicionamiento estratégico de un proyecto cultural” (Bonet, Castañer y Font, 2001), un eje central para la valoración de las experiencias relevadas radica en los modelos de articulación y trabajo conjunto establecidos con los organismos públicos de los ámbitos gubernamentales de cultura, educación, ciencias y desarrollo social. Asimismo, se ha arribado con García Canclini (1987) a un consenso respecto a que las políticas culturales son definidas por las intervenciones del conjunto de actores de la comunidad cultural (y no solo por el Estado). Por ende, también se tornan relevantes los esquemas de articulación sectorial orientados al trabajo con organizaciones –tanto culturales como sociales y educativas– de la sociedad civil y con el sector corporativo que –en el marco del modelo actual de “desarrollo culturalmente sustentable”– comienza a ser

reconocido y convocado como un socio estratégico a la hora de impulsar y potenciar este tipo de proyectos.

En este marco de articulación y trabajo conjunto con las organizaciones de los diversos ámbitos, pueden observarse estrategias que –siguiendo la terminología de Yúdice– operan en diversos niveles de transversalidad. Por un lado, ha podido identificarse cierto modelo de “transversalidad próxima”, en el conjunto de acuerdos y alianzas que cada proyecto establece con iniciativas inmediatas y comunes en cuanto a lo disciplinar (el caso de las bibliotecas comunitarias con las que trabaja La Fuente o las iniciativas de especialización profesional en los programas de ph15).

Un segundo nivel de transversalidad, de carácter sectorial, opera relacionando los proyectos con organizaciones que, aunque semejantes en términos de finalidad y valores, llevan adelante su misión en sectores diversos al cultural. En la medida en que se trata del tipo de articulación más extendida, es identificable en la gran mayoría de los casos: la participación en redes y asociaciones profesionales (Maloka), la colaboración con redes extradisciplinarias afines (la articulación de BV con organismos sociales locales), la pertenencia a agrupaciones de marcada presencia territorial (la vinculación de ph15 con el Centro Conviven) o el trabajo de asociación más puntual y enfocado a un aspecto de colaboración (los convenios de Pucllana con carreras de Arqueología de las universidades cercanas).

Finalmente, puede señalarse un nivel de transversalidad relativo a la propia dinámica de trabajo y que, en la medida en que persigue un modelo de gestión integrada con otras organizaciones (ya sea del entramado local, nacional o internacional), es reconocible a lo largo de los diversos ámbitos: sector público (BV, Maloka, Pucllana, Festival SWU, Faros), empresas y fundaciones del sector privado que transfieren recursos y/o prestaciones (Faros, Maloka, ph15, SWU), organizaciones y fundaciones del tercer sector (BV) e, incluso, el ámbito de la cooperación internacional (de ph15 a Maloka).

A nuestro entender, otro factor central y asociado es el desarrollo de estrategias de inserción territorial sólidas e integradas, concebidas y gestionadas desde los mencionados niveles de transversalidad. Estas estrategias pueden rastrearse a lo largo de las diversas experiencias y, en sus casos más logrados, sería aconsejable tomar sus decisiones de articulación como modelo de trabajo para el sector en su conjunto. En definitiva, su desarrollo hace a la promoción de vínculos saludables, proactivos e igualitarios entre las organizaciones y los diversos grupos de interés (*stakeholders*) con los que se vinculan. Creemos que la potencialidad de estas capas de inserción múltiples y simultáneas ha quedado de manifiesto a lo largo de las seis experiencias, dando cuenta, además, de la serie de dimensiones en que se desdobra tal articulación: a nivel político (desde la implicación de Maloka en las políticas de desarrollo científico hasta el trabajo de los Faros junto

a otros departamentos del mismo Estado), a nivel institucional (SWU con sus planes de trabajo conjunto hacia sus diversos grupos de interés: diversas ONG, Estado local, sector privado), a nivel comunitario (en los casos de BV y Maloka en su trabajo de vinculación con las organizaciones e instituciones locales) y a nivel identitario (en el caso de los Faros y su relación con los pueblos originarios).

A fin de ilustrar la confluencia de tales niveles de articulación con aspectos de contenido y de formato, el caso del Faro de Milpa Alta resulta un ejemplo categórico sobre el modo en que se interactúa con los pueblos originarios (comunidad) a partir de jornadas participativas (formato) de sustentabilidad (finalidad), en las que cruzan *software* libre (estrategias) con la fabricación del “mosto” (productividad), estando todo ello inserto dentro de los objetivos de apropiación de lo que ellos denominan las “industrias culturales de la comunicación” (marco político), a fin de generar ese intercambio con los pueblos indígenas (estableciendo como aporte la consolidación de un espacio virtuoso de “narración compartida”).

No obstante, la potencialidad de este nuevo tejido de articulaciones y “reticulaciones” –en la acepción que Yúdice (2004) presenta como definitiva del tipo de acuerdos y alianzas para este período de “glocalización desde abajo”–, lejos de desplegarse de un modo armónico conlleva altas dosis de conflictividad política e ideológica. Se trata, en definitiva, de descomponer la discusión sobre las diversas concepciones y modelos de “cultura” que se van cristalizando –con mayor o menor tensión– en los yacimientos de cada proyecto y que se explicitan y cobran sentido, sobre todo, ante decisiones referidas a su financiamiento o a su articulación sectorial.

Confluencias

Tal como se ha advertido hasta aquí, se trata, en términos generales, de iniciativas cuya razón de ser está muy sostenida y justificada en su capacidad para afrontar, atenuar y destrabar conflictos territoriales, aunque –paradójicamente– hacia dentro de la propia organización, los inconvenientes y las complejidades –y sus dificultades eventuales para trascenderlos– se manifiestan como debilidades a la hora de potenciar su desarrollo. Como contrapartida, pueden observarse una serie de fortalezas, asociadas, sobre todo, con los liderazgos individuales y su capacidad para generar, dinamizar y potenciar modelos de conducción más horizontales y colegiados que, en las experiencias más logradas, se presentan como un recurso compensador aunque no exento de márgenes de discrepancia.

Más allá de las definiciones y abordajes relativos a los términos “arte” y “cultura” (ampliamente relevados en el ámbito de la gestión cultural y susceptibles de ser estudiados desde múltiples ópticas y disciplinas), no deja de ser llamativa la diversidad detectada en un corpus de mínima esca-

la y en abordajes que podrían preverse desde una supuesta cercanía conceptual. Aun así, resulta complejo rastrear en las experiencias relevadas definiciones unívocas con respecto a una especificidad eminentemente artística, destacando recortes de carácter más patrimonial y antropológico (Pucllana), vinculados a la dimensión educativa (los casos de Maloka o BV), determinados por cánones de sostenibilidad (SWU) o aquellos orientadas más abiertamente a una finalidad de carácter social y político (como en ph15 o los Faros).

En esta diversidad se argumenta el especial énfasis a la hora de formular las definiciones relativas a dichos términos y la forma en que los concibe cada proyecto; es precisamente en este nudo político-ideológico donde, a nuestro entender, radican tanto las posibilidades de un crecimiento coherente y sostenible como, por el contrario, la determinación de un proceso incongruente, errático y carente de cimientos conceptuales para el desarrollo de las organizaciones. La amplitud de esas posturas y enunciados pone de manifiesto la complejidad de un terreno discursivo que, aun demarcado por un conjunto de términos en apariencia excluyentes, claros y precisos ("arte" y "política", "esencia" y "valor agregado", "creación" y "práctica artística", "expresión" y "transformación social", "diferenciación" e "inclusión"), parece transmutarse y revelar su carácter conflictivo ante las decisiones y operaciones propias de la gestión cotidiana.

Es en el marco de estas tensiones, aperturas y potencialidades donde cobra sentido la noción de cultura como recurso y herramienta para el desarrollo. En la medida en que lo artístico-cultural se ubica en función de una narración exterior a lo estrictamente disciplinario, se revela una funcionalidad que desata la problemática sobre el lugar de lo cultural y su disolución en un *para qué*, que, en muchas ocasiones, excede el soporte mediador. No obstante, esa puesta en funcionamiento de una narración exterior puede conllevar al mismo tiempo una capacidad estratégica y diferencial que opere en forma inversamente proporcional a su supuesta centralidad artística y manifieste el conjunto de factores multiplicadores contenidos en una modalidad de gestión más integrada, productiva y transformadora. Naturalmente, ello no exime de los conflictos que puedan derivarse de un alejamiento extremo con relación a la explotación del recurso cultural de base (desnaturalizando el recurso en función de su aprovechamiento en otras esferas productivas); ni en el caso contrario, de las posibilidades a la hora de capitalizar la productividad del recurso cultural, por ejemplo, en usos y prácticas que permanezcan en la órbita intrínseca a las disciplinas (por caso, incorporando dimensiones de "narración compartida" también para hechos o prácticas con función predominantemente artística).

En este mapa, definido por una integración a partir de los conceptos de cultura, desarrollo y organización, resulta razonable sumar la noción de *productividad* a fin de analizar cuán vinculada con la dimensión económica se encuentra cada iniciativa. Más allá de la acepción económica del

término –asociada a una determinada capacidad de producción y al modo en que los recursos son utilizados a fines de la mayor producción posible, a partir de la optimización de los índices de calidad, eficiencia y eficacia–, la idea de productividad no deja de representar un aspecto central para organizaciones que, más allá de su escala, deben enfrentar cotidianamente desafíos derivados de la carencia de recursos y la definición de las vías de explotación más abarcativas para la consecución de los mejores resultados.

Si con anterioridad se hacía mención a las ventajas de aquellas organizaciones superadoras del conflicto político-ideológico a la hora de sostenerse, validarse y conseguir sus objetivos en forma continua, también conviene identificar sus cualidades para administrar recursos y conseguir niveles de productividad; sobre todo si se consideran los rasgos de informalidad del sector cultural y el hecho de que sus propósitos no solo sean económicos sino también profundamente sociales.

De allí que el concepto de productividad quede emparentado con la búsqueda de sustentabilidad, sobre todo con relación al modo en que las diversas organizaciones buscan contrarrestar aspectos deficitarios con una optimización de recursos propios y compartidos, que finalmente se manifiesta en la necesidad y vocación para promover esquemas de redes y alianzas y recurrir a estrategias complementarias de financiamiento externo. En tal sentido, se destacan en especial aquellas iniciativas del plano educativo como una forma de garantizar la sustentabilidad basada en esquemas de transferencia de recursos, generación de capacidades instaladas y aspiración a la réplica de sus modelos.

Más allá del supuesto acuerdo sobre la tarea de afrontar un conflicto, estas cuestiones traen aparejada la problemática en torno a la productividad de las organizaciones culturales. Y es en el marco de estas tensiones donde cobran sentido también aspectos estructurales como el modelo y la dinámica organizativa, tanto a la hora de desarrollar y vehiculizar las potencialidades y externalidades derivadas del recurso cultural como al momento de agudizar la lectura sobre el escenario donde se inserta la organización y la capitalización de las oportunidades que brinda.

En este aspecto, existen ciertos proyectos que han ido plasmando organizaciones de tamaño, formalización y complejidad considerables –como Maloka o SWU–, y en las que se advierte una preferencia de orden matricial a la hora de complementar estructuras funcionales con unidades de asesoría, asambleas, agencias externas o espacios intersectoriales. Contrariamente, también se observan modelos organizativos planteados a partir de estructuras pequeñas que, en ciertas ocasiones, han manifestado aptitudes para remediar las carencias y limitaciones de orden organizativo, con una capacidad multifuncional a la hora de focalizar en el entorno, capitalizar oportunidades e instrumentar estrategias territoriales expansivas y sostenibles (el caso de ph15 puede resultar ilustrativo al respecto).

Naturalmente, los aspectos de estructura organizacional y de gestión de recursos se encuentran muy ligados a la cuestión del financiamiento. En este sentido, y como se ha mencionado, se observan desde proyectos que dependen –en diversos grados– del Estado hasta iniciativas financiadas –con mayor o menor sustentabilidad– por la generación de recursos e ingresos propios, incluyendo algunas que, incluso, plantean diversas formas de aportación de sus socios y participantes (el trabajo voluntario y los porcentajes en la venta de obra de ph15). Otro aspecto relacionado es la cuestión de la vinculación con el sector privado y el modo en que las organizaciones más formalizadas han ido desarrollando áreas o departamentos específicos, incorporando personal especializado o, al menos, generando cierta vinculación con empresas de un modo más sistematizado y sostenido.

Tal como se ha observado, junto con la creciente importancia que adquieren los niveles de articulación con el ámbito privado y el mapa de la cooperación internacional, se recorta la clara tendencia a potenciar el nivel de ingresos propios, en virtud de dotar a sus iniciativas de un mayor alcance productivo y una base para el desarrollo de líneas de acción paralelas. Al respecto, y tal como se ha señalado, se observa cuánto de esta potencialidad radica en la definición de los aspectos formales referidos a la estructura organizativa y la personería jurídica, y cómo estos rasgos se conjugan mutuamente con las fuentes de recursos y las posibilidades de autosustentabilidad de la organización.

Con relación a ello, también se encuentra vinculada la esfera comunicacional y en qué medida la sostenibilidad de los proyectos y las organizaciones es atribuible a sus rasgos de visibilidad y a su capacidad mediática. Más allá de la difusión de sus programas, la gran mayoría de estas iniciativas ha gozado de un impacto y una trascendencia pública considerables; asimismo, en todas ellas puede identificarse cierta tendencia a la formalización de sistemas de evaluación: los informes de SWU, Maloka y BV que atienden sobre todo a objetivos de impacto; la metodología para la replicación de sus programas en el caso de ph15; la publicación de los Faros que oficia de memoria o el trabajo de Pucllana para formalizar su modelo de articulación pública. No obstante, cabe advertir que, por lo general, tales herramientas priorizan objetivos de comunicación institucional en la medida en que atienden, sobre todo, a una medición y difusión cuantitativas, basadas prioritariamente en cifras y resultados. Por ende, resulta aún ajena la posibilidad de ponderar sus impactos concretos y realizar un análisis más cualitativo que consiga evaluar realmente el grado de cumplimiento alcanzado con relación a los objetivos trazados, aspecto que demarca un desafío pendiente en cuanto a sus niveles de aportación concreta al desarrollo. Particularmente, se trata de una dificultad que, en mayor o menor medida, se manifiesta en la totalidad de los casos y demarca un déficit en las instancias de evaluación a nivel micro, necesarias a la hora de ajustar los parámetros de contribución real respecto a sus propósitos.

Otra cuestión para tener en cuenta radica en el factor de los tiempos y la necesidad de sostener procesos que son de mediano y largo alcance. Ello se asocia a la esfera comunicacional, en la medida en que los procesos de crecimiento organizacional deben lidiar con la tensión que se produce entre la necesidad de dar señales y marcas de avance (ya sea hacia los niveles superiores en el sector público o hacia las fundaciones o empresas que gerencian los proyectos del sector privado) y la necesidad de crecer en forma racional y paulatina, a fines de consolidar las estructuras y los equipos en un proceso de crecimiento sustentable.

De allí el precepto de crecer de un modo planificado y gradual, aspectos claramente identificables en el caso de los Faros (que después de cinco años de funcionamiento se multiplica en tres sedes), ph15 (que crece en propuestas comunitarias después de haber fortalecido su programa presencial en Ciudad Oculta) o Biblioteca Viva (que recién emprende la apertura de nuevas sedes luego de reformular su modelo de gestión). A lo largo de las diversas experiencias se manifiesta una conciencia respecto al principio de “hacer lo que se pueda hacer bien”, pauta que permite no solo crecer en forma sustentable sino a la vez instalar una lógica profundamente “contracultural”, sobre todo en un sector muchas veces proclive al entusiasmo irreflexivo de la gestión permanente y en el que el ejercicio de la informalidad suele interpretarse como un “valor”. De allí la necesidad de legitimar el desarrollo de hábitos y procesos de planificación de un modo compartido, consensuado, gradual y proyectado que, aunque no exentos de los riesgos y el coraje que demandan los desafíos de crecimiento o las demandas del ámbito comunicacional, permitan acotar los márgenes de incertidumbre y facilitar un desarrollo más coherente, integral y alineado con la misión y los propósitos de la organización.

Por otra parte, no debería soslayarse el hecho mencionado de que, en cierta forma, la totalidad de los proyectos relevados derivan de situaciones de crisis sociales, políticas y económicas, y que, con diversos formatos y alcances, ponen de manifiesto la dimensión cultural de tales procesos y la trascendencia de los recursos creativos a la hora de vislumbrar una salida (o una moderación) frente a estas instancias de degradación social. Como se observa, en la medida en que las diversas iniciativas ponen de manifiesto el modo en que la crisis social y política termina repercutiendo y despertando una reacción por parte de sus participantes (incluso desde los segmentos más postergados, que se preguntan cómo colaborar), se comprende que el eje político adquiera tal notoriedad y trascendencia. Evidentemente, esa marca ideológica aparece con mayor relevancia en los discursos de identidad de los Faros o ph15, en los que se explicitan los valores y la postura desde cierta redefinición actual de términos como “transformación”, “responsabilidad”, “obligación”, etcétera.

Es por ello que resulta comprensible que los “participantes” (variante terminológica de la categoría de “beneficiarios” establecida habitualmente

por este tipo de emprendimientos) de algunos de sus programas sean personas afectadas –en mayor o menor medida– por las condiciones de vida de sus entornos y que muchos de los proyectos comprendan algún nivel de inserción económica, sobre todo en el marco de modelos productivos vinculados a la economía social (talleres profesionales y de oficios, fabricación y venta de productos, etc.). De allí también, ciertamente, que la definición de la misión y de los problemas que la mayoría de estas organizaciones buscan enmendar se encuentren profundamente determinados por la problemática socioeconómica de sus contextos, y para la cual el “recurso de la cultura” se pone a disposición y en función de dicha finalidad “social” (tal vez en forma más explícita en el caso de ph15).

Asimismo, resulta evidente la voluntad –y la necesidad social– de conectarse con el “afuera”, de trabajar para toda la ciudad y de salir al encuentro con “los otros”; de hecho, lejos de optarse por soportes o recursos creativos que podrían conllevar cierto encierro o finalidad en sí misma –una muestra plástica en un centro cultural, por caso–, con idénticos recursos suele privilegiarse la construcción de vehículos de circulación y vinculación que trascienden lo eminentemente artístico para convertirse en medios para la integración y la construcción de una “narración compartida”. Se trata, en definitiva, de conformar y compartir creaciones (tanto simbólicas como materiales) que resulten productivas más allá de las lecturas individuales, en una búsqueda de un consumo activo, con pares e, incluso, en una creación conjunta, de bienes colectivos y públicos, en los que se revela la dimensión del hecho cultural en cuanto tejido compartido y (a)puesta integradora.

Este aporte no deja de resultar especialmente llamativo y valorable, sobre todo en la medida en que proviene de organizaciones conformadas, en su mayoría, por jóvenes que padecen diversos niveles de exclusión y/o postergación social. Más allá de la voluntad “no excluyente” con relación a los participantes de los Clubes de Maloka, los cursos de los Faros o los talleres de ph15 –promoviendo metodologías que contrarresten la “estigmatización del otro”–, no deja de ser considerable el modo en que restituyen a una sociedad que detenta violencia y marginación sobre ellos un conjunto de bienes culturales a partir de recursos artísticos y creativos.

En síntesis, a la hora de especificar las cualidades diferenciales para el conjunto de iniciativas seleccionadas, podrían destacarse su capacidad para establecer un diálogo comprometido con sus diversos públicos, potenciar sus estrategias de articulación intersectorial, promover la coherencia general y la congruencia entre sus discursos y prácticas, e instrumentar sistemas de gestión que, en diversos grados, formalicen sus procesos de planificación, seguimiento y evaluación. A ello se suma una tendencia compartida hacia la convivencia de ejes de trabajo que articulen desde programas educativos hasta acciones de inserción profesional, replicación territorial y desarrollo comunitario, siendo la línea de las actividades com-

plementarias y las metodologías pedagógicas no formales un ámbito en franco crecimiento. Adicionalmente, no debería pasarse por alto la tendencia a impulsar esquemas de productividad desde un enfoque responsable, integral y sustentable; las estrategias transversales en términos de innovación, comunicación y aprendizaje; y, en camino de establecer “narraciones compartidas”, la aparición, el reconocimiento y la inclusión del “otro” en cuanto sujeto pleno y activo a la hora de cocrear hechos y prácticas culturales para el desarrollo en la vida social contemporánea.

Tales pautas demuestran además que, en caso de llevar adelante iniciativas concebidas bajo una planificación seria, con capacidad de generar instancias de reflexión y autoaprendizaje organizacional y con niveles de adaptabilidad a territorios cambiantes, es muy probable que el impacto conseguido sea la consecución de objetivos proyectados y no de resultados azarosos o circunstanciales.

Como una continuidad a las observaciones realizadas al final de la primera sección, en materia de políticas públicas debieran emprenderse con mayor ímpetu iniciativas destinadas al incentivo y la promoción de proyectos de articulación intersectorial; la incubación y el incentivo a las propuestas de cruce disciplinar y finalidades múltiples; el fortalecimiento de los esquemas de redes; los circuitos de difusión y explotación regionales; el desarrollo de programas de financiación más progresivos, integrados y audaces; los esquemas de apoyo y seguimiento supra financiero; y las alternativas de explotación y generación de valor más allá de los incentivos históricos y permanentes a la formación y la creación artísticas.

Creemos que la presente selección de casos ha permitido ilustrar un conjunto de usos más productivos para el recurso cultural, que demandan tal exigencia de actualización y vitalidad por parte de las políticas públicas y pueden resultar valiosos a la hora de iluminar los desafíos que enfrentan sus grandes campos de intervención: el tratamiento del patrimonio como un recurso vivo (Pucllana); la reconsideración de los eventos masivos como plataformas para la instalación y el fomento de “narraciones compartidas” (SWU); la profunda reformulación a la hora de proyectar y actualizar infraestructuras culturales más productivas, dinámicas e innovadoras (Maloka); la necesidad de rediseñar los programas y modelos pedagógicos alrededor de la cultura, el arte y los oficios creativos (Faros); los desafíos a la hora de vincular los objetivos artísticos y educativos con las espacios de ocio y consumo contemporáneos (BV); y la decisión de impulsar y fortalecer los recursos de base creativa como herramientas de transformación social (ph15).

A esta altura, confiamos en que la reformulación, integración y productividad en torno a estos campos de trabajo podrán contribuir enormemente a la hora de fortalecer los procesos de transformación humana, social y económica, dimensiones hilvanadas que se potencian mutuamente y consolidan un aporte diferencial al desarrollo desde el recurso estratégico de la cultura.

Todo alguna vez es el puente

En definitiva, al repasar los distintos puntos analizados y observar las características centrales de cada proyecto, se evidencia cómo la diversidad mencionada en un comienzo alcanza no solo aspectos disciplinarios sino, sobre todo, la forma en que las carencias asumidas, los niveles de actividad y crecimiento, la formalización y estructura organizativa y las capacidades de articulación e inserción afectan de lleno a los niveles de productividad e impacto de cada iniciativa.

Resulta destacable que, pese a esa diversidad de características, se advierte cierto rasgo común con relación a las marcas de novedad presentes en todos los proyectos; gran parte de estas iniciativas han explorado y desarrollado formatos novedosos y particulares con relación al modelo de desarrollo que promueven, incorporando al mismo tiempo instancias de replicación en nuevos contextos. Aun con reformulaciones y adaptaciones a un escenario diverso, es un rasgo presente sobre todo en los casos de Maloka o ph15, que han materializado propuestas similares en otras localidades; o en la aplicación del modelo de Pucllana a la hora de gestionar otros sitios arqueológicos del Perú.

Más allá de la inclusión de Pucllana y los Faros, no deja de resultar curioso el hecho de no haber advertido un mayor número de casos semejantes relativos al ámbito público. Quizá se trate de una carencia que demuestra en qué medida el campo de la cultura y el desarrollo se manifiesta actualmente sobre todo desde el ámbito de la sociedad civil; tal vez ilustra también el proceso de corrimiento de los gobiernos en tiempos de declive de una versión dogmática del Estado de bienestar. En este sentido, cabe preguntarse si sería posible imaginar que proyectos como, por ejemplo, los de Maloka o ph15 fueran generados netamente desde una órbita pública; ¿resulta casual que las experiencias con mayor participación de financiamiento por parte del Estado respondan a un recorte y una valoración desde la dimensión patrimonial o la formación artística?

Aun así, e incluso para los casos vinculados a aquellas esferas más “ilustradas” del campo cultural, cabe reconocer que sus recortes instrumentales (con las connotaciones ideológicas, políticas, conceptuales y operativas que implican) atienden, por ejemplo en el caso extremo del patrimonio, a nociones que, lejos de presentarlo como un depósito o un monumento, revelan sus alcances vitales a través de la noción de “patrimonio vivo”. Es en tal contexto que cobra impulso la noción de recurso cultural para el desarrollo, desde una concepción que revela la capacidad de los insumos culturales y creativos a la hora de colaborar –por ejemplo en Pucllana– en términos de mejoramiento de un entorno urbano. Es decir, el medio cultural se transforma en un recurso actualizable y productivo, abierto a un conjunto de diversas prácticas, usos y funciones más en línea con las exigencias contemporáneas, incluso en términos de hábitos de consumo cultural.

Tales capacidades, que se derivan del cruce entre los contenidos y formatos de cada experiencia, atienden al desafío de actualizar las disciplinas en juego y preguntarse de qué forma dialogan con sus conciudadanos los distintos recursos creativos, también merced a los contextos de velocidad, alta conflictividad y necesidades fluctuantes que caracterizan a las grandes urbes en la actualidad. En el marco de estas coordenadas, los recursos deben necesariamente contemplar márgenes de amplitud y flexibilidad a fines de incrementar la productividad de sus alcances. De mantenerse en lo intrínseco de sus disciplinas y en los límites confortables de sus usos tradicionales, sus prácticas se vuelven “exclusivas”, incluyendo aquí las diversas acepciones del término: elitistas, distinguidas, excepcionales, monopólicas, expulsivas, excluyentes. De tal modo, medios que podrían officiar de recursos se mantienen apartados, separados, ajenos, en su sentido y en su potencialidad.

También en términos generacionales, y tal como se ha precisado en la primera parte de este trabajo, lo cultural ha sido históricamente concebido como un bien que, por definición, estaba asociado a sus funciones artísticas y cultas, y del que se desconocían concretamente sus impactos y beneficios. A diferencia de tales dinámicas, las nuevas generaciones ya no presentan esas cuotas de respeto reservadas a los templos sagrados, aunque sus antiguas resonancias puedan arrastrar hasta hoy su carga ancestral en caso de no conseguir establecer diálogos con sus comunidades actuales a la hora de redefinir sus espacios, procesos y alcances.

En definitiva, los recursos también cambian, se mueven y se reconstruyen, conllevando reformulaciones permanentes para las diversas dimensiones de lo cultural, desde el ámbito patrimonial hasta el científico, puesto que a la par de los cambios en las producciones, la circulación y los consumos culturales, debieran también modificar sus funcionalidades, que, necesariamente alteradas y trastocadas en términos políticos, ideológicos y sociales, conllevan refundaciones en propuestas de productos y servicios para conciliar con esos nuevos hábitos.

La alteración de los consumos alrededor de los bienes culturales debe impactar de algún modo en la mirada sobre estos recursos, cuyas transformaciones y resignificaciones ponen también en crisis las ideas de propiedad y patrimonialización de las prácticas culturales. ¿De qué manera se afectan los bienes culturales? Sobre todo para el ámbito patrimonial, compuesto de un conjunto de bienes colectivos instalados a lo largo del tiempo. ¿Cómo se detenta su categoría? ¿Por quiénes y por qué es llevada adelante? ¿Cómo se ha ido heredando a lo largo del tiempo? ¿Sus funciones y valores permanecen como entonces o difieren en ciertos aspectos y cualidades? ¿Qué pasa entonces con estos recursos? ¿Pueden permanecer cristalizados perpetuamente y extender su legitimidad en el tiempo? ¿No es posible adentrarse en esas nuevas coordenadas y capacidades derivadas de su concepción en tanto recurso? Si incluso en el caso extremo de

las llamadas "maravillas naturales" del mundo se ha optado por abrir su catálogo de usos, prácticas y funcionalidades, ¿por qué no habría de emprenderse un camino similar para el campo de lo realizado por el hombre?

Creemos que a esta altura es evidente que los usos culturales modifican la noción de sus dimensiones y disciplinas, conmoviendo las prácticas y los valores en torno a sus componentes patrimoniales, artísticos, productivos, comunicacionales y sociales. Tal vez su identificación mayor no pase ya por lo disciplinario o por los contenidos, sino, sobre todo, por el tipo de aprovechamiento e integración que puedan emprenderse a partir de sus materialidades, jerarquizando su funcionalidad contemporánea sobre aquella reverencia sagrada.

Por otra parte, tal como se ha mencionado, no pueden establecerse conclusiones válidas de este recorrido sin advertir sobre dos cuestiones determinantes: el contexto urbano y el marco regional latinoamericano.

Por un lado, más de la mitad de la población mundial se encuentra radicada actualmente en áreas metropolitanas, y se calcula que tal porcentaje seguirá creciendo con los años: la división de Población del Departamento de Asuntos Sociales y Económicos de las Naciones Unidas (DAES) calcula que, para 2050, el 70% de la población mundial vivirá en ciudades. En tal perspectiva, Latinoamérica presenta algunas de las ciudades más hiperpobladas del mundo, urbes elásticas como el Distrito Federal, San Pablo, Buenos Aires o Caracas, que ven extender sus fronteras políticas a través de anillos urbanos donde se incrementan la desigualdad, el desempleo, la inseguridad, la miseria y la violencia extrema.

No obstante, este escenario dominado por modelos productivos de acumulación de capital que agolpan a sus habitantes en los entornos urbanos puede entrañar también una potencialidad inversa, basada en modelos de planificación y estrategias que también la consideren en tanto recurso urbano para un desarrollo más integrado y humano. Según Francesc Muñoz, director del Observatorio de Urbanización de la Universidad Autónoma de Barcelona, aun reconociendo las tendencias expansivas de las ciudades, "ese crecimiento puede modelarse para conseguir ciudades mejores".¹ Considerando que los actores más aptos para realizar tal intervención son el Estado, el mercado y la sociedad organizada, y advirtiendo que el sistema dominante utiliza como herramienta de rigor al mercado, resta entonces asumir el espacio público y el rol de las organizaciones sociales como los ámbitos privilegiados para emprender tales procesos de transformación, inclusión y desarrollo.

Asimismo, ello se desenvuelve en un contexto regional caracterizado por los importantes niveles de crecimiento que la mayor parte de los paí-

1. "El desafío de la convivencia", *El País* (España), 2 de mayo de 2010, disponible en: <www.elpais.es>.

ses de América Latina se encuentra transitando, luego de las profundas transformaciones resultantes de las crisis neoliberales de finales del siglo XX y comienzos del XXI, y experimentando los períodos de crecimiento más prolongados de su historia reciente. En este sentido, la forma en que la región absorbió los efectos de las crisis económicas y financieras que, desde el 2008, golpean de lleno a los Estados Unidos y los países europeos dibuja un escenario inédito, sobre todo, tomando en consideración que, tal como se mencionó en un comienzo, América Latina ha oficiado históricamente ya sea como termómetro, laboratorio, variable de ajuste, freno a los procesos de desarrollo impuestos o valor de pago para “la fiesta de otros”. Sus niveles de crecimiento económico en los últimos años hacen que Brasil se ubique dentro de los países que conforman el BRIC (Brasil, Rusia, India y China), teoría según la cual el potencial económico del bloque podría convertir a estos países en las cuatro economías dominantes hacia el año 2050, ayudando de ese modo a traccionar una economía regional que ubicaría a América Latina en el centro de la mirada internacional.

En el campo cultural ha podido observarse en qué medida los proyectos analizados bajo este marco también manifiestan una forma de emprender que se diferencia tanto de la “europea” –cuyos principios parecieran privilegiar la mirada técnica, la preferencia de los objetivos artísticos, las grandes audiencias o una gestión basada en los presupuestos consolidados de un Estado de bienestar en crisis– como de la “norteamericana”, basada en el *do it yourself*, con la finalidad de arribar al “sueño americano” de poseer, consumir y dominar.

Por el contrario, con sus carencias, déficits y posibilidades, el modelo latinoamericano asume el desafío permanente de “hacer”; es claro que, en el extremo, las iniciativas siguen adelante porque no queda más remedio, porque la carencia, el vacío, el “otro”, la pasión y el cuerpo así lo exigen. Desde el centro mismo del sistema nervioso, desde las fuerzas y necesidades más íntimas y a la vez compartidas, los proyectos se llevan adelante de todos modos. No los detienen las situaciones financieras, económicas, políticas, espirituales o físicas, sino todo lo contrario, se refuerzan y legitiman como espacios necesarios, desde los cuales debe partirse, arribarse o permanecer. Así, estas cruzadas de la creatividad siguen adelante, se concretan por sobre todas las cosas y, a veces, después se piensan.

La gran mayoría de las experiencias recorridas tienen años de trabajo, se han llevado adelante desde el hacer más concreto, proyectando y realizando, cometiendo errores y reparándolos, planificando y recalculando. Sus niveles de crecimiento, productividad, instalación y sustentabilidad son un faro para todos aquellos que creamos, producimos y gestionamos a lo largo del continente; un modelo para comprender esta dimensión del desarrollo como una capacidad superadora de sus aspectos economicistas y asumir una nueva postura frente a los alcances y las

virtudes que conducen a la generación de capital humano y social desde la cultura.

Son también un espacio de reflexión donde rastrear las huellas para concebir o profundizar un sistema propio, profundamente latinoamericano, con los sabores, los perfumes, las melodías y los colores de nuestra "patria grande". Un modelo que es el nuestro y es el puente, no solo en camino de poner en pie de igualdad al sector cultural con el resto de las áreas de la vida social, sino también un puente hacia adentro de nuestra propia región, y que, a partir de los matices, las cualidades y los aspectos particulares, también pueda consolidarse como una forma de vinculación con el mundo desde una perspectiva más abierta, igualitaria y respetuosa.

Si consiguiera sumarse el rigor técnico al pulso profundo, este modelo sería de un impacto tal que se moderaría el conflicto urbano para dar paso a ciudades con una calidad de vida que nos permitiría mirar el futuro a los ojos. Ese rigor técnico tiene que basarse necesariamente en una ética. "Cultura y desarrollo" no es una expresión de deseos ni un objeto de análisis de laboratorio; es una ética laboral sostenida en la acción. El profesionalismo y la ética en la gestión, en el marco de los procesos de transformación social real, pueden brindar respuestas para las crisis espirituales, personales, sociales y económicas de los individuos que conforman nuestras comunidades.

En pos de ello, claro está que no existe el proyecto cultural perfecto, sino planificaciones exhaustivas, desarrollos estructurales y condiciones contextuales que los vuelven virtuosos, aun dentro de su propia fragilidad y las de sus entornos. La reconversión de esa fragilidad en términos de capacidad, elasticidad y potencialidad es la base de su sustentabilidad temporal y de la posibilidad de una transformación real, proceso ligado necesariamente a temporalidades medias y largas.

Confiamos en haber realizado un aporte para un primer acercamiento a estos modelos de trabajo, con el objeto de rescatar, contextualizar y dotar de entidad a un conjunto de experiencias que, de acuerdo con lo relevado en estas páginas, resultan ilustrativas en pos de la instalación de formatos innovadores, multiplicadores, transformadores, sostenibles y de apuesta al desarrollo desde el recurso de la cultura.



APÉNDICE

En la presente sección se ha incluido un listado complementario de proyectos de cultura y desarrollo de impacto en sus comunidades. Un conjunto de experiencias para conocer, visitar, examinar, discutir y replicar, con el fin de mejorar los emprendimientos y el crecimiento del sector cultural y creativo en su conjunto.

La Isla de los Inventos

Municipalidad de Rosario

La Isla de los Inventos es un proyecto urbano pedagógico que abrió sus puertas en la primavera de 2003. Es un centro cultural dedicado a la infancia para investigar, explorar y aprender a través de dispositivos lúdicos e invenciones novedosas que invitan a poner el cuerpo en juego y el pensamiento en acción, fusionando ciencias, arte y tecnología a través de lenguajes, diseños, medios y formatos. Junto a la Granja de la Infancia y el Jardín de los Niños, completa el llamado Tríptico de la Infancia.

Disponible en: <www.rosario.gov.ar>.

Sosteniendo Juntos

Asociación civil Sosteniendo Juntos

Es una entidad civil y humanitaria sin fines de lucro que impulsa proyectos sociales desde la actividad cultural y productiva. A partir del programa Murales Comunitarios y Talleres Creativos, el grupo Mujeres y Jóvenes Muralistas de Moreno capacitan y comienzan a generar su propia producción y venta de sus obras.

Disponible en: <www.sosteniendojuntos.org.ar>.

Catalinas Sur

Grupo de teatro Catalinas Sur

Pioneros en el teatro comunitario en la Argentina, son un grupo de vecinos que ven en el teatro la posibilidad de comunicarse con otros vecinos. A través del teatro, la música, el circo y los títeres, intentan recordar el valor de sus historias individuales y colectivas y recuperar la memoria que creyó y que cree en un mundo mejor.

Disponible en: <www.catalinasur.com.ar>.

Identidades Productivas

Secretaría de Cultura de la Nación

Este programa fomenta la creatividad de colectivos sociales integrados por artesanos, diseñadores, artistas visuales y pequeños productores que desean potenciar su proyecto individual en la interrelación con otros. Se implementa junto con los gobiernos de las provincias de La Pampa, Chaco, Chubut, Formosa, Jujuy, Mendoza, Río Negro, San Juan, Santa Cruz y Santiago del Estero.

Disponible en: <www.cultura.gov.ar>.

Asociación Pro Arte y Cultura

Es una organización de gestión cultural sin fines de lucro. Desde 1996 viene realizando una labor de democratización y dinamización del acceso a la formación artística y a actividades de ocio creativo en el Departamento de Santa Cruz, a través del Festival de Música Renacentista y Barroca Americana "Misiones de Chiquitos", el Festival Internacional de Teatro "Santa Cruz de la Sierra", los Festivales de Temporada de Música Misional, los Festivales de Música de Navidad y un Fondo Editorial que investiga y difunde a través de ediciones impresas, sonoras y de video la riqueza cultural del Oriente Boliviano.

Disponible en: <www.festivalesapac.com>.

Proyecto Martadero

N.A.D.A. (Nodo Asociativo para el Desarrollo de las Artes)

Es un proyecto integral de desarrollo artístico y cultural para el cambio social, que trabaja por y para el desarrollo social a través del arte y la cultura a partir de siete áreas de creación artística (Artes Visuales y Fotografía, Música, Letras, Audiovisual, Artes Escénicas, Diseño Gráfico y Arquitectónico) y siete programas de desarrollo social (Políticas Culturales y Redes, Formarte, Vivo y Verde, Vivero de Emprendimientos Creativos, Sistemas de Autogestión y Taller de Creatividad Infantil), articulados desde un importante conjunto arquitectónico en un ex Matadero.

Disponible en: <www.martadero.org>.

Agência de Redes para a Juventude

Es una iniciativa que capacita y ayuda en la captación de fondos a jóvenes de las favelas de Río de Janeiro para diseñar y llevar a cabo sus proyectos culturales.

Disponible en: <<http://agenciarij.org>>.

Universidade das Quebradas

Universidade Federal do Rio de Janeiro

El proyecto organizado por el Programa Avanzado de Cultura Contemporánea de la Universidad pretende promover la integración de la teoría académica y el conocimiento de los productores culturales y artistas de Río de Janeiro, principalmente de las áreas periféricas, conocidas como "quebradas". Actúa en cinco áreas de la producción cultural: literatura, artes visuales, teatro, danza y música.

Disponible en: <www.universidadedasquebradas.pacc.ufrj.br>.

Olodum

Es un grupo cultural con base en la comunidad negra de Salvador de Bahía, Brasil. Propone actividades culturales para la gente joven, la mayoría relacionadas con la música; también ofrece producciones de teatro y otras actividades. Fundado en 1979, sus objetivos declarados son combatir

el racismo, fomentar la autoestima y el orgullo entre los afrobrasileños, y pelear por los derechos civiles de todos los grupos marginales.

Disponible en: <<http://olodum.uol.com.br/escolaolodum>>.

Escola Pracatum

Associação Pracatum Ação Social (APAS)

Candeal es un barrio de Salvador, Bahía, donde se encuentra una gran cantidad de músicos que se destacan por convertir a la música en una alternativa de vida, lo que crea perspectivas profesionales para los jóvenes de esta comunidad. La activa participación de la población en este proceso de colaboración con instituciones públicas y privadas transformó la imagen tradicional de las favelas brasileñas y convirtió al barrio de Candeal en un modelo de desarrollo comunitario a seguir, conquistando un merecido reconocimiento nacional e internacional.

Disponible en: <www.pracatum.org.br>.

Instituto Pensarte

Es una Organización Social de Cultura (OS) que desde San Pablo se enfoca en la promoción de la actividad sociocultural en Brasil. Desarrolla actividades de reflexión y articulación, como encuentros, seminarios, exposiciones, además de otros proyectos y acciones de inclusión cultural. Las actividades de investigación se difunden en sus publicaciones, como en las colecciones “Democracia Cultural” y “Visões da Cultura”, en la revista electrónica del sector cultural *Cultura e Mercado*.

Disponible en: <www.pensarte.org.br>.

Fora do Eixo

Circuito Fora do Eixo

Es una red colaborativa y descentralizada de trabajo constituida por colectivos de cultura diseminados por Brasil. Se basa en los principios de la economía solidaria, el cooperativismo, la divulgación, la formación y el intercambio entre redes sociales, el respeto a la diversidad, la pluralidad y las identidades culturales. Busca estimular la circulación de proyectos musicales, el intercambio de tecnología de producción y el trueque de productos a través de la realización de festivales autosustentables y el estímulo de pequeños emprendimientos de características cooperativas.

Disponible en: <www.foradoeixo.org.br>.

CHILE

Biblioteca de Santiago

Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, Ministerio de Educación, Chile

Este gran proyecto de infraestructura cultural ofrece nuevas modalidades de atención y servicios innovadores: un amplio horario de atención; servicios de referencia digital, colecciones audiovisuales, servicios de novedades; salas con colecciones infantiles, juveniles, de referencia, literatura general; salas de computación equipadas para capacitar en las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC); acceso integral para discapacitados a todos sus servicios; salas de conferencias, auditorium multifuncional; sala de exposiciones y programas permanentes de fomento de la lectura y extensión.

Disponible en: <www.bibliotecasantiago.cl>.

Centro Cultural Playa Ancha

Es una institución sin fines de lucro que funciona desde hace aproximadamente diez años, cuyos objetivos son la capacitación, creación y extensión artística y la promoción del diálogo comunitario. Para ello desarrolla los siguientes proyectos: Corredores Culturales Bolivarianos, Escuela de Karnavales, Canal 3 de IrreverentTV de Televisión Comunitaria, el espacio destinado a las expresiones locales Parke de las Artes, Sala de Música, Ensayo y Arriendo, el comedor popular El Paladar y el Carnaval de los Mil Tambores.

Disponible en: <<http://projetpassing.free.fr>>.

COLOMBIA

Circo Ciudad

Fundación Escuela de Artes y Nuevo Circo Circo Ciudad

En Ciudad Bolívar, una de las zonas más pobres de Bogotá, funciona Circo Ciudad, una compañía donde se enseñan artes escénicas con un doble objetivo: encontrar alternativas de vida para jóvenes en zonas donde hay delincuencia y pobreza y brindarles esparcimiento a los vecinos de Ciudad Bolívar, que en general no tienen acceso a servicios culturales.

Disponible en: <www.circociudad.org>.

Fundación Danza Común

Danza Común lleva a cabo proyectos como Puerto Abierto, que pretende ser una plataforma internacional que impulse el intercambio cultural y artístico, y el Centro de Experimentación Coreográfica, que funciona como un laboratorio para la creación, de la mano de maestros nacionales e internacionales que acompañan los procesos de los jóvenes coreógrafos.

Disponible en: <www.danzacomun.com>.

Ojo al Sancocho

Festival Internacional de Cine y Video Alternativo y Comunitario (FICVAC)

Es una iniciativa comunitaria que nació de la necesidad de democratizar la cultura audiovisual en Colombia. Tiene como objetivo promover nuevos realizadores y productores audiovisuales de Ciudad Bolívar, de Bogotá, de Colombia y de Latinoamérica, comprometidos con un audiovisual educativo-cultural, informativo y estimulante.

Disponible en: <<http://ojoalsancocho.org>>.

El Colegio del Cuerpo

Es un centro artístico y pedagógico que tiene como misión generar una comprensión renovada de la dimensión corporal como elemento constitutivo esencial de la condición y la expresión humanas. Sus fundadores, Álvaro Restrepo y Marie France Delieuvin, trabajan desde 1997 ofreciendo a niños desplazados y marginados de Cartagena de Indias formación en danza contemporánea. Ellos consideran que la danza es una buena herramienta para la transformación de estilos de vida, pues en sí misma encierra una postura y una dignidad.

Disponible en: <www.elcolegiodelcuerpo.org>.

Plataforma Bogotá

Fundación Gilberto Alzate Avendaño - Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá D. C.

Es un laboratorio interactivo de arte, ciencia y tecnología. Se trata de un espacio de creación de acceso libre que promueve la producción, investigación, formación y difusión del arte, la ciencia y la cultura digital.

Disponible en: <www.plataformabogota.org>.

Fundación Imago

Fundación Imago para la cultura y la paz social

Organización sin fines de lucro que trabaja desde 1997 en el eje paz y desarrollo desde la perspectiva de la cultura con poblaciones vulnerables colombianas. Busca el fortalecimiento cultural de los y las líderes, intentando que quienes los acompañan adquieran herramientas culturales que permitan mejorar el trabajo comunitario, viéndose traducido en beneficios para las comunidades.

Disponible en: <www.fundacionimago.org.co>.

Orquesta del Río Infinito

Es un movimiento artístico-ambiental del continente americano, desde el cual sus integrantes representan tradiciones musicales de Centroamérica, Caribe, Sudamérica y Norteamérica. Viajan en un barco-escenario cargado de música y banderas de paz. Recorren los ríos del continente americano y en cada puerto al que llegan realizan un festival de acceso gratuito y talleres de encuentro musical con la comunidad, compartiendo con ella música y tradiciones. Cada comunidad redacta su propia “Carta de los ríos”, en donde se compromete a velar por su cuenca y por el medio ambiente.

Disponible en: <www.rioinfinito.com>.

Capacitación artesanal para el mejoramiento de la competitividad de las artesanías artísticas ecuatorianas

Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador

Es un programa de apoyo al sector de las MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) y Artesanías, a partir de procesos que buscan garantizar la calidad de los productos de estos sectores, promocionándolos a través de exhibiciones permanentes, ferias nacionales e internacionales y ruedas de negocios. Esta iniciativa prioriza el desarrollo de las capacidades propias del productor y la elaboración de varios soportes e instrumentos legales y de cobertura institucional, necesarios para el mejoramiento de la competitividad.

Disponible en: <www.mipro.gob.ec>.

MÉXICO

Circo Volador

Es un centro de arte y cultura ubicado en la delegación Venustiano Carranza, en la Ciudad de México. Se trata de una ONG sin fines de lucro dedicada a la atención de los jóvenes de los sectores populares y a la solución de problemas urbanos y sociales, tomando como base su cultura y su investigación metodológica. Su espacio contiene una sala de conciertos, un estudio de grabación y salas donde se desarrollan talleres de arte y oficios.

Disponible en: <www.circovolador.org>.

Cumbre Tajín

Es un festival precursor y ejemplo de una propuesta sustentable en turismo cultural integral (espiritual, gastronómico, de aventura, histórico, creativo y cosmogónico) que se realiza en la zona norte del Estado de Veracruz. Su objetivo es preservar y difundir la riqueza cultural y arqueológica de la Ciudad Sagrada de El Tajín y de sus guardianes: el pueblo totonaca. Durante su transcurso se desarrollan ceremonias, talleres, rituales, terapias alternativas, juegos autóctonos, conciertos, danzas, actos circenses, conferencias, exposiciones, proyecciones y un festival internacional de música.

Disponible en: <www.cumbretajin.com>.

Taller Flora

Asociación Civil promotora y creadora de Diseño Mexicano

El taller lleva más de diez años funcionando como un laboratorio móvil. Una parte del taller se lleva a cabo en las comunidades indígenas y otra en la Ciudad de México. El proyecto busca crear una opción sustentable a la que puedan incorporarse procesos artesanales, para participar simultáneamente en una escena contemporánea sin caer en el folclorismo.

Disponible en: <www.facebook.com/pages/Taller-Flora-AC/232121433532458>.

Museo de las Ciencias Universum

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Es el museo de las ciencias de la UNAM. Tiene por misión divulgar, promover y fortalecer la cultura científica y tecnológica para hacerla llegar al mayor número posible de personas. Forma parte de un gran proyecto cultural que se ubica en la Dirección General de Divulgación de la Ciencia (DGDC) de la Universidad y se encuentra ubicado en la Zona Cultural de Ciudad Universitaria. Actualmente cuenta con doce salas permanentes, un espacio infantil distribuido en tres edificios, una senda ecológica, una senda arqueológica, un jardín de mariposas y una parcela de cultivo.

Disponible en: <www.universum.unam.mx>.

PARAGUAY

Programa Trinacional de Artesanía “Ñandeva”

Secretaría Nacional de Cultura - Ministerio de Justicia y Trabajo - Fundación Parque Tecnológico Itaipú

El Programa viene trabajando en las artesanías regionales en busca de calidad, identidad y representatividad. Su objetivo principal es el de promover el desarrollo sustentable de la región por medio del fomento de las actividades artesanales integradas a otras actividades locales. Actualmente beneficia también a los artesanos del Centro Cultural de la Penitenciaría Regional de Misiones, con asiento en la institución penal, donde se pretende fortalecer la producción artesanal elaborada por los internos en cuero, madera y huesos.

Disponible en: <www.nandeva.org>.

PERÚ

Arena y Esteras

Asociación Cultural Arena y Esteras

Es una casa-escuela en donde niños, jóvenes y adultos reciben una formación integral en teatro, circo, música, danza y artes plásticas, orientada al fortalecimiento de su identidad, su capacidad de expresión y su desarrollo armónico como seres humanos. Cuentan con obras en las que abordan temas sociales como identidad, migración, violencia,

derechos humanos; desarrollando una propuesta que une elementos de diferentes disciplinas dentro de una visión antropológica andina y urbano-popular.

Disponible en: <<http://arenayesteras.org>>.

Vichama Teatro

Vichama Grupo Comunitario de Teatro

A partir de un laboratorio de teatro este grupo ha creado diferentes programas de envergadura anclados en la comunidad, como un centro cultural, una escuela de alfabetización intercultural, encuentros de creadores y un foro de la cultura solidaria.

Disponible en: <www.vichama.org>.

Centros MEC

Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay

Los Centros MEC son 109 espacios educativos y culturales ubicados en todo el territorio uruguayo, creados con el fin de facilitar el acceso a la educación, a la innovación científica y tecnológica y a servicios y productos culturales, llevando a cabo así políticas de democratización y descentralización.

Disponible en: <<http://centrosmec.org.uy>>.

Traful

Cooperativa Traful Uruguay

Es una organización que tiene por objetivo desarrollar proyectos con el fin de contribuir a la participación e integración social y cultural de niños y sus familias, potenciando sus ideas, fortaleciendo su autoestima y generando empoderamiento a partir de la realización de actividades recreativas, deportivas y talleres en escuelas públicas y clubes de distintas localidades del interior del país.

Disponible en: <www.traful.org.uy>.

VENEZUELA

Proyecto Infocentros

Fundación Infocentros - Gobierno Bolivariano de Venezuela

Este proyecto desarrolla actividades de alfabetización tecnológica, comunicación e identidad con el objetivo de fortalecer el desarrollo de las potencialidades locales, las redes sociales y el poder popular. Para ello facilitan el proceso de apropiación de las TIC por parte de los sectores populares mediante la consolidación de espacios tecnológicos comunitarios que faciliten la construcción colectiva y transferencia de saberes y conocimiento, las relaciones de colaboración y de coordinación, la generación de redes y la comunicación popular.

Disponible en: <www.infocentro.gob.ve>.

EPATU, Tabay

Colectivo Hip Hop Revolución - Ministerio para las Comunas

Es un colectivo que pretende ser la voz rebelde del rap latinoamericano a través de la creación de la Escuela Popular para las Artes y las Tradiciones Urbanas (EPATU), con hincapié en el *hip hop* en tanto cultura rebelde, de combate y transformación.

Disponible en: <www.myspace.com>.

Tiuna, El Fuerte

Colectivo Tiuna, El Fuerte

Núcleo de desarrollo endógeno y cultural nacido en 2005. Está conformado por un colectivo político-cultural de jóvenes activistas del arte público, quienes tomaron las rebeldes artes urbanas como armas de lucha y de transformación radical de la sociedad. Cotidianamente construyen un espacio público alternativo para el encuentro, la expresión, la formación, la recreación y la inclusión de jóvenes de clases populares.

Disponible en: <<http://laboratoriodeartesurbanas.blogspot.com>>.

Universidad Indígena

Causa Amerindia Kiwxi

Espacio de intercambio de saberes entre pueblos originarios. La Universidad Indígena de Venezuela es una institución educativa creada por Causa Amerindia Kiwxi, cuya misión es aportar los medios para el desarrollo de una educación intercultural bilingüe.

Disponible en: <www.causamerindia.com>.



BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2007): *La economía social en las comunas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, Ministerio de Derechos Humanos y Sociales de la Ciudad de Buenos Aires.
- Abello Vives, Alberto y Espinosa Espinosa, Aarón (2008): "Las relaciones entre desarrollo y cultura: renovación de los votos para la prosperidad", *Contraste* (Colombia), n° 18, Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Aguirre Baztán, A. (ed.) (1993): *Diccionario temático de antropología*, Barcelona, Boixareu Universitaria.
- Aleán Pico, Augusto (2008): "El desafío del desarrollo: Sen y la expansión de las capacidades de la gente", *Contraste* (Colombia), n° 18, Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Bayardo, Rubens y Lacarrieu, Mónica (comps.) (1999): *La dinámica global-local*, Buenos Aires, Ciccus.
- Benhamou, Françoise (1997): *La economía de la cultura*, Montevideo, Trilce.
- Bonet, Lluís (2008): "Cultura, ciudad y desarrollo", *Tensiones*, selección de conferencias del Programa de Formación en Gestión Cultural, Córdoba, Ediciones del Centro Cultura de España.
- Bonet, Lluís; Castañer, Xavier y Font, Josep (eds.) (2001): *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*, Barcelona, Ariel.
- Bonfil Batalla, Guillermo (1982): "Lo propio y lo ajeno. Una aproximación al problema del control cultural", en Colombres, Adolfo (comp.), *La cultura popular*, México, La Red de Jonás Premiá Editora.
- Bourdieu, Pierre (1967): "Campo intelectual y proyecto creador", en Colombres, Adolfo (1990), *Manual del promotor cultural*, t. 1: *Bases teóricas para la acción*, Buenos Aires, Editorial Humanitas-Ediciones Colihue.
- CNUMAD (1992): Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Río de Janeiro.
- Dubatti, Jorge y Pansera, Claudio (coords.) (2006): *Cuando el Arte da respuestas, 43 proyectos de cultura para el desarrollo social*, Buenos Aires, Artes Escénicas.
- Escobar, Ticio (1995): *Sobre cultura y Mercosur*, Asunción, Don Bosco / Ñandutí Vive.
- García Canclini, Néstor (1987): "Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano", en García Can-

- clini, Néstor (ed.), *Políticas culturales en América Latina*, México, Grijalbo.
- (2004): "América Latina: mercados, audiencias y valores en un mundo globalizado", disponible en: <www.oglobo.globo.com>, 12 de julio.
- (2005): "Todos tienen cultura: ¿quiénes pueden desarrollarla?", Conferencia para el Seminario sobre Cultura y Desarrollo, BID, Washington, disponible en: <www.iadb.org>, 24 de febrero.
- (1997): "Entrevista", *Karis*, (Barcelona) n°2.
- Garretón, Manuel Antonio (coord.) (2003): *El espacio cultural contemporáneo. Bases para una política cultural de integración*, Chile, Convenio Andrés Bello, Fondo de Cultura Económica.
- Geertz, Clifford (1995): *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa.
- Getino, Octavio (2003): "Las industrias culturales en el MERCOSUR. Apuntes para un proyecto de política de Estado", en *Industrias culturales: mercado y políticas públicas en la Argentina*, Buenos Aires, Ciccus, Secretaría de Cultura de la Nación.
- Haq, Mahbub ul (1995): *Reflexiones sobre Desarrollo Humano*, Nueva York, Oxford University Press.
- Kahn, J. S. (1975): *El concepto de cultura: textos fundamentales*, Barcelona, Anagrama.
- Kliksberg, Bernardo (2004): *Más ética, más desarrollo*, Buenos Aires, Temas.
- Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952): *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Universidad de Harvard, Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology.
- Kusch, Rodolfo (1976): *Geocultura del hombre americano*, Buenos Aires, Ediciones García Cambeiro.
- Magrassi, G. E.; Maya, M. B. y Frigerio, A. (1999): *Cultura y civilización desde Sudamérica*, Buenos Aires, Galerna-Búsqueda de Ayllú.
- Marcé, Xavier y Bosch, Ramón (2007): *El exhibicionismo del mecenas. Reflexiones sobre actuación pública en el sector cultural del siglo XXI*, Lérida, Milenio.
- Martín-Barbero, Jesús (1999): *Tipología cultural*, Bogotá, Fundación Social.
- (2002): "Nuevos mapas culturales de la integración y el desarrollo", en Kliksberg, Bernardo y Tomassini, Luciano (comps.), *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires, BID / Fundación Felipe Herrera / Universidad de Maryland / Fondo de Cultura Económica.
- Miller, Toby y Yúdice, George (2004): *Política cultural*, Barcelona, Gedisa.
- MONDIACULT (1982): Declaración de la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, México.
- Olmos, Héctor Ariel y Santillán Güemes, Ricardo (2003): *Educación en cultura. Ensayos para una acción integrada*, Buenos Aires, Ciccus.
- ONU (1987): "Nuestro futuro común", informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

- Ortiz, Renato (1996): *Otro territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.
- O' Sullivan, T. y otros (1997): *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Prieto de Pedro, Jesús (2006): *Cultura, culturas y Constitución*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Puig Picart, Toni (2001): *Se acabó la diversión, la cultura crea y sostiene ciudadanía*, Buenos Aires, Libros del Rojas.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2004): *La libertad cultural en el mundo diverso de hoy, Informe sobre Desarrollo Humano (IDH)*, Nueva York.
- Rey, Germán (2002): "Cultura y desarrollo humano", *Pensar Iberoamérica*, Bogotá, n° 0, OEI.
- (2008): "Cultura y desarrollo, seis perspectivas de análisis", *Contraste* (Colombia), n° 18, Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Ribeiro, Darcy (1970): *El proceso civilizatorio. Etapas de la evolución socio-cultural*, Caracas, Universidad Central de Venezuela.
- Santillán Güemes, Ricardo (1985): *Cultura, creación del pueblo*, Buenos Aires, Guadalupe.
- (1991): "El actor, el chamán y lo otro", *El Baldío*, (Buenos Aires), año I, n° 1, artículo actualizado (2006), disponible en: <www.elbaldio.org>.
- (2000): *Educación y cultura. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Cultura*, Panamá, OEI.
- (2002): "Pasos hacia una ecología de la actuación", *Ritornello. Devenires de la Pedagogía Teatral* (Buenos Aires), año II, n° 3.
- Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor (comps.) (2001): *Capacitar en cultura*, Subsecretaría de Cultura de la Provincia de Buenos Aires.
- Santillán Güemes, Ricardo y Olmos, Héctor (comps.) (2004): *El gestor cultural. Ideas y experiencias para su capacitación*, Buenos Aires, Ciccus.
- Sen, Amartya (2000): *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta.
- Sen, Amartya y Kliksberg, Bernardo (2007): *Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*, Barcelona, Deusto.
- Schröder, Gerhart y Breuninger, Helga (comps.) (2005): *Teoría de la cultura. Un mapa de la cuestión*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Thompson, J. B. (1990): *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Tono Martínez, José (2007): *Conceptos y experiencias de la gestión cultural*, Madrid, Ediciones del Ministerio de Cultura de España.
- Towse, Ruth (2005): *Manual de economía de la cultura*, Madrid, Fundación Autor.
- Trilla Bernet, Jaume (1997): *Animación sociocultural. Teoría, programas y ámbitos*, Barcelona, Ariel.

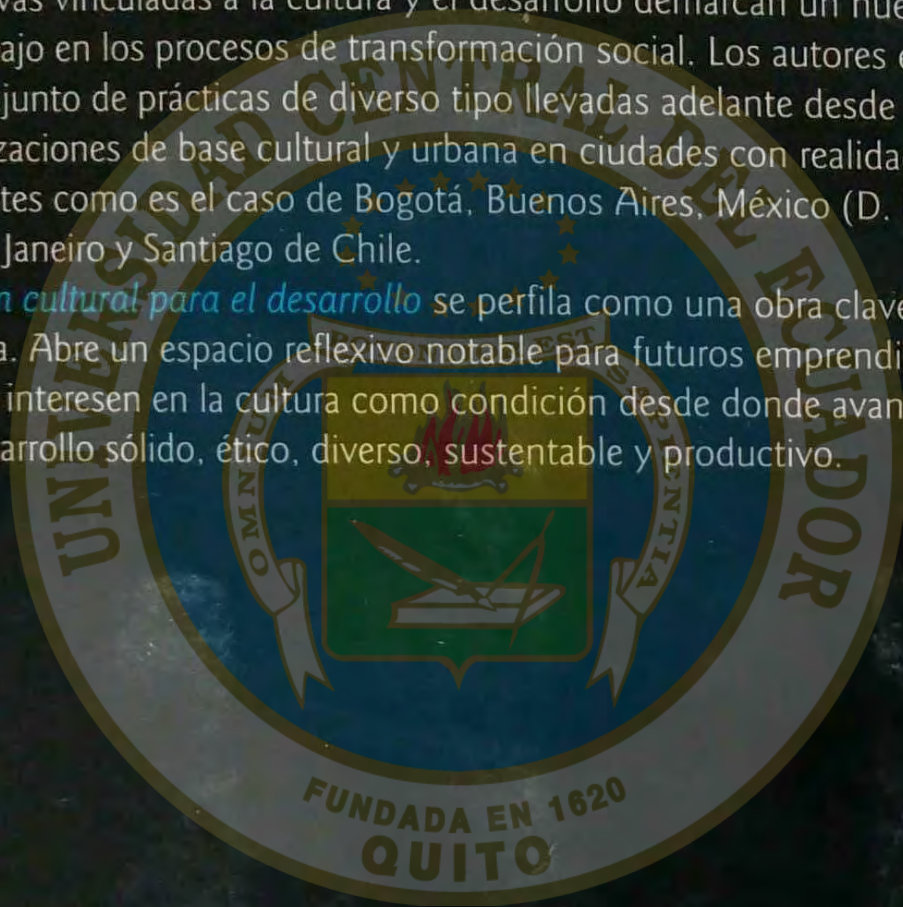
- Unesco (1982): Declaración de México sobre Políticas Culturales, México.
- Unesco (1997): *Nuestra diversidad creativa*, Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, México.
- Velleggia, Susana (comp.) (1995): *La gestión cultural de la ciudad ante el próximo milenio*, Buenos Aires, Ciccus.
- Vicario, Fernando; Piñón, Francisco; Samper Pizano, Ernesto; Hernández, Tulio y otros (2005): *Ensayos sobre políticas públicas culturales para la Región Andina*, Caracas, Fundación Bigott.
- Yúdice, George (2002): *El recurso de la cultura. Usos de la cultura global*, Barcelona, Gedisa.
- (2004): *Industrias culturales y desarrollo culturalmente sustentable*, Informe para el Seminario Internacional de la III Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina, el Caribe y la Unión Europea, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (México) y OEI.
- (2005): “Cultura y desarrollo: análisis y consecuencias”, en el Seminario “La cultura como factor de desarrollo”, Universidad de Chile, Chile.



Cultura y desarrollo conforman un binomio cuyos términos mantienen una relación dinámica, dialéctica y valiosa, aun cuando muchas veces se encuentren en tensión. A pesar de ello, a menudo son desvalorizados por los responsables de la gestión cultural.

A partir de esta comprobación, Bruno Maccari y Pablo Montiel, reconocidos especialistas en la materia, reunieron en esta obra una serie de reflexiones y experiencias con el objetivo de ilustrar desde diversas ópticas cómo la cultura puede colaborar en procesos de desarrollo humano, social, económico, e incluso institucional u organizacional. Al hacerlo priorizaron un enfoque pragmático y contextualizado, capaz de dar cuenta de cómo iniciativas vinculadas a la cultura y el desarrollo demarcan un nuevo ámbito de trabajo en los procesos de transformación social. Los autores enfocan un conjunto de prácticas de diverso tipo llevadas adelante desde organizaciones de base cultural y urbana en ciudades con realidades muy diferentes como es el caso de Bogotá, Buenos Aires, México (D. F.), Lima, Río de Janeiro y Santiago de Chile.

Gestión cultural para el desarrollo se perfila como una obra clave en la materia. Abre un espacio reflexivo notable para futuros emprendimientos que se interesen en la cultura como condición desde donde avanzar hacia un desarrollo sólido, ético, diverso, sustentable y productivo.



Ariel Arte y Patrimonio

8017003

ISBN 978-987-1496-26-6



www.planetadelibros.com