



# GESTIÓN CULTURAL LOCAL: INVESTIGACIONES Y EXPERIENCIAS

URIEL BUSTAMANTE LOZANO  
CARLOS YÁÑEZ CANAL  
TOMÁS PETERS  
(EDITORES)



Escuela de Postgrado  
FACULTAD DE ARTES  
UNIVERSIDAD DE CHILE



magíster  
gestión  
cultural

# GESTIÓN CULTURAL LOCAL: INVESTIGACIONES Y EXPERIENCIAS

URIEL BUSTAMANTE LOZANO  
CARLOS YÁÑEZ CANAL  
TOMÁS PETERS  
(EDITORES)



Escuela de Postgrado  
FACULTAD DE ARTES  
UNIVERSIDAD DE CHILE



magíster  
gestión  
cultural

Este libro fue dictaminado por pares académicos con el método del doble ciego.

© Reservados todos los Derechos de Autor

Título: Gestión cultural local: investigaciones y experiencias

Editores: Uriel Bustamante Lozano  
Carlos Yáñez Canal  
Tomás Peters

Manizales, septiembre de 2022  
ISBN: 978-956-410-928-2

Edición literaria: Juan Camilo Hernández Rodríguez  
Laura V. Obando Alzate

Fotografías: Luis Weinstein

Diseño y Diagramación:  
Matiz Taller Editorial  
Calle 63 # 24-24.  
Teléfono 60 (6) 8911121, 8911122  
Manizales-Colombia

Hecho el depósito legal  
Se prohíbe la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la debida autorización.



# CONTENIDO

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Perspectivas prácticas de la Gestión Cultural .....</b>	<b>15</b>
Proyectos culturales: claves para relación gestión-cultura- desarrollo local y políticas públicas culturales locales. Pretexto inicial con municipio de Villamaría (Caldas) .....	16
Federalismo e políticas municipais de financiamento à cultura no Brasil .....	55
Gestión cultural local en Chile: breve repaso histórico y político (1970-2021) .....	81
Metodología para la construcción de una política cultural municipal.....	105
<b>La gestión cultural local desde la perspectiva comunitaria: un compromiso .....</b>	<b>127</b>
Gestión cultural comunitaria «El Nido Colibrí» por las veredas de Villamaría, Caldas .....	128
Gestión Cultural comunal: un agenciamiento desde la comunalidad creativa .....	169
Bitácora sobre Gestión Cultural desde el sur en el año en que floreó la quila.....	189
Gestionar la memoria, transformar la cultura: reflexiones desde el exilio político colombiano.....	207

**La Gestión Cultural local: ciudadanía, comunicación y cultura.....229**

La difusión cultural universitaria en México: las formas  
universitarias de hacer presencia en seis regiones del país..... 230

Desafíos para la cultura como universo implícito en la vida  
de los ciudadanos ..... 253

Conéctate con la cultura. Comunicación y cultura en tiempos de  
pandemia en Palmira ..... 271

A teal-tinted photograph of a forest floor. In the center, a person is kneeling, wearing a white tunic and a dark, fringed shawl. To the left, another person is partially visible, also in white. To the right, a person is sitting on the ground, looking down. The forest floor is covered in dry leaves and twigs. The background is a dense forest with sunlight filtering through the trees. The word "INTRODUCCIÓN" is written in white, uppercase letters across the center of the image.

# INTRODUCCIÓN

En general, las prácticas de gestión cultural local han evidenciado en los últimos años poco reconocimiento de los contextos, ya que se reducen a lo instrumental y no tienen en cuenta —o no orientan su acción— en función del desarrollo, la transformación y el fortalecimiento de las condiciones particulares de los territorios.

Las diversas prácticas de la gestión cultural local que se asumen en este libro se confrontan y están determinadas por múltiples conflictos e intereses, los cuales definen y orientan los ejercicios tácticos en los contextos que se desarrollan a nivel latinoamericano. Este es el caso de Brasil, en que las acciones culturales se orientan en torno a la pandemia; o también lo es el de Chile, asumidos desde la estructuración de la historia de las políticas culturales y su impacto luego de la revuelta social de octubre de 2019; así como desde la educación en México, en el que se resalta la importancia que tiene los agentes culturales en los procesos formativos; y, de igual manera, las experiencias colombianas, en las que el papel fundamental lo cumplen las comunidades y la participación, ya que en su articulación se conjugan un torrente de vivencias. Estas son fundamento de las políticas culturales en función de lo social y, por supuesto, el fortalecimiento del desarrollo cultural de las regiones.

Desde allí el lector podrá hacerse una idea acerca de cómo se comprende y se dimensiona pragmáticamente y se orienta la gestión cultural local hacia el bienestar y desarrollo cultural desde metodologías diversas y en la adopción de herramientas y técnicas adecuadas al diseño de políticas culturales que contemplan las dinámicas locales. Ello, asumiendo referentes conceptuales y teóricos que permitan a la gestión cultural ganar niveles de comprensión, interpretación y conocimiento en su interacción con lo local. Estos procesos también se plantean en el reconocimiento de la diversidad y la diferencia, las cuales exigen de la acción cultural el respeto del otro en condiciones de igualdad establecidos por las constituciones políticas y los marcos jurídicos que rigen los procesos democráticos de los diferentes países de la región. Esto también implica hablar de una comunicación intercultural, dialógica,

horizontal que contribuya al enriquecimiento de los procesos culturales a nivel local y la vinculación estrecha con las políticas culturales, las miradas de género, las comunidades ancestrales y los jóvenes.

A través de los diferentes textos se pueden observar las dinámicas en las que se inscribe la llamada «gestión cultural» en los contextos particulares donde se enuncia cada experiencia, facilitando la creación del entorno cultural desde la acción cultural e indica, a su vez, otras condiciones y maneras de planificar y gestionar la cultural local.

El nuevo escenario que dibuja la gestión cultural local evidencia un nivel de madurez investigativo y académico que se constituye desde la necesidad de vivificar los lazos que se tienden entre la institucionalidad local y la sociedad civil, lo cual posibilita el diseño y el fortalecimiento de sistemas de gestión cultural local desde espacios de reflexión que trascienden los manejos tradicionales de la cultura. Así, se perfila una gestión cultural local que garantiza la participación efectiva de las organizaciones, instituciones y comunidades.

La apuesta que asumimos en este libro es por una gestión cultural local que convoque y articule los diferentes conocimientos, saberes, técnicas, los modos y métodos empíricos para fortalecer las prácticas y los significados; particularmente, de aquellos concebidos a contracorriente del orden cultural dominante. Dichas prácticas y significados son del orden institucional; o, mejor, de las interacciones entre los agentes culturales (creadores y gestores) con la institucionalidad cultural local.

El municipio es el lugar donde la gestión cultural local adquiere presencia y condición de existencia, ya que en dicha realidad territorial es donde se posibilita su comprensión como espacio vital del desarrollo local —plagado de problemáticas y necesidades culturales— a partir de la inserción de sus rizomas.

En lo local se vinculan los procesos culturales y de participación social con el territorio. Los agentes culturales viven, representan y transmiten prácticas culturales que repercuten en el desarrollo de las instituciones, organizaciones o comunidades. Creemos que, a partir de sus necesidades culturales propias, es en el contexto local donde se reinterpreta y reorganizan las perspectivas de futuro, aunque esto no quiere decir que se encuentran desvinculados de los lineamientos que ofrecen los referentes institucionales regionales o nacionales.

La gestión cultural local construye y fortalece los espacios de convivencia y ciudadanía. Estos factores son importantes para las dinámicas territoriales locales, las cuales se sustentan en el reconocimiento de los espacios de investigación; fundamentados en construcción de metodologías interdisciplinarias, en el reconocimiento de procesos, prácticas, necesidades e intereses, y desde las problemáticas expuestas por instituciones, organizaciones y comunidades.

El escenario local le exige a la gestión cultural que sus procesos y acciones se justifiquen conforme a su realidad (local) y que brinde respuestas a las necesidades sentidas (que son el punto de partida para motivar, necesariamente, la participación, la colaboración y la convivencia).

Desde esta perspectiva, este texto compila y agrupa desde la diversidad – riqueza propia de la gestión cultural – la construcción práctica y experiencial de algunas/os profesoras/es e investigadoras/es que han incursionado en la gestión cultural local en Colombia, Chile, Brasil y México. Ellas/os brindan, además del alcance e impacto disciplinar en lo pedagógico, lo didáctico, lo comunitario, lo académico e investigativo, el potencial de avistar las dinámicas en donde se inscribe la gestión cultural local y la multiplicidad de dificultades (las cuales son rebasadas desde las interlocuciones e interacciones entre el Estado y las instituciones que gestionan y administran la cultura). Dentro de dichas dificultades coyunturales se resalta la que vivimos a partir de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del COVID-19 en la región y cómo, en algunos textos, se perfilan algunas reflexiones que se orientan a posibles respuestas a los límites que implican estos nuevos desafíos.

El primer bloque se agrupa en torno a perspectivas prácticas de la gestión cultural local. Los ejes que lo integran refieren, en primera instancia, al resultado de diversos proyectos de investigación en políticas culturales locales. Desde un ejercicio esencialmente exploratorio, el profesor e investigador Winston Manuel Licon Calpe pone en evidencia que, durante los periodos 2016-2018 en el municipio de Villamaría (Caldas, Colombia) los proyectos culturales formulados y ejecutados desde diversas instancias «Carecen de sistematización, medición y análisis de sus impactos, mediante un sistema de seguimiento y evaluación».

La ausencia de un sistema de información del sector cultural local, carencia muy generalizada en los municipios pequeños de Colombia, pone de manifiesto el ejercicio casi que inercial de los procesos de gestión cultural que se reducen a programas y eventos emblemáticos; desplegados principalmente, en este caso, por la Casa de la Cultura (organización privada) como ente ejecutor de la acción gubernamental, mediante la tercerización de aportes económicos

para su desarrollo. Así, la vida cultural transita con cierta inclusión y acceso de las comunidades, pero adolece de una mayor articulación intersectorial e interinstitucional para un mejor desarrollo socioeconómico y cultural del territorio local urbano y rural.

El aporte de Antonio Albino Canelas Rubim, Juliana Almeida y Sofia Mettenheim nos pone en evidencia el conflicto generado por la aparición del coronavirus en Brasil:

La dirección de la Unión –que consideraba al COVID-19 solo una gripe sin necesidad de una mayor atención médica– y muchos estados y varios municipios preocupados por la pandemia y que adoptaron las medidas recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) demostraron que en la federación brasileña existen poderes descentralizados atribuidos a las entidades federativas por la Constitución Federal de 1988.

Se resalta la importancia de la gestión local en la construcción del ciclo de políticas culturales federales democráticas entre los años 2003 y 2015. Desde referentes bibliográficos, las/os autoras/es destacan que, desde la década de 1980, las experiencias locales aportan nuevos conceptos y prácticas que se han convertido en referentes en el campo de las políticas culturales. Se reconoce que el papel de estas políticas apunta a la relevancia histórica de las administraciones locales, pero, también, a la construcción de políticas culturales democráticas; especialmente, en momentos de autoritarismo y desmantelamiento de las políticas culturales federales, como es el caso hoy en Brasil.

La gestión cultural local en Chile de los gestores e investigadores Tomás Peters y Roberto Guerra, desde una perspectiva histórica, apuntan a la configuración de la sociedad chilena de los últimos cincuenta años. En este medio siglo se han producido transformaciones históricas que han marcado una sociedad caracterizada por proyectos políticos revolucionarios: desde una vía propia al socialismo, hasta la implementación por la fuerza de un modelo neoliberal inédito para el resto del mundo. Ella, surgida como práctica de resistencia en dictadura y, posteriormente, como una plataforma de trabajo activa y en coordinación con los nuevos imaginarios de sociedad en democracia.

La gestión cultural local ha sido una herramienta de trabajo fundamental para fundar las bases de las políticas culturales en Chile. Su práctica específica ha mantenido una relación problemática y ambivalente con la institucionalidad cultural y, más bien, se ha constituido como un oficio marginado por las políticas culturales creadas desde la década del 2000

en adelante. En la actualidad, la gestión cultural local en Chile se ha visto desafiada desde varios frentes. Junto con la reducción presupuestaria a su fomento y apoyo institucional, ha debido hacer frente a la creciente reducción del valor social del territorio y la vida comunitaria. Bajo este escenario, la gestión cultural local ha generado una resistencia permanente por revertir estos procesos, aunque el trabajo ha sido arduo y en permanente reelaboración. Sin embargo, gracias a la revuelta social de octubre de 2019 y el proceso constituyente en curso, este escenario se vislumbra con nuevas esperanzas y anhelos culturales.

A partir de las investigaciones realizadas por los profesores investigadores Uriel Bustamante lozano y Carlos Yáñez Canal, con el artículo «Metodología para la construcción de una política cultural municipal» buscan diseñar una metodología para la construcción de una política cultural municipal. En él se resalta la importancia de un trabajo eminentemente participativo y una profunda experiencia en trabajo de campo y en el reconocimiento de la construcción de metodologías interdisciplinarias donde lo cuantitativo y cualitativo se complementan para generar procesos de intervención cultural. El análisis parte de procedimientos administrativos y de gestión de la cultura, los cuales son desarrollados por instituciones públicas locales (municipales) y tienen como objetivo ir más allá de la discursiva política sobre las políticas culturales.

Un segundo bloque lo constituye la «Gestión cultural local desde la perspectiva comunitaria». En esta sección se integra la gestión cultural comunitaria, la cual comienza con el texto «Gestión cultural comunitaria: el Nido Colibrí por las veredas de Villamaría, Caldas» y representa la experiencia vital desarrollada por el profesor Javier Lozano Escobar:

Más en deuda con la vida que con la academia, escribo aquí reflexiones que, si bien se dirigen a un público intelectual, surgen de la experiencia del Nido Colibrí, un lugar para el fortalecimiento de los pueblos indígenas y las culturas y comunidades campesinas, ubicado en la carretera que del casco urbano del municipio de Villamaría conduce al centro poblado de la vereda Llanitos. Allí vivimos varias personas con la característica en común de ser estudiantes. La mayoría son universitarios, de las dos universidades públicas de Manizales, de los cuales una mayor parte son nacidos en el campo y con trayectorias que se dirigen hacia la transformación de la sociedad para que sea más intercultural...

Como señala el autor,

La primera parte de este artículo establece no solo referentes conceptuales, sino que también profundiza en describir un lugar de enunciación, desde el cual formular una idea de gestión cultural comunitaria coherente con esta experiencia o vivencia colectiva. A la vez, se van revelando compromisos que parten de esta perspectiva. En la segunda parte intento retratar con más detalle un poco de la complejidad que es un entramado de organizaciones e iniciativas que hoy por hoy confluimos, buscando no solo coincidir, sino también trabajar juntos para generar otra universidad, otra gestión cultural y otro país. A pesar de que esto puede sonar idealista, conseguir avanzar un poquito hacia una utopía aún por definir será ganancia para cualquier proceso de generación de políticas culturales de y desde la ruralidad.

El abordaje de las políticas culturales desde el contexto comunitario que realiza el profesor Adolfo Albán Achinte posibilita su comprensión como «[...] el proceso que se ejecuta cuando los actores sociales, modelados o caracterizados por diferentes significados y prácticas culturales, entran en conflicto». Además, reafirma este autor que se debe entender la cultura o lo cultural como «Los significados y prácticas culturales —en particular aquellas que teorizadas como marginales, de oposición, minoritarias, residuales, emergentes, disidentes y similares; todas ellas concebidas con respecto a un orden cultural dominante— [los cuales] son fuente de procesos que podrían considerarse políticos». Esas políticas culturales son un agenciamiento que les permite a las comunidades tomar decisiones que tienen que ver tanto con sus procesos creativos musicales, dancísticos, literarios, visuales, etcétera, como con sus procesos organizativos, productivos, festivos, gastronómicos y cosmogónicos. Esta visión de la gestión implica tener en cuenta sus recursos diversos y sus potencialidades apuntan, entre otras razones, a garantizar una convivencia que, sin desconocer las conflictividades que se puedan presentar producto del relacionamiento social e intersubjetivo, posibiliten tramitar la construcción de consensos afianzados en la concepción de espacios cada vez más amplios de participación para la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, lo sociocultural, en donde lo étnico juega un papel preponderante, da a entender que «El desarrollo social incluye esa dimensión propia de la cultura que es encontrarle sentido a lo que hacemos».

Segio Trabucco Zerán nos traza la experiencia vital:

A través de un relato en primera persona [que] se propone un tránsito por distintos proyectos llevados a cabo desde 2016 a la fecha en el Archipiélago de Chiloé, Chile. Un tránsito en el que la gestión cultural ha sido una base desde donde abordar las identidades insulares de comunidades escolares emplazadas en sectores rurales en una de las cuarenta islas que componen este territorio ubicado en el sur de Chile, puerta de entrada de la Patagonia. Este

conjunto de trabajos ha sido elaborado en un intento por activar las misiones de las universidades públicas y estatales, de cara a sus territorios y del interés por comprender la emigración campo/ciudad como un fenómeno que rompe tejidos familiares, sociales y culturales. Este trabajo ha posibilitado una serie de oportunidades para el desarrollo de la gestión cultural con énfasis en lo comunitario: talleres en escuelas rurales unidocentes a cargo de académicos/as y artistas de distintas nacionalidades; realización de un diplomado con beca completa en gestión cultural para trabajadores/as de la cultura de la zona; la decisión de la máxima autoridad de la universidad pública, estatal y regional de Los Lagos –región donde se encuentra el archipiélago– de abrir una nueva dirección que se encargue de la vinculación con el medio en materia de arte, cultura y patrimonio; y la postulación al Premio Nacional de Literatura de una poeta que ha trabajado, a través de su obra, la insularidad y la vida en Chiloé como un ejercicio desde la universidad al reconocer a los artistas y cultores que habitan el territorio. Este es un recorrido por una serie de trabajos que llevó al autor a cambiar su lugar de enunciación, a construirse su casa al norte de la Isla Grande de Chiloé y renunciar a su vida en Santiago para contribuir al desarrollo cultural desde el sur de Chile y así también volver a sus raíces el año en que floreció la quila y se desató la pandemia.

Liz Rincón Suárez presenta sus reflexiones de la tesis doctoral «Nuestro techo el cielo, nuestra casa el mundo: trayectorias del exilio de colombianos en Barcelona, España» y del proyecto «Voces del exilio», un proceso de memoria histórica entre la academia y las organizaciones sociales en el contexto del exilio político colombiano durante las negociaciones de paz entre la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Gobierno Nacional. En su conjunto, el artículo tiene como propósito comprender cuáles son las articulaciones entre la memoria y la gestión cultural, de tal manera que estas articulaciones proponen transformaciones importantes en las trayectorias de los exiliados y sus organizaciones, a la vez que constituyen un escenario de transformación de los significados alrededor de la guerra.

El tercer bloque lo constituye «La gestión cultural local: ciudadanía, comunicación y cultural». Ahtziri Molina Roldán parte de las reformas de Córdoba en 1917 que significaron:

[un] parteaguas importante en la vida de la universidad pública latinoamericana. Entre las importantes modificaciones que estas trajeron a la academia estuvo el hecho de que la universidad hizo suya la pertenencia a la sociedad que la alberga. Los estudiantes de Córdoba pugnaron por extenderse a sus comunidades como parte de los nuevos mandatos de la educación superior. Esta función tiene como principio poner al centro de sus quehaceres las necesidades y problemáticas de la comunidad. Es así como la

extensión universitaria comenzó a ser una constante en las universidades públicas del subcontinente.

Como señala la autora:

[Éste] artículo reflexiona sobre el papel que juega hoy la difusión cultural de las universidades mexicanas en su comunidad a partir de la observación de las actividades realizadas en este ámbito por 25 instituciones en México, considerando a la UNAM. Estas observaciones derivan del estudio que siguió el trabajo de 36 instituciones de educación superior públicas ubicadas en seis distintas regiones del país. En esta ocasión, la pregunta a contestar es: ¿qué papel tiene ahora la difusión cultural universitaria en la comunidad cultural en particular y en su entorno?

Andrea del Pilar Casallas Moya aborda tres puntos que convergen en la construcción de reflexiones en torno a la cultura:

Reflexiones que se enmarcan, necesariamente, en los actuales tiempos de pandemia y vulnerabilidad humana. En primera instancia, el capítulo plantea una revisión subjetiva de cómo se percibe el momento, lo que implica convivir con la COVID-19 y cómo las manifestaciones culturales se vuelven un aliciente para acompañar a las personas en diferentes situaciones. En un segundo momento hace una aproximación a la comunicación, teniendo en cuenta la tecnología digital y los usos recientes que la humanidad ha hecho de ella para adaptarse a los nuevos tiempos. Por último, se plantea una suerte de conversación con la política pública que se conoce como economía naranja. Este concepto, que ha cobrado relevancia en los últimos años, permite pensar en integrar reflexiones y, además, diseñar propuestas que trasciendan los documentos o el ámbito académico. Esto apunta a que las apuestas no sean estáticas, sino, al contrario, que se puedan integrar nuevos discursos y conceptos que permitan seguir pensando este universo cultural.

Camilia Gómez Cotta pone en contexto la resignificación que trajo en Colombia en marzo de 2020:

[...] el aislamiento social preventivo y obligatorio que reconfiguró la vida de los colombianos en cada rincón del país, así como a los diversos sectores económicos y sociales. La cotidianidad, las acciones más comunes y las prácticas más monótonas fueron resignificadas; entre ellas, las dinámicas culturales. La directriz gubernamental, como respuesta presidencial a la presencia del COVID-19, fue acogida de manera diversa por los ciudadanos en roles y responsabilidades disímiles. Cada habitante en cada municipio tuvo que reaprender a construir sus quehaceres y sus hábitos laborales y

personales. En esta realidad, los responsables de la cultura tuvieron que revisar las formas en las cuales la comunicación, sus usos y las apropiaciones sociales podían contribuir en el uso del tiempo libre y en la generación de contenido en este periodo. En Palmira, la segunda ciudad del Valle del Cauca, con una amplia experiencia cultural se trabajó en la estrategia Conéctate con la cultura. El presente artículo dará cuenta de la ruta implementada en la primera fase de aislamiento por la Secretaría de Cultura de Palmira a través del recurso de las TIC para contar con una agenda cultural con diverso contenido para la comunidad.

Los contenidos del libro dejan abierta la discusión e interpretación de las experiencias, las cuales no pretenden condensar en unos ejes o lineamientos generales las prácticas que se describen, ya que perderían toda su riqueza significativa, académica, investigativa y, en particular, la pedagógica.

Como se puede observar, la compilación de textos que aquí presentamos tiene como propósito recoger y construir los objetivos, anhelos y retos que debe enfrentar la gestión cultural local; la cual exige, a su vez, de gestores culturales con una reflexión profunda y una acción trascendente y transformadora. Desde este aporte, esperamos que el conocimiento y la intervención desde la gestión cultural crezca en el beneficio de lo local. Y, de igual manera, esperamos que lo sea aún más en un contexto complejo como es la pandemia.

En efecto, luego de dos años de restricciones y lógicas sanitarias, la sociedad ha debido adaptarse a nuevas formas de convivencia, lo que exige pensar desafíos sociales inéditos, pero también transformaciones culturales emergentes. Este libro aporta insumos para enfrentar un futuro complejo, pero necesitado de vínculos humanos y solidarios. Al hacerlo, busca imaginar un colectivo otro que esté atento a las demandas ecológicas, políticas y sociales que, desde la gestión cultural local, deberán agenciar las sociedades latinoamericanas.

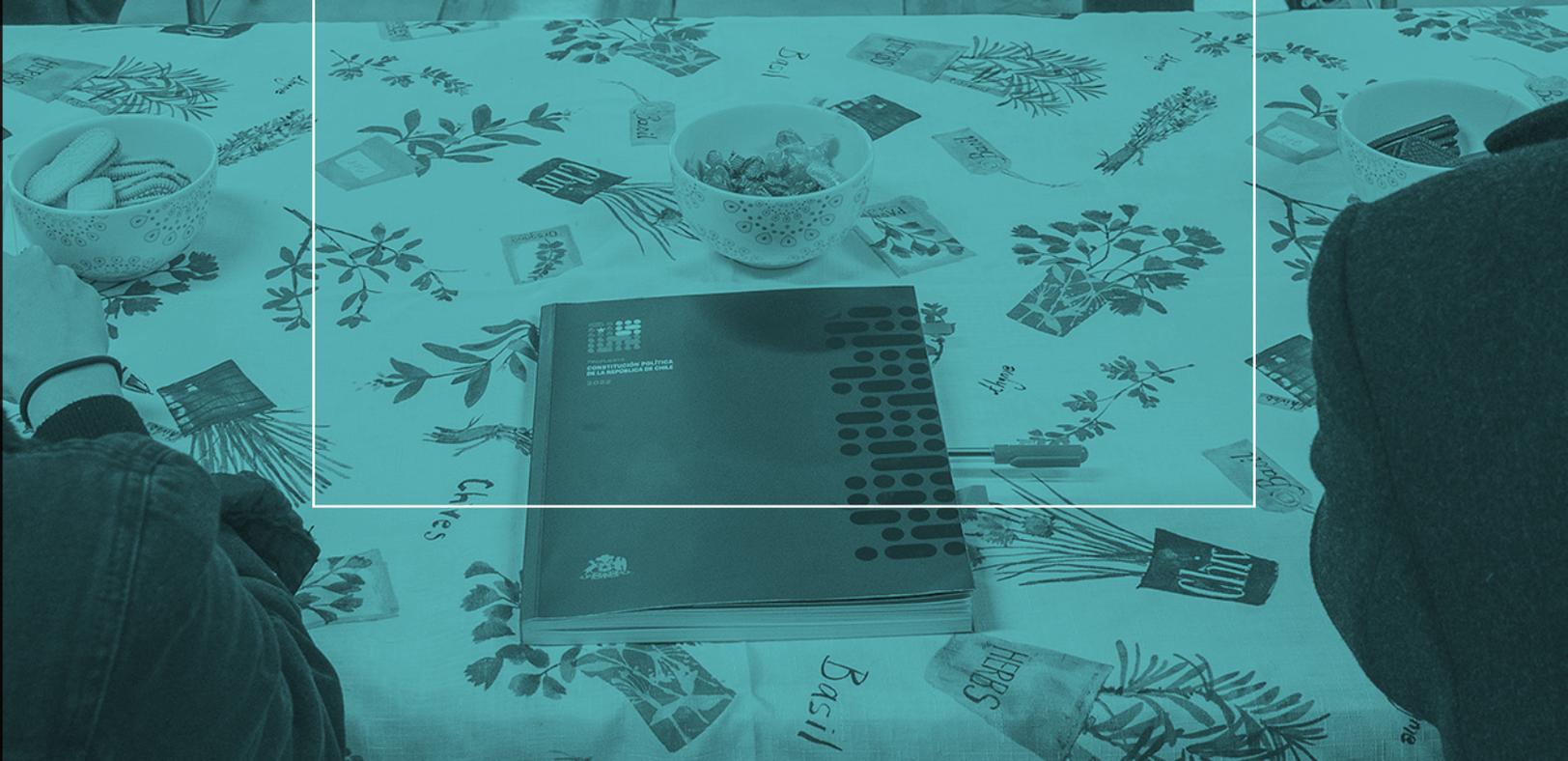
**Uriel Bustamante Lozano**

**Carlos Yáñez Canal**

**Tomás Peters Núñez**



PERSPECTIVAS  
PRÁCTICAS DE LA  
GESTIÓN CULTURAL



An aerial photograph of a public square with a teal overlay. The square is paved with light-colored tiles and features a curved wooden bench. Several people are gathered around tables displaying various items, including books and informational materials. A person is seated at a table with a laptop. A stroller is visible near the top of the frame. The teal overlay contains white text and a horizontal line.

Proyectos culturales:  
claves para relación  
gestión-cultural-  
desarrollo local y  
políticas públicas  
culturales locales.  
Pretexto inicial con  
municipio de Villamaría  
(Caldas)

---

Winston Manuel  
Licona Calpe

*«El poder de lo local no es solo materia prima para la literatura y la historia, que ya es bastante, sino para la cohesión cultural de los pueblos»  
 (Spitaletta, 2020, párr. 6).*

### **Un preámbulo necesario**

Desde hace rato se comenta que el contexto mundial, referente nacional y local, reflexiona y matiza por su hegemonía de la globalización cultural; más intensa ahora en tiempos de COVID-19 y su postpandemia: «Y en la que nos vendieron los neoliberales no caben ni la naturaleza ni el territorio ni la memoria ni el futuro. Ahora el planeta nos está pasando la cuenta y en todo el mundo el modelo se revela insuficiente» (Ospina, 2020, párr. 5). Dicha influencia incide en las políticas culturales locales formuladas o enunciadas que con frecuencia ignoran los proyectos culturales locales para hacer más visibles otros procesos de la fuerza económica, tecnológica y de productividad dominante que motiva corrientes migratorias, multiculturales y fundacionales en lo local buscando un lugar en el mundo:

Triunfó la globalización de las cosas y de la basura, esa extraña globalización cada vez más cerrada para los inmigrantes, para lo humano: los mismos poderes que obligan a los pobres a huir son los que cierran las puertas y alzan los muros. (Ospina, 2020, párr. 5).

Se globalizan la estupidez y las maneras de dominación de una cultura sobre muchas otras (Spitaletta, 2020). Los proyectos culturales, instrumento básico de intervención o acompañamiento de procesos de la vida cultural en un territorio, permiten acercamiento a una visión de desarrollo implícita en la política cultural municipal y establecen una aproximación a sus implicaciones con la gestión cultural y el desarrollo local; son de obligatoria evaluación para establecer sus alcances e impactos.

Un ejemplo de lo anterior son los proyectos culturales desplegados en el municipio de Villamaría (2016-2018) —producto de la formulación y ejecución de las políticas culturales formuladas por la alcaldía local en su plan de desarrollo (PDM)— o generados por organizaciones privadas y comunitarias. Dichos proyectos carecen de sistematización, medición y análisis de sus impactos mediante un sistema de seguimiento y evaluación.

La ausencia de un sistema de información del sector cultural local –carencia muy generalizada en los municipios pequeños de Colombia– pone de manifiesto el ejercicio casi que inercial de los procesos de gestión cultural que se reducen a programas y eventos emblemáticos; todos ellos desplegados, principalmente, en este caso, por la Casa de la Cultura (organización privada) como ente ejecutor de la acción gubernamental mediante la tercerización de aportes económicos para su desarrollo. Así, la vida cultural transita con cierta inclusión y acceso de las comunidades, pero adolece de una mayor articulación intersectorial e interinstitucional para un mejor desarrollo socioeconómico y cultural del territorio local urbano y rural.

Existen documentos, organizaciones y agentes que pueden ayudar a registrar o reconocer proyectos culturales de tangibles e intangibles expresiones de los últimos tres años (2016-2018), por ejemplo: fomento de expresiones artísticas, patrimoniales, ecoculturales y despliegues de eventos de las manifestaciones culturales locales sin generar mayores alcances con los discursos, convocatorias y fomento de la economía creativa, normativizada como economía naranja. Se requiere establecer los logros, alcances y desaciertos de las políticas culturales locales, revisando sus proyectos culturales que son referente de la vida cultural con sus dinámicas organizativas que, desde varias décadas atrás, han venido promoviendo nuevos espacios para la gestión cultural.

Por lo tanto, en este escrito se presentan algunas reflexiones conceptuales iniciales que hacen referencia a la relación de los proyectos y la gestión cultural con el desarrollo local y la configuración del sistema cultural a ser desplegado en el marco de las políticas gubernamental, privada y comunitaria. Es parte de una investigación exploratoria que aspira a enriquecer reflexiones de lo que requiere la gestión cultural y sus impactos con los proyectos y actividades desplegados por las organizaciones culturales.

Dado que no existe un archivo de estos que dé cuenta de su gestión e impactos culturales como acervo de vida cultural local, se complementa con una exploración preliminar del municipio de Villamaría (Caldas). A partir de consultas directas a los diversos agentes ha sido posible establecer los proyectos culturales más relevantes de Villamaría, llevados a cabo desde las instituciones culturales públicas, las organizaciones privadas y comunitarias (formalizadas o no como los colectivos) y su incidencia en la vida cultural del municipio. Sin duda, nos muestran un «paisaje cultural» que no es solo tradición. Todo ello, claro está, partiendo de la importancia de registrar, reconocer y valorar aquellos acontecimientos, decisiones, resultados e impactos que hacen posible que se dinamicen y se afiancen las expresiones de la vida cultural local.

Se constituye, pues, en un avance de la línea de investigación en economía de la cultura y gestión cultural del grupo de investigación de «Teoría y Práctica de la Gestión Cultural» de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

### **Acerca del proceso metodológico**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación aplicada preliminar hemos utilizado de manera interdisciplinar los métodos exploratorio y mixto (cuantitativo y cualitativo) que relacionan los objetos de investigación y generan posibilidades para continuar con una investigación más completa. En cuanto a lo exploratorio hemos recurrido a:

1. Revisión conceptual de autores de diversas disciplinas con análisis actual de frontera en los temas de estudio.
2. Información secundaria de documentos existentes en el territorio a manera de estado del arte a nivel local sobre formulación e informes de proyectos culturales con sus procesos de gestión y comunicación; inventarios culturales locales, que permitieron ver la escasez de archivos y actualización en lo relacionado con proyectos culturales sin valoración de resultados e impactos más tradicionales.
3. Realización y procesamiento de información primaria con diseño y realización entrevistas y encuestas directas y virtuales a agentes de gobierno, privados y comunitarios.
4. Observación de campo en el municipio de Villamaría para determinar intuiciones de aciertos y falencias.

En cuanto a lo mixto, hemos aplicado la metodología «trabajar juntos» y empleado el modelo de metaanálisis de Elinor Ostrom (2011), Nóbel de Economía en el 2009. Dicho modelo consiste en definir conceptos y variables con datos posibles de estudio de información de campo para someterla a reflexiones colectivas y estudio crítico de los resultados que, en este caso, señalan separaciones artificiales entre lo cultural, lo político, de gestión, de comunicación y economía de los proyectos culturales.

### **Proyectos culturales... Eslabón clave del desarrollo local**

Hoy se habla de microespacios o territorios islotes dentro de las ciudades metropolitanas y los territorios municipales cercanos. Este hecho permite acercarnos al impacto de los proyectos culturales tradicionales, novedosos

en los procesos de cambio económico, social y cultural. Se trata de una apuesta micro por sistematizar lo que se tiene, relacionar valores e ideas que acompañan el que hacer local y que en el corto y mediano plazo permitan mejorar el sentido de las políticas públicas culturales locales y su gestión.

La mirada desde los proyectos culturales puede contribuir a una mixtura de relaciones con el desarrollo local, por cuanto motiva:

- Reflexión y procesos de construcción discursiva de gestión cultural, políticas culturales y desarrollo local.
- Construcción colectiva y participativa de saberes en proyectos culturales locales.
- Lenguajes y comunicación de los proyectos culturales locales.
- Estudio de prácticas, productos y conceptos de las organizaciones en su gestión de proyectos culturales locales.
- Métodos, modelos e instrumentos de gestión de los proyectos culturales locales.
- Revisión de normas que facilitan o dificultan la gestión de proyectos culturales locales.
- Proyectos en economía creativa y relaciones intersectoriales locales.

De allí su pertinencia para propiciar estudios y reflexiones con aproximaciones a las tendencias de gestión y comunicación en su congruencia, unión, separación, inclusión o marginalidad entre lo cultural, el desarrollo local y las políticas gubernamentales, privadas y comunitarias en lógica de la cadena de valor. Se trata, entonces, de establecer una pincelada exploratoria inicial con articulación a partir del reconocimiento y reflexión sobre los proyectos culturales en el marco de políticas culturales enunciadas en los planes de desarrollo municipal (PDM), su gestión y los resultados culturales. Esto hace posible generar consultas para el mejoramiento de los procesos de formulación y gestión de los proyectos y las políticas culturales en pro de una mayor articulación de la vida cultural, social, económica y política de lo local con sentido de integralidad múltiple y compleja. Todo lo anterior, a favor de los bienes comunes del territorio local que habitamos todos los días.

Dependiendo de la magnitud de los territorios se estructuran sus organizaciones económicas, comerciales, sociales, culturales con sus

procesos históricos de configuración y gestión como hecho de sociedad local con pretensiones de globalidad. Sus niveles de productividad y gobierno integral con sostenibilidad socioeconómica, política y cultural están dados por las concepciones y capacidades institucionales de generar sinergias entre los actores y sus organizaciones locales. Para ello es imperioso articular sus procesos en busca de mejor vivir para todos, con gestiones intersistémicas de diálogos, acuerdos y responsabilidades de los bienes comunes locales: la paz, los ecosistemas con su madre rectora, llamada agua; una de las esencias de la vida, de la cultura, la economía, de lo político y lo social en los territorios con sus espacios públicos de acuerdos e incentivos.

En esta fase del planeta con la crisis universal han sido formulados los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) como recomendaciones para la relación coherente, interactiva y cooperante de las políticas públicas diseñadas en los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) con información, conocimiento, participación ciudadana en el diseño y gestión de los programas y proyectos. Sin embargo, la formulación de los ODS no incorpora de manera explícita la cultura como factor del desarrollo sostenible. Esto ha motivado debate con la pregunta: ¿por qué los ODS no incluyeron la cultura? Considera Martinell (coord.) (2020) en su respuesta (véase figura 1) que existe:

Figura 1. ¿Por qué los ODS no incorporan la cultura?

- ¿Porqué los ODS no incorporan la cultura? Un ensayo de interpretación.**
1. Un cierto **miedo o precaución de los estados para incorporar referencias a la cultura** (Pág. 11)
  2. Una **dificultad para aceptar la diversidad cultural** más allá de una cierta corrección política
  3. La influencia de una cierta **mentalidad tradicional, entre los expertos y técnicos de la cooperación al desarrollo**, de no aceptar o entender la cultura como un factor imprescindible para el desarrollo en el siglo XXI.
  4. Una **baja influencia de la UNESCO**, como agencia del sistema de Naciones Unidas, en la redacción de la Declaración y los ODS, (pág.12)
  5. A pesar de los **estudios del sector cultural sobre su contribución al Producto Interior Bruto** y otros datos relacionados con las cuentas satélite de la cultura donde se evidencia que esta contribuye al desarrollo, nada de ello se contempla en este documento.
  6. Existen **resistencias a reconocer la dimensión cultural en muchos de los conflictos contemporáneos a nivel mundial.**
  7. **La declaración no incorpora un mínimo tratamiento de los Derechos Culturales**
  8. **La idea de sostenibilidad cultural no ha sido objeto de demasiados análisis y estudios.**
  9. **La relación entre desarrollo-pobreza y cultura genera algunos prejuicios y resistencias (pág.12-13)**
  10. **incapacidad de asumir los impactos directos de la cultura en el desarrollo**
  11. La cultura es una gran proveedora de **intangibles en la vida social con un impacto en el desarrollo sostenible.** (pág.13)
  12. **visión utilitaria de la cultura** al servicio de otros sectores (turismo, artesanías, ciudad, folklore)
  13. **No se consideran los mercados culturales** como espacios abiertos a la circulación de la expresividad y los bienes y servicios culturales.
  14. **No se consideran las Declaraciones, Convenciones y acuerdos internacionales** relacionados con diferentes ámbitos de la Cultura

Fuente: Martinell Alfons (2020, pp. 11-13).

La lectura de lo local ya no puede ser fragmentada, como se solía concebir (es decir, que lo político no es mezclable con lo económico, que la economía no es cultura, que lo cultural no es político, que la gestión es el hacer expresivo y nada de política). Mucho menos se puede concebir el desarrollo socioeconómico del territorio local lejos de la política y la cultura. Así afirma

William Ospina (2020): «Lo último que aprendemos es lo más cercano. [...], y en esa trinchera se agazapan las burocracias, que nos exigen cada día demostrar que nosotros somos nosotros. [Por aquello de que] todo colonialismo es un manual de instrucciones para vivir en otro mundo» (Ospina, 2020, párr. 2).

### **Notas generales de la gestión y la cultura**

Hace unos años, como simple intuición acumulada, escribí *La gestión cultural... ¿Y eso cómo se come?*, (Licona, 1997) tratando de establecer algunos elementos básicos del tema (gesta, gesto, gestación) que pretendían presentar cierta relación, antagonismo y prejuicio existente entre la percepción de gestión y la cultura. Por un lado, sin mayores indagaciones la gestión solía ser vista como algo pragmático, tecnocrático y hasta burocrático (Licona, 2004). Vulgarizando el término, producía resistencia en no pocos circuitos artísticos y culturales para involucrarla en su quehacer. Se consideraba que para eso están los funcionarios de la administración pública, de la empresa privada y de la comunidad. Por ejemplo, en España el gestor era visto como el sujeto que tramita documentos o facturas y ejecuta acciones prácticas. En cambio, en Francia desde lo académico se investiga y se enseña ciencias de la gestión desde el nivel técnico hasta el doctoral. En América la gestión se relacionó más con el estudio de las teorías de la organización en lógica de la empresa que data de finales del siglo XIX. Por eso es pertinente reflexionar el concepto.

Acerca de la ‘gestión’ como concepto, Aida Manrique López (2016), citando a Corominas y Pascal, considera que:

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín *gestos*, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de *gerere*, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador.

La gestión como nueva tecnología que se orienta a objetivos prácticos fue presentada al público en general durante las últimas décadas del siglo XIX, y se convirtió rápidamente en disciplina en las décadas de 1920 y 1930 en tanto cuerpo organizado de conocimiento orientado a apoyar las empresas que actuaban por instinto, generando cambios en los valores y en los procesos organizacionales. (p. 132).

Como señalan y complementan Del Aguila y Sevilla (2020), cada disciplina fue surgiendo, desarrollándose y madurando históricamente atenta a su

propio fundamento simple y disociado de otros objetos. Cada una estaba, pues, preocupada por discernir su identidad entendida en términos disociativos frente al resto de los saberes; por citar solo algunos episodios de la historia disciplinar: el átomo de los físicos y de los químicos, o bien, la célula de los biólogos —lo que, por supuesto, no es exclusivo de las ciencias naturales, sino que se puede rastrear en las ciencias sociales y humanas—; en el hecho o la acción social del sociólogo; en la pulsión o la conducta observable de los psicólogos; en el apetito de maximización de los economistas; en el acto jurídico de los abogados; y en un largo etc.

El camino «necesario» del conocimiento de los sujetos y objetos de reflexión y su imposibilidad de abarcarlo todo en sus trances de construcción explicativa llevaron a la fragmentación de este.

Todas las variedades históricas que aquí no podemos rastrear, la lógica de las disciplinas en los siglos recientes ha recorrido una historia marcada por sucesivas generaciones que han trazado nuevas “ramas del saber”, cada una con su respectiva pretensión fundacional y reduccionista que se espera la distinga nítidamente de cualquier otra. (...), la concepción de la ciencia como una herramienta para “desenredar” este tejido complejo que es la realidad. Antes que desenredar para dar con el trazo simple y diáfano, de lo que se trata es de situarse en el punto de vista de la complejidad; esto es, de rastrear las articulaciones que conforman el tejido de lo complejo. (Del Aguila y Sevilla, 2020, pp. 4-5).

En el caso de los estudios de las organizaciones que se han desarrollado con múltiples teorías desde las diversas escuelas del pensamiento moderno de la administración, según (Ramió & Ballart, 1993) referenciando autores como Pfeffer (1987), Morgan (1990) y Mintzberg (1987), han permitido comprenderlas como unidades sociales con objetivos específicos; pero también como «arenas políticas» cuyos fines están en consonancia con las coaliciones dominantes de sus entornos, lo que, según Ramió y Ballart (1993)<sup>1</sup>, refleja el juego de intereses y conflictos con sus diversas lógicas de actuación.

Retomo lo planteado por Del Aguila (2020) por que permite sintetizar con su reflexión elementos que enriquecen la polémica de los fundamentos y sentidos de la gestión, dado que:

<sup>1</sup> Son tratados de muchas, pero muchas páginas los escritos sobre el tema, pero un trabajo muy completo hasta los 90s son los tomos de Teoría de la Organización, publicados por el Ministerio para las Administraciones Públicas. Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado. Gobierno Español. Madrid, 1993.

Por la naturaleza de su objeto, las diversas formas que puede asumir la vida organizacional, el conocimiento propio de las Ciencias de la Gestión ha surgido históricamente y se ha desarrollado incorporando recursos de las más diversas disciplinas. La complejidad de su objeto no le deja otra opción. Más aun, su proceso de enriquecimiento y de incorporación de distintos saberes disciplinares no hace sino crecer. A las clásicas fuentes de la administración de empresas de mediados del siglo XX, cifradas inicialmente en torno de la contabilidad y las finanzas, y las operaciones, se fue sumando el interés por los recursos humanos y el marketing, para que luego ocurriera lo propio con los saberes propios de la Ciencia Cognitiva, los métodos de investigación de las Ciencias Sociales, la lógica de la innovación industrial asociada al diseño creativo, la perspectiva de sistemas procedente de las Ciencia Naturales y de las Ciencias de la Tierra, todo ello sin dejar de lado lo que la Economía, el Derecho, la Psicología y las Humanidades han tenido ocasión de aportar para la conformación de un saber harto complejo.

Pues bien, lo que resulta de la consideración de los distintos aportes conocidos por las Ciencias de la Gestión en su breve historia es algo más que la definición de la región del saber en el que cada una de las disciplinas en cuestión ha realizado su propio aporte. Este enfoque resultaría fallido habida cuenta de que no es posible, por ejemplo, aislar la dimensión jurídica de una organización de su sistema financiero o de sus propuestas de innovación en la gestión del trabajo de los colaboradores. El objeto organizacional, sea cual fuera su forma específica, si un emprendimiento, si una gran corporación o un sistema industrial entero, no existe bajo esa fragmentación, más allá de los esquemas y organigramas que así lo representan para diversos propósitos útiles de acuerdo con fines específicos de eficacia y eficiencia. las partes de la organización no se encuentran originariamente disociadas, sino que conforman un diálogo permanente que les da sentido al interior del todo organizacional del cual forman parte. La visión estratégica de las organizaciones contemporáneas cada vez es más consciente de ello y se dispone así a gestionar, desde una perspectiva integradora, los entramados de su actividad, antes que poniendo por delante las funciones fijas y los roles disociados. Por el contrario, cada función y cada rol no puede sino situarse debidamente en el entramado donde se instala la dependencia que le da sentido. (Del Aguila y Sevilla, 2020, pp. 8-9).

Más allá de las múltiples definiciones de cultura desde las diferentes áreas y escuelas de pensamiento humanista y social, al concebirse la cultura como expresión que entraña la libertad creadora de contenidos simbólicos y, a la manera de Theodor Adorno (1984), sentido crítico; es la constructora de referentes. Es todo lo que se expresa como creación y destrucción individual y social, producto de teorías y praxis con modelos conservadores, liberales,

de resistencia, vacíos, cotidianos, cultos e incultos, letrados e iletrados, locales y globales. Está en relación con la naturaleza ambiental y sus ecosistemas. Está en la vivencia y evidencia diaria que en su momento genera cada sociedad con sus diversos grupos, individual y colectivamente. Se crea y disemina dando sentido y apropiación a todo el entramado de agrupaciones e instituciones sociales, mediada por el mercado, bazar donde se entrecruzan cultura y sociedad (Bell, 1989). Lo cultural es el resultado o «producto de bienes simbólicos». Así, es comprendiendo lo simbólico como todas aquellas expresiones que llevan en sus entrañas individuales y colectivas múltiples niveles de significación e interpretación que dan sentido a nuestras vidas y, finalmente, se traducen en unas conductas y valores que se expresan en acciones y obras. La cultura da cuerpo a los saberes y al conocimiento.

Luego de siglos y de los más innumerables estudios y definiciones de las ciencias humanas y sociales, se empieza a concebir la *cultura* de manera sencilla: *como el contacto social en los territorios*. Contacto múltiple entre comunidades diversas, institucionales e informales, por fragmentos y jerarquías, por afinidades y gustos, preferencias, intereses y diferencias; hoy, con espacios reales y virtuales que exige lecturas sistémicas e interrelaciones sectoriales que antes eran impensables y han ampliado sus referentes conceptuales.

Las reflexiones sobre la cultura y la vida cultural de los territorios han conducido a integrarla en el marco de *un bien común* con sus criterios, formas organizativas, acciones y resultados.

Demuestra que los humanos son capaces de autoorganizarse y crear iniciativas de cooperación que puedan sobrevivir durante largos periodos (aunque no todos estos sistemas autoorganizados sobrevivan. ...) En vez de confiar por completo en los gobiernos nacionales o en la propiedad privada para proteger nuestros recursos —pues a veces pueden hacerlo, pero a menudo fracasan—, necesitamos abrir espacios para que los usuarios locales se gobiernen a sí mismos. Además, necesitamos proveer entornos donde los sistemas autoorganizados puedan aprender, unos de otros y a partir de estudios cuidadosos, mejores maneras de adaptarse a través del tiempo. (Ostrom, 2011, p. 14).

Además,

La dimensión cultural se ha activado como un derecho que nos asiste en cada una de nuestras acciones individuales y/o colectivas, ya sean simbólicas o materiales porque está presente en cada uno de nosotros, lo que ha motivado que sea la propia sociedad civil la que comience a organizar la defensa de su cultura o, curiosamente, la explotación económica de la misma. (Rojas, 2015, p. 15).

En resumen, al relacionar gestión y cultura —no ya como estudio de sus conceptos o ejercicio funcional con la denominada cultura organizacional, sino con sus sentidos, procesos y resultados— emerge la gestión cultural considerada en unos casos como encargo social (Martinell, 2020) como oficio y saber o experticia. En otros, como nuevo campo profesional ya no simplemente interdisciplinar, sino transdisciplinar de conceptos, métodos e instrumentos que con visiones integradoras acompaña e interviene la cadena de valor del sistema cultural relacionada con otros ecosistemas en ese contacto social de la cultura de las comunidades en sus territorios. Se avanza en nuevas clasificaciones de lo cultural, ya no simplemente como sector.

Se trata, en este orden de ideas, de construir escenarios con pensamiento crítico para transformaciones sociales que dan sentido y buscan aportes para un mejor vivir individual y colectivo. Hecho que exige una imbricación directa con las concepciones del desarrollo y sus modelos socioeconómicos, políticos y culturales. Las culturas locales y sus formas de gestión no están muertas, ni son estáticas, sino que interactúan y evolucionan en su interior a partir de sus propias necesidades y exigencias a pesar de las asimetrías y marginalidades.

### **Implicaciones de la gestión cultural, el desarrollo local y las políticas culturales**

Cómo señala Mainer Maraña (2020): «Las políticas convencionales de apoyo a las artes y el patrimonio, que son la mayoría de las políticas culturales, han marginalizado el concepto más amplio de cultura» (p. 29).

Lo local es el nivel más próximo de relación de gobierno con sus ciudadanos; incluso, es la relación más cercana entre cultura y desarrollo. Por ende, la gestión cultural es interacción con las comunidades específicas o diversas. Las políticas culturales (PC), como una de las bitácoras esenciales de la gestión cultural que incluso han sido rebasadas por la acción de las comunidades en sus territorios, tienen sus reflexiones en una aproximación inicial que:

[Es] promovida desde fines de la década del 60 por UNESCO y el sistema de Naciones Unidas, y que luego se desplaza a otros foros o instituciones de carácter regional (como el Consejo de Europa o el Instituto Cultural Africano o el Convenio Andrés Bello). Esta primera etapa del debate tiene como actor privilegiado y como interlocutor casi “único” al Estado, vale decir a los gobiernos. El segundo momento se inicia en la década del 80, con la participación creciente de sectores académicos, de científicos sociales y comunicadores; se gesta, además, en parte, como reacción ante un debate

qué tendía a ‘circunscribir’ las políticas culturales y su avance democrático al vector estatal. (Subercaseux, 1986, p. 3).

A continuación (véase figura 2) se resume ese devenir de las PC y su relación con el desarrollo:

Figura 2. Devenir de las políticas culturales y el desarrollo.

“En cuanto al rol de situar la cultura en la agenda política, dentro de los organismos especializados de Naciones Unidas, fue la UNESCO quien señaló con mayor decisión la inevitable relación entre cultura y desarrollo, fomentando desde su nacimiento la promoción de la diversidad cultural y el entendimiento entre culturas. En esta trayectoria la propia UNESCO señala cuatro etapas en la evolución que el término cultura ha conocido en la segunda mitad del siglo XXI:

- **Años 50 y 60:** se da la ampliación del concepto de cultura desde una definición más ligada a la producción artística hasta el tema de la identidad cultural. Durante este periodo, UNESCO defiende la igualdad de todas las culturas en respuesta a situaciones concretas como la descolonización.
- **Años 70 y 80:** toma de conciencia de la unión vital entre cultura y desarrollo, que se tomará como base de la cooperación internacional y la solidaridad con los países en desarrollo.
- **Años 80 y 90:** atención a las aspiraciones y bases culturales en la construcción de democracias. Se trabaja sobre la exclusión y discriminación de minorías, pueblos autóctonos y poblaciones inmigrantes.
- **Años 90 y 2000:** se orienta hacia la puesta en valor del diálogo de culturas y la diversidad cultural, designada como patrimonio común de la humanidad por la Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural. Señala, además, la doble vertiente de la diversidad: la primera se basa en asegurar una interacción armoniosa de las diversas identidades culturales, variadas y dinámicas; mientras que la otra vertiente, aboga por la defensa de la diversidad creativa, la diversidad de las múltiples formas y expresiones culturales inherentes a las culturas.

Actualmente, la UNESCO promueve, a su vez, la comprensión de la cultura como un proceso continuo, maleable y evolutivo y señala la diversidad cultural como condición esencial para la paz y el desarrollo sostenible!” (PÁG.30)

Fuente: Maraña (2020, p. 30 ).

Deberían las PC, a la luz del plan de desarrollo local, asumirse como el marco legal para el diseño de la planeación de nuevos proyectos como el principal eje de política pública cultural local, pues obliga incluir lineamientos técnicos, económicos, normativos, regulatorios e institucionales. Este hecho que motiva salir de los simples enunciados con unas metas y número de eventos registrados en los planes de desarrollo municipal (PDM) para el periodo determinado de cada gobierno de turno.

Asistimos a un momento trascendente de cambios en cultura y economía (véase figura 3) con los desarrollos-mundo, desarrollos-nación, desarrollos-región, desarrollos-localidad porque todos están en crisis desde hace buen tiempo; y ahora más, con economías agravadas con la pandemia del COVID-19, que ha puesto de manifiesto como las culturas bullen en ambientes de mayor dependencia tecnológica con la conectividad controlada por los pulpos de las plataformas y la virtualidad digital con ciertas tendencias homogeneizadoras y expresiones de resistencia e interculturalidad asimétrica. Resumiendo con unas palabras de Beck (2004),

Cultura-mundo, florece y crece en mares de utilidades e inutilidades para los símbolos problemáticos globales (especulación financiera, cambios climáticos y Alteraciones medioambientales, migraciones y racismos, hambre y enfermedades transgénicas con riesgos alimentarios, novedades genéticas de la nanotecnología star sistem, vida de consumo, terrorismo, flexibilización y localización productiva, Flujos de información, marginalidad tercermundista, riesgos financieros glocles y Organismos supranacionales). Males que profundizan el desencanto y motivan el retorno de los Estados para intervenir la libre movilidad de los factores que exigen una regulación ya no unilateral, sino concertada con todos los actores en tiempos de poder y contrapoder en la era global. (pp. 367-402).

Figura 3. Las relaciones entre cultura y desarrollo desde la perspectiva económica.

Las relaciones entre cultura y desarrollo desde la perspectiva económica	
TIPO DE RELACIÓN ENTRE CULTURA Y DESARROLLO Y AUTORES DE REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
Impactos directos de las actividades culturales y creativas. Aumento de la productividad directa del sistema: Rausell, Marco y Abeledo (2011)	La cultura y la creatividad muestran niveles superiores de productividad que la media de la economía, por lo que tienen un impacto instantáneo sobre la capacidad de generar riqueza
Incrementos de la competitividad de otros sectores (Florida, 2002)	Spillover como oferta complementaria que mejora la capacidad de atracción de un determinado territorio en términos de flujos de visitantes, capital físico o capital humano
Incremento de la productividad sobre otros sectores: Experian (2007), Bakshi et al. (2008)	La creatividad y la cultura como input de otros procesos productivos que genera ganancias en productividad e innovación
Interacción y enriquecimiento con el capital humano: Mellander, Florida (2009); Sacco, Segre (2009)	Modelos de crecimiento de base endógena en los que la dimensión cultural y creativa interactúa con el capital humano
Los sectores culturales y creativos como vectores de la demanda y diseminación de la innovación: Chapain et al. (2010); Cunningham, Higgs (2009)	Los sectores culturales y creativos conducen, facilitan y generan la creación, adopción y retención de nuevas ideas (proceso de innovación) en el sistema económico
Las actividades culturales y creativas son un servicio esencial en el proceso de crecimiento económico, desarrollo y evolución del sistema socioeconómico: Potts, (2011)	La creatividad y la cultura contribuyen al proceso evolutivo de crecimiento del sistema económico. Afectan también a la dimensión institucional y conforman una parte relevante del sistema de innovación
La cultura como elemento que amplía las capacidades: Sen (2009)	La cultura satisface los derechos culturales y se convierte en el elemento central para ampliar los grados de libertad de los individuos

Fuente: tomado de Abeledo (2020, p. 38).

En ellos la gestión, la economía y el desarrollo, son asunto de culturas. La crisis clama organización, dirección y gestión de los Estados con sus gobiernos locales; es decir, de administración para enfrentar problemas de corto, mediano y largo plazo del desarrollo asimétrico de las naciones en materia económica, política, social y cultural. Hablo de una relación de significaciones que dan sentido a una cooperación para expresarse desde y con sentidos de acuerdos e incentivos que mezclan intereses.

Gestionar hace parte del campo de la administración, es dirigir y gerenciar un proceso de empresa productiva en su materialidad y/o espiritualidad. El fundamento del desarrollo es la cultura y el objeto de la organización es la gestión con comprensión de desarrollo; en este caso, cultural en su entorno y contextualizada. Todo es significativo en la medida en que genera valor; valor material y espiritual para una mejor vida individual y colectiva y, por

ende, social. Si esto es cierto, podemos decir que se cambian los paradigmas de la gestión cultural a la administración de las culturas en lenguajes de cooperación. Ríos y mares de tinta se han escrito sobre los asuntos de la gestión y mucho más sobre el desarrollo y la cultura. La pregunta es: *¿qué tanto han permeado los procesos culturales con resultados exitosos?*

‘Gestión’ es gerencia, según autores norteamericanos como Drucker (1999), ‘gestión’ es dirección, según la escuela francesa. Gestión/gerencia y dirección son asuntos de la administración. Gestión es gesta, gesto y gestación, no como simple juego etimológico lingüístico y semántico, sino como teoría y praxis de una inter y transdisciplinariedad que se nutre de diversas ciencias. La ‘gestión cultural’ como categoría abarcativa de intervención en el sector cultural generó aceptación en el mundo iberoamericano; «[...] una palabra o concepto que se ha hecho hegemónica, de la mano de concepciones empresariales o administrativas de los procesos sociales, institucionales u organizacionales» (Huergo, s. f., p. 1). Pero se quedó incompleta, porque gestionar no es simple actividad de supervivencia del día a día, sino que requiere pensamiento estratégico, liderazgo y comprensión de la realidad, análisis financiero, viabilidad social, legal, económica y cultural. Eso es dirección; y direccionar y gerenciar o gestionar es administración (véanse figuras 4 y 5). Precisar desde donde hablamos es válido para ordenar la discusión y decisión de los procesos formativos y de acción en la gestión del sector cultural (ahora, sistema cultural).

Figura 4. Dinámica evolutiva de la gestión cultural.

Mecenazgo	Artes clásicas	Elicultura	Grupos selectos
Animación Sociocultural	Expresiones culturales	Endocultura	Grupos de interés
Gestión / promoción / Gerencia	Industrias culturales	Multiculturalidad	Pueblo
Administración	Sentidos de vida	Interculturalidad	Sociedad múltiple cosmopolita

Fuente: Elaboración propia en colaboración Licon & Vélez.

Figura 5. Interacción entre administración y desarrollo.



Fuente: elaboración propia en colaboración con Licona y Muñoz.

Según Sergio de Abello et al. (1998), La noción de “Gestión Cultural” ingresa al discurso académico en Iberoamérica con fuerte influencia hacia la segunda mitad de la década de los ochenta, tanto en las instituciones gubernamentales como en los grupos culturales comunitarios. Pretendió ser en sus inicios simplemente una propuesta distinta de actividad cultural a la realizada por “animadores y promotores culturales”, “administradores y gerentes culturales” o “trabajadores culturales” –expresiones habituales utilizadas preferentemente en nuestra región– pues denominaciones como “mediadores culturales”, “ingenieros culturales” o “científicos culturales”, importantes en otras latitudes, no tuvieron eco en nuestro medio.

Hoy tenemos que reconocer que el concepto de gestión cultural en los países iberoamericanos no solo expresa un ánimo renovador o diferenciador, sino que produce consecuencias relevantes en la dimensión cultural. Cada una de las tres denominaciones mencionadas ha tenido origen histórico e intenciones particulares en su sentido. Igualmente, su recontextualización práctica y cultural, necesariamente, ha modificado su sentido histórico originario. (p. 253).

Los procesos formativos y la acción práctica en gestión cultural están relacionados por las necesidades y problemáticas en contexto que plantean los desarrollos culturales, determinados por las economías latinoamericanas en asimetría con el mundo europeo, anglosajón y el ibérico en particular.

### ¿En cuanto al desarrollo local qué?

Lo cultural y desarrollo local son conceptos que expresan vida cambiante imbricados en toda la dinámica económica, social o política de los territorios. Hablar de desarrollo local es hablar sobre la base de las oportunidades económicas, sociales, políticas y culturales que no son asuntos de simples iniciativas individuales, sino que se potencian y complementan estrechamente con las instituciones sociales. La libertad individual está influenciada y en gran medida determinada en sus alcances por esas instituciones, de allí que hemos de concebir la libertad individual como un compromiso social. «Vivimos en un mundo de una opulencia sin precedentes, difícil incluso de imaginar hace cien o doscientos años. (...) Y, sin embargo, también vivimos en un mundo de notables privaciones, miseria y opresión» (Sen, 2000, p. 15).

El campo cultural no puede quedarse en asepsia y encerramiento endógeno de lo bello y el activismo de eventos, porque las hambrunas y el desempleo crecen, la ausencia de agua potable y de servicios públicos (como luz, salud, basuras) no disminuye en los países del mal llamado «mundo subdesarrollado<sup>2</sup>» el deterioro del medio ambiente es aún mayor y los intentos porque los gobiernos de las potencias y los gobiernos locales entiendan que el asunto es serio; no prosperan así se les convoque a una «reunión crucial» cada año. Menciono estos temas porque hablar de gestión y desarrollo local en Iberoamérica no puede ser en abstracto y sin referentes que contextualicen el entorno que lo constituye un tiempo histórico de desencantos y un espacio social lleno de asimetrías y carencias vitales. La gestión cultural y el desarrollo local son congruentes con los modelos económicos, los sistemas políticos y los asuntos sociales y culturales que cada sociedad considera prioritarios desde las cúpulas de gobierno, desde los sectores privados y desde la misma comunidad que constituye sus representaciones y organizaciones con las que tratan de intervenir.

<sup>2</sup> A propósito, este 'pseudocconcepto' del «subdesarrollo» fue acuñado por las visiones eurocentristas y anglosajonas de progreso de finales del siglo XIX debido a la preocupación por el adelanto técnico y la aplicación de nuevos métodos para el mejor aprovechamiento del potencial productivo que fue ideologizado por el de acumulación de ingreso, control de los recursos y de desarrollo economicista después de la 2ª Guerra Mundial. Fue rebatido por la corriente de los destacados intelectuales de la teoría de la dependencia que desde los años 60's investigaron las condiciones económicas de los países latinoamericanos para llegar a la conclusión que su problema central es la dependencia que el discurso del subdesarrollo oculta. Se destacan Mario Arrubla (1963) (QEPD) con el texto estudios sobre el subdesarrollo colombiano en Revista Estrategia de 1963, Celso Furtado (Brasil) (1965), Fernando Enrique Cardoso (Brasil), Enzo Faletto (Chile), Theotonio Dos Santos (Brasil), André Gunder Frank (Alemania), Ruy Mauro Marini (Brasil), entre otros.

Desde 1990, el *Informe sobre desarrollo humano* ha sido una importante referencia en el pensamiento sobre el desarrollo económico, social y cultural; no solo porque pone de relieve la insuficiencia del ingreso per cápita como medida del progreso de la sociedad, sino también porque explora cómo un enfoque centrado en las personas influye en la manera en que deberíamos reflexionar sobre algunos de los grandes desafíos de la humanidad. El informe ha abordado temas tan diversos como el hambre, empleo, educación, aspectos demográficos, la participación, la libertad cultural y el financiamiento, así como desafíos mundiales de gran envergadura, como la tecnología, la cooperación y el cambio climático.

Así, pues, el enfoque del desarrollo humano ha influido en muchas líneas de pensamiento sobre el desarrollo y en la manera en que la mayoría de las autoridades e investigadores piensa sobre el progreso de la humanidad y el proyecto social. Los Informes de Desarrollo Humano (IDH) con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) tienen como objetivo llevar sus aportes aún más lejos y esperan demostrar cómo el dar prioridad central al desarrollo humano cambia la manera en que pensamos, formulamos, aplicamos y supervisamos las políticas de desarrollo diseñadas para promover la autonomía de las personas, terminar con la desigualdad y encarar la sostenibilidad.

El concepto de ‘desarrollo’ está basado en el supuesto del pensamiento económico que va a una idea tanática de rivalidad y excluyente de competencia económica. La crítica contemporánea en su reflexión construye concepto de desarrollo asociado a ideas eróticas, de vida, incluyentes, de cooperación y asociación. Se trata entonces del imaginario de la ética de tercera generación en la cual las sociedades se conducen por los valores de la solidaridad –después de haber conquistado valores de igualdad y libertad– comprendida a partir de la integralidad, porque se trata de la construcción relacional de todas las instituciones con sus actores sociales. Consiste pues en un concepto de desarrollo sostenible con un lenguaje de integralidad y de justicia redistributiva, como diría John Rawls en la misma perspectiva de Adela Cortina, con la ética cívica que debe acompañar el desarrollo económico y empresarial; y de Amartya Sen, con una concepción del desarrollo «[...] como proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaran los individuos» (Sen, 2000, p. 19) y están relacionadas entre sí.

El concepto de desarrollo local asociado únicamente a las presunciones del pensamiento económico reducido a la lógica del mercado actual es insostenible. La lógica del capitalismo moderno tiene como premisa fundamental la aculturización y el cambio y manipulación cultural. El capitalismo contemporáneo (el de los tratados y agendas negociadas para

la interacción) guarda sus diferencias con el modelo liberal moderno. Hoy las sociedades están reguladas por el mercado, no solamente por la lógica del capital y la dependencia tecnológica. Ello, en donde las comunidades de consumidores con sus grandes organizaciones establecen reglas de juego para proteger sus intereses. Es, en última instancia, la cultura el centro decisorio de las interacciones transaccionales. La cultura es ahora una herramienta estratégica del mercado, por cuanto la heterogeneidad y el surgimiento de los reclamos identitarios aumenta considerablemente los nichos de mercado, aculturizando e inculturizándose genera potencial de rentabilidad, convirtiendo toda demanda humana en producto potencial de uso y consumo (Licona y Vélez, 2007).

La comprensión de la cultura como relación transversal del desarrollo local integral supone la corresponsabilidad y la autonomía de la sociedad civil y todas sus comunidades y organizaciones para empoderarse culturalmente y superar el asistencialismo y la marginalidad. Así aparece en las reiteradas recomendaciones de foros y conferencias mundiales que aluden a la diversidad creativa (1996), a las políticas culturales para el desarrollo (1998), las declaraciones protocolarias de buenas intenciones de los jefes de Estados y regiones (2000, 2004, 2006, 2019). El efecto de esta concepción matricial de la cultura permite la articulación de políticas culturales, sociales y económicas armonizadas en función del desarrollo integral sistémico sostenible que se concreten en sectores culturales encadenados portadores de Producto Interno Bruto (PIB) y Producto Interno Culto (PIC), de utilidad económica y social.

En este orden de ideas, se trata de una intervención del sector cultural que conlleve una reconversión no solo económico-industrial, sino, por ende, político-sociocultural desde las organizaciones en las que cooperan todos los agentes y actores sociales de cultura país-ciudad-comunidad-individuo-región-localidad. Las actividades culturales no tienen un sentido disperso, aislado, olvidado, intervenido-manipulado; ellas están encadenadas en un propósito estratégico que integran personas, empresas, gobiernos, mercados. En esto consistiría el propósito estratégico, que es lo integral para la utopía de la felicidad o el ansiado incremento sostenible de la calidad de vida.

El capital social (Kliksberg y Tomassini, 2000) es en sí el valor que tiene la cultura cuya connotación guarda relación directa con los asuntos de derechos humanos, de tolerancia, de nación, de identidad local o, lo que es igual, a la construcción de relaciones para un lenguaje común, no como uniformidad, sino como acuerdos, entendimiento y comprensión; siendo figurativos, es construcción de amor. Es el poder de marca y relación de las culturas... marca país o marcas locales.

## Hacia una nueva clasificación de sector cultural a sistema cultural local

En palabras de (Zubieta, y otros, 2004) citando varios autores, —Bajtín (1987), Burke (1978), Elliot (1948), Bourdieu (1979), entre otros—; la clasificación del sector cultural ha transitado desde la división de culturas de élite y cultura popular a cultura de masas a clasificaciones UNESCO según los actores y su competencia gubernamental, privado y según el copyright (Derechos de autor o propiedad intelectual), según estudios económicos como sector servicios y de sus aportaciones al PIB desde las industrias culturales y ahora las creativas. Ello, hasta llegar a cierta autonomía sectorial con la denominación de economía creativa (véase figura 6) para llegar, finalmente, a considerarse no simplemente como sector autónomo con una mirada endogenista, sino como un sistema; es decir, un sistema con subsistemas y relaciones intersistémicas múltiples, como un ecosistema de alta complejidad.

Figura 6. Sectores y subsectores de la economía creativa.



En aras de sintetizar un tema tan complejo como el tema de sector o sistema cultural, comparto las reflexiones del grupo REDS (2020), coordinado por Alfons Martinell, cuando considera que:

Sistema se entiende como un conjunto complejo de diferentes partes, elementos o componentes que mantienen una interdependencia e interacción permanente. Cada una de las partes está relacionada con las otras y reacciona a sus inputs buscando soluciones o respuestas como su propia estabilidad. El sistema existe y se configura por medio de un tipo de observación abierta y transdisciplinar que nos permite evidenciar su existencia y sentido. Podemos

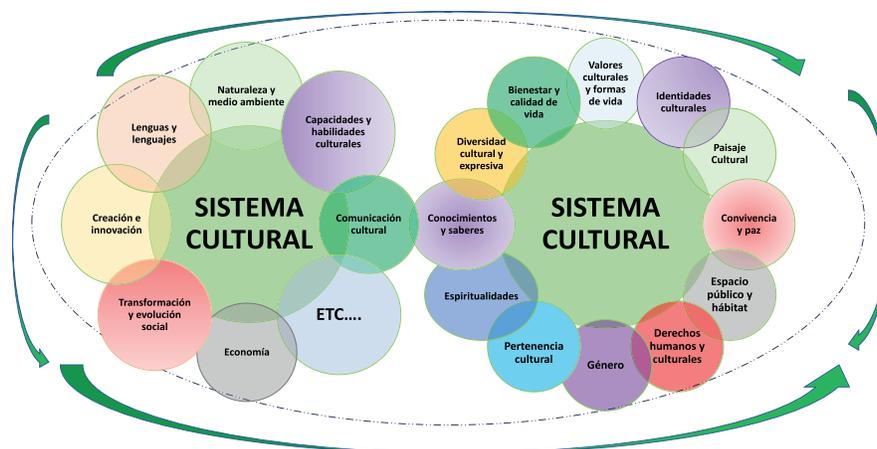
afirmar que el sistema cultural existe en nuestro contexto cuando intentamos observarlo y analizarlo en su conjunto más allá de las ideas preconcebidas. Para definir lo que entendemos por sistema podemos aproximarnos desde diferentes aportaciones (Luhmann, Bunge y Maturana, entre otros).

Nos parecen interesantes las aportaciones de Luhmann cuando afirma que hay tres tipos de sistemas: un sistema vivo, un sistema psíquico y un sistema social, que nos aproxima a la complejidad del sistema cultural. Podemos afirmar que una parte del sistema se corresponde a la vida cultural en su totalidad. Otra parte se relaciona con la expresividad, la creatividad y la adquisición de capacidades culturales en educación. Y el sistema social lo compone todo el conjunto de elementos compartidos de la cultura (difusión, patrimonio, artes, comunicación, etc...). (p. 92)

Desde el punto de vista de la definición de ecosistema cultural, puede resultar útil enfocarlo desde tres perspectivas: la perspectiva de la sociedad civil, la mercantil y de mercado y las de políticas públicas e institucionalidad cultural. De este modo, podemos encarar la sostenibilidad del sistema desde esos flancos e integrarla en una estrategia más amplia. Secuenciando los conceptos y sus principales relaciones, objetivos, fines e instrumentos también nos facilita elaborar una aproximación al mapeo. (REDS, 2020, p. 93).

Algunos elementos o componentes del sistema cultural que sugiere REDS tienen que ver con (véase figura 7):

Figura 7. Componentes del sistema cultural.



Fuente: Elaboración propia con base en REDS (2020, p. 93).

Como ámbitos del sistema cultural (véase figura 8), REDS (2020) sugiere los siguientes:

Figura 8. Ámbitos del sistema cultural.



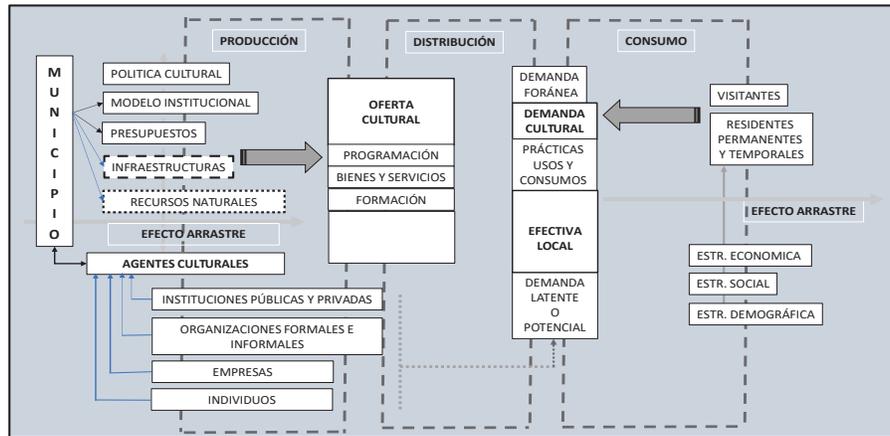
Fuente: Elaboración propia con base en REDS (2020, p.94).

En las figuras 7 y 8 se puede observar cómo adquiere mayor complejidad la gestión cultural a partir de avanzar en la consideración de sector a la de sistema cultural, configuración que exige:

- Nuevas lecturas de lo local.
- Renovar las políticas culturales locales con más conocimiento + capacidades de formación y acción integral + capacidad institucional.
- Lectura sistémica de la cultura que relaciones el sistema cultural + políticas culturales + otros sistemas sociales y económicos.
- Superar el marco de simples enunciados en los Planes de Desarrollo Municipal (PDM).
- Superar el activismo, dispersión y eventismo cultural de las organizaciones culturales de gobierno, privadas y comunitarias.
- Generar una refundación de responsabilidades para nuevos acuerdos que faciliten la creatividad local.

La gestión cultural local exige ejercicios sistemáticos de investigación local con pensamiento crítico que permita establecer los problemas y necesidades más allá de la simple intuición. Un marco de trabajo puede ser el sugerido en la siguiente figura (véase figura 9):

Figura 9. Niveles de gestión del sistema cultural local.



Fuente: Abeledo et al. (2007, p. 113 )

### Aproximación piloto sobre el impacto de los proyectos culturales en el Municipio de Villamaría (Caldas)

Establecer una aproximación exploratoria inicial al impacto de los proyectos culturales ha implicado acercarnos al diálogo directo con los protagonistas, por cuanto no existe un sistema de información local. Pareciera que la información local se reduce más a la memoria individual de actores que, en el caso de gobierno local, presenta informes básicos de los eventos, los cuales se reducen a datos de inversión y asistencia por eventos; y en el caso de comunidad, solo recuerdan que les gustaron las ferias y fiestas del municipio o los eventos que los convoca o los hace protagonistas.

Este piloto recoge resultados de información primaria y muy parcial con encuestas y entrevistas a funcionarios del Gobierno local, a privados y grupos comunitarios, considerando que son los tres los actores directos que impactan con sus proyectos culturales al municipio de Villamaría. Ello incluye Casa de la Cultura, que ejecuta los proyectos como tercerización de la ejecución y la Unidad de Turismo y Ecoturismo que ejerce como encargada de cultura del Gobierno local.

### Impacto de proyectos culturales 2017-2018 del actor gobierno local <sup>3</sup>

#### Caracterización de las organizaciones

La Corporación Casa de la Cultura de Villamaría, Caldas es una organización privada que nace en 1983 con el objetivo desarrollar y ejecutar programas culturales y sociales. Debido a su labor, el Gobierno municipal tercerizó los

procesos culturales a la Corporación, destinando el presupuesto de cultura para que la organización cumpla con las metas de la administración municipal según el plan de desarrollo. La Corporación desarrolla sus actividades en una infraestructura propia; además, se encarga de administrar el Teatro Municipal 19 de octubre. Entre sus proyectos más destacados están el Festival Campo Elías Vargas Duque y la Feria de la Horticultura.

La Unidad de Turismo y Ecoturismo de Villamaría fue creada en el año 2016 con el propósito de fortalecer el sector turístico del municipio debido al potencial que tiene Villamaría para este. Está adscrita a la Secretaría de Educación, Turismo y Ecoturismo del municipio; por lo cual, tanto su persona jurídica como el representante legal es el alcalde de Villamaría, así mismo el recurso financiero para su funcionamiento y los proyectos que realizan son asignados desde la Alcaldía. Desde la Oficina de Turismo se vela por el cumplimiento de las políticas de planificación, promoción y legalización del turismo por medio de proyectos y a través del Punto de Información que está ubicado en el parque principal. Ello, para brindar a los usuarios toda la información relacionada a las rutas, atractivos y prestadores turísticos que hay en el municipio.

<sup>3</sup> El impacto de proyectos culturales del actor gobierno local fue elaborado como investigación formativa y con información primaria en el marco de la asignatura de evaluación de proyectos con el trabajo de los estudiantes: Natalia Osorio Grajales, Juan Camilo Latorre Cardona, Laura María Huertas Giraldo, Juan Camilo Cardozo Burgos, Juan David Villegas Ospina, Santiago Dávila Ramírez.

Tabla 1. Resumen proyectos 2017-2018. Actor Gobierno local-Villamaría-Caldas.

Año	Organización	Proyecto	Inversión	Meta de participación de personas	% de población participante
017	Corporación Casa de la Cultura de Villamaría	Festival Música Colombiana Campo Elías Vargas	\$96'000.000 (Recursos Municipio / Estampilla Procultura, Recursos Municipio / SGP Cultura, Recursos Municipio)	11.000 14.000	58.000 H. (2017) 59.598 H. (2018) 19% en 2017 23% en 2018
018					
017		Feria Nacional de la horticultura	\$750'000.000 (Recursos Municipio / Estampilla Procultura, Recursos Municipio / SGP Cultura, Recursos Municipio)	23.000	39%
019			\$296'000.000	40.000	66%
017	Unidad de Turismo y Ecoturismo	Plan de medios de la unidad	\$45'000.000 (35' Fontur + 10' alcaldía)	60.000	97.4%
018			\$55'000.000 (\$45' Fontur + \$10' alcaldía)	59.598	99.3%
017		estrategias para establecimiento de rutas turísticas	\$9'520.000	2.400	6%
018			\$8'614.790	3.170	7.8%
017		Formación Guías Turísticos	\$17'964.000	15	100%
018		\$14'860.000	82	82%	
017		alianzas en el marco del Paisaje Cultural Cafetero (PCC)	En alianzas (Municipio no hizo inversión)	8 veredas alrededor de 4291 personas.	85%
018			\$14'954.370	13 veredas alrededor de 5016 personas.	100%
018		Construcción y funcionamiento punto turístico	\$61'000.000	2.138	3.5%

Fuente: elaboración propia con base en informe final de investigación 2020, producto de entrevistas directas.

Se puede hacer la lectura de cierto impacto cuantitativo de participación que permite percibir una presencia real ciudadana en eventos emblemáticos convocados por la Casa de la Cultura y Unidad de Turismo y Cultura de la Alcaldía municipal. Sin embargo, no existe un sistema de información cultural local (SICL) que dé cuenta del sistema cultural local, así como tampoco hay informes cualitativos que permitan medición de impacto en el enriquecimiento cultural del ciudadano y su territorio. No obstante, se intuye que los eventos tienen alta capacidad de convocatoria, como lo muestra la tabla 1, que motiva presencialidad y preparación de productos culturales por sectores de la población como músicos u horticultores del municipio.

## Impacto de proyectos culturales 2017-2018 del actor privado <sup>4</sup>

### Caracterización y proyectos de las organizaciones

A pesar de la importancia de este actor en la vida cultural local, una de las mayores dificultades de investigación cultural local es establecer estudios de la gestión cultural privada por ausencia de información y clasificación sectorial, por ello una simple muestra refleja participación y a la vez resistencia a suministrar información económica.

#### **Eduotec**

Es una institución del sector privado que se dedica a la formación para el trabajo y el desarrollo humano, fundada en el año 2017. Entre sus ofertas están los técnicos laborales, Pre-ICFES y diplomados. Proyectos llevados a cabo por la organización:

- Entrenamiento para gestionar vidas sabias. Su objetivo es brindar una formación a personas de la tercera edad desde los principios de comunicación y respeto para generar cultura en la sociedad. Este proyecto se encuentra en ejecución y el público al cual va dirigido son 640 adultos por medio de una gestión autónoma de la organización.
- Dispuesto a capacitarme. Busca dignificar las oportunidades de las personas con discapacidad a nivel laboral. La población objetivo de este proyecto son 60 jóvenes. El tipo de gestión que se utiliza es la gestión autónoma y por objetivos.

#### **Kairós**

Es una institución con fines lucrativos de artes y ocio que ofrece formación en danza popular, tradicional y alternativa en el municipio de Villamaría, Caldas. El proyecto que se encuentra en ejecución es:

- Kairós danza. Dispone de cursos en danza integral, orientada a distintos estilos como ballet, jazz, ritmos latinos, urbanos y contemporáneos, afro, folclore, danza árabe y gimnasia. Estos cursos pretenden destacar el folclore

<sup>4</sup> Este aparte del artículo ha sido elaborado con base en la participación del grupo de estudiantes que generaron fuentes primarias de información sobre el actor privado de Villamaría y que merecen reconocimiento por su valioso trabajo que está en el informe final del proyecto de investigación. Ellos son: Estefanía Cano Ospina, Dean Sabir Fariratofee Evachiu, Lujan Karina Hincapié Castaño, Evelyn Tatiana Usma Muñoz y Tatiana Zapata Carvajal.

de la región mediante cursos ofertados a niños de 6 años en adelante. En este momento cuentan con una población objetiva de 48 y su forma de gestión lo realizan por medio de gestión por objetivos.

## **CONFA**

Confamiliares es una organización sin fines lucrativas, orientada a las labores de compensación social; por ende, solidaria y recíproca con su nicho poblacional (afiliados, beneficiarios y colaboradores). El aporte sociocultural de la empresa se da alrededor de una cuota monetaria y además del ofrecimiento de productos y servicios variados periódicamente para satisfacer necesidades culturales. Confa ejecuta el siguiente proyecto cada año:

- Programación cultural. Uno de sus servicios es brindar a la población afiliada espacios para el sano esparcimiento, el arte y la cultura en sus diferentes manifestaciones. Su población objetivo en el año 2016 fue de 477 usuarios; para el 2017, atendieron 618; y en el 2018, se evidenció una cobertura de 1877 personas. Esta organización plantea su gestión por medio de Stakeholders.

## **Corporación Casa de la Cultura de Villamaría, Caldas**

Es una institución de carácter mixto que ofrece programación y formación cultural y artística, la cual se encuentra dirigida a la población del municipio de Villamaría. El proyecto que desarrolla esta entidad es el siguiente:

- Encuentro Departamental de Patrimonio. Su objetivo es promover un intercambio cultural de los diferentes municipios donde existe el programa de vigías de patrimonio. La forma de gestión de este proyecto se da por medio de gestión autónoma.

Tabla 2. Resumen de impacto de proyectos culturales 2016-2019 en actor privado. Villamaría, Caldas.

Año	Organización	Proyecto	Inversión	Meta participación personas	% de población participante
019	EDUTEC	Entrenamiento para gestionar vidas sabias	\$6'000.000 aprox.	100	100%
019		Dispuesto a capacitarme	\$6'000.000 aprox.	60	60%
019	KAIROS DANZA	Cursos de danza	\$23'000.000 aprox.	48	96%
016	COMFA	Programación cultural	Sin información	300	(477 P.) 159%
017		Programación cultural	Sin información	400	(618 P.) 154%
018		Programación cultural	Sin información	1.195	(1.877 P.) 157%
018		Encuentro Departamental del Patrimonio	Sin información	250	(150 P.) 60%
019		Encuentro Departamental del Patrimonio	Sin información	250	(125 P.) 50%

Fuente: elaboración propia con base en informe final de investigación (2020), producto de entrevistas directas.

En la tabla 2 se observa un logro con los proyectos que emprende el actor privado que logra sus metas propuestas y cuyo impacto tiene alcance en comunidades de interés según la programación, pero no alcanza impactos significativos si se compara con el volumen total de población tal y como sí lo logran los eventos emblemáticos del municipio que gestiona y dirige la Casa de la Cultura.

### Impacto de proyectos culturales 2017-2018 del actor comunitario<sup>5</sup>

Contempla las organizaciones, colectivos y fundaciones comunitarias del sector cultural en el municipio de Villamaría, Caldas. Este municipio limita con la ciudad de Manizales, que influye notoriamente en sus dinámicas sociales. En los últimos años, el grado de urbanización ha venido aumentando por la cantidad de población rural que se ha trasladado a la

<sup>5</sup> Este aparte del artículo se transcribe con apartes textualmente, por cuanto ha sido elaborado gracias a la participación del grupo de estudiantes que generó fuentes primarias de información sobre el actor comunitario de Villamaría y que merecen reconocimiento por su valioso trabajo que está en el informe final de la investigación. Ellos son: Diego Alonso Fino, María Antonia Franco, Andrés Mora Sánchez, Marcela Rangel y Juan Fernando Ospina.

cabecera municipal y por el número de población migrante que se ha establecido en el área urbana. Razón por la cual se hizo pertinente realizar un análisis socioeconómico y sectorial —en este caso, del sector cultural—, identificando las organizaciones de carácter comunitario con los proyectos y procesos que han ejecutado en Villa María para determinar impactos, resultados y efectos que han tenido en la población, con una comparación del 2016 como año base hasta el 2018.

Las organizaciones comunitarias se destacan por la vinculación de los propósitos como colectivo a su contexto social. Muchas de las iniciativas son gestadas desde las propias personas que habitan el territorio; en especial, porque comparten una memoria colectiva, lo cual fortalece la identidad con prácticas culturales o deportivas.

### **Caracterización y proyectos de las organizaciones comunitarias**

El sector cultural comunitario tiene procesos en donde el desarrollo comunitario, la identidad y el patrimonio culturales son vistos con mirada propia y pueden construir redes de apoyo, compartir en el contexto y activar la cultura a dinámicas artísticas, de convivencia y comunitarias que potencian arraigo por el territorio y derechos socioculturales.

La dimensión comunitaria es esencial en políticas de desarrollo cultural y en una gestión cultural participativa. También, porque los procesos desarrollados en este ámbito tienen que ver con acompañar, fomentar, preservar, divertir y emprender junto con la comunidad con el conocimiento de símbolos identitarios de Villamaría, sus parajes y sus gentes en sentido amplio: político, económico, ecológico, cultural, histórico, entre otros.

Su rol de apoyo a la comunidad, formados por la misma o por agentes externos, es el objetivo general de estas organizaciones, quienes llevan a valorar su trabajo en torno al bienestar comunal más que a la propia sustentabilidad, añadiendo a los componentes económicos, los sociales y ambientales propicios para convertirse en sostenibles esos proyectos anhelados y deseados.

La dinamización del quehacer cultural local en Villamaría lo realizan organizaciones comunitarias, iglesias, colectivos y fundaciones. Se mapean un aproximado de 40 que pertenecen al sector y para realizar el seguimiento y evaluación a través del diagnóstico y sistema de indicadores se eligen 10. Dicha selección fue la siguiente:

### **Cofradía Iglesia Nuestra Señora del Rosario**

La Parroquia Nuestra Señora del Rosario está localizada en el costado oriental del parque principal de Villamaría. Fue consagrada parroquia el 9 de enero de 1958 por el Papa Pio XII. Inicialmente empezó con el nombre de 'Nuestra Señora de la Pobreza'; sin embargo, fue oficializada con el nombre actual mediante decreto el 9 de enero 1958.

La Cofradía de la Parroquia Nuestra Señora del Rosario empezó a funcionar a finales de los años 80's como una asociación de voluntarios que desde entonces se encarga de desarrollar y ejecutar las actividades culturales de la parroquia entre las que destacan los retiros espirituales, el Festival de Música Sacra y la programación de los coros de canto en las misas.

La cofradía actualmente está compuesta por el párroco, el vicario, la secretaria, un sacerdote y dos diputadas voluntarias que participan en los coros musicales, el mantenimiento de las imágenes religiosas, el órgano y la logística de las ceremonias religiosas.

### **Villamaría Mountain Bike**

Villamaría Mountain Bike es un colectivo de biciusuarios amantes de experiencias al campo abierto, por laderas y montañas Villamarienses, y que comparten así mismo la pasión por las bicicletas en encuentros con la comunidad alrededor del uso de la bicicleta. Conformado en gran medida por un grupo de amigos reunidos después de épocas del colegio y con identidad por el territorio de Villamaría desde el 2016.

### **Corporación Montaña de Colores**

A medida que las armas se encontraban en ambos bandos de la guerra, Montaña de Colores se propuso cambiar las armas por brochas. Muralismo comunitario, talleres de pintura, restauración de fachadas y cuadros son algunas de las actividades predilectas por Felipe Chiquito, coordinador de la fundación, quien desempeña las labores de director creativo y artista para llenar de pintura calles, puentes, batallones y casas de Villamaría y toda Colombia. «Buscando el lado más humano de la guerra, si lo tiene», afirma, intentando llegar a todos los rincones promoviendo que «[...] no se dispare una sola bala en, al menos, un día sin guerra».

### **Colectivo Libera tu Mente**

Dicho colectivo surgió a mediados de 2012 en respuesta a la poca intervención social y artística de Villa María del casco urbano. En sus inicios no fueron más que actividades artísticas y recolección de regalos para niños de escasos recursos. A medida que comenzó a tener relevancia y cierta continuidad en las reuniones, la organización pudo darle un enfoque cultural desde las artes, la recreación y la investigación, ya que se pudieron generar y avistar intervenciones sociales por medio de otros lenguajes y pedagogías alternativas como la agricultura y la rama investigativa del cannabis. Todo ello siempre con un enfoque comunitario.

### **Spike Ball**

Corría el año 2015 y se celebraba el mundial de ultimate en Londres. Edwin Moreno Gómez fue participante por parte de la selección colombiana de ultimate en aquel certamen. Además de pertenecer a uno de los mejores equipos de ultimate en Colombia, es un orgulloso habitante del municipio de Villamaría. Fue él quien trajo uno de los primeros kits de Spike Ball, pensando en abrir una nueva puerta o más bien nuevas oportunidades con este deporte, que es casi totalmente desconocido en el país. Así, pronto se generaron nuevas actividades en torno a este deporte y masivamente comenzaron a practicarlo, haciendo que otros municipios se vinculen al proceso de aprendizaje de Edwin y el resto de los y las practicantes. Dicho juego fue inventado por Chris Ruder en 2007 y es muy parecido a un tipo de voleibol entre dos jugadores.

### **Hakuna Matata Ultimate**

Hakuna es uno de tantos espacios que le apuesta el deporte. Para este club ayudarle a los niños y jóvenes con problemas de drogadicción, depresión o ansiedad es uno de sus principales objetivos. El ultimate es un deporte que se juega con el espíritu y nos enseña a aceptar nuestros errores porque no cuenta con un árbitro. Además de un espacio para practicar con los discos, Hakuna promueve tutorías en los colegios de Villamaría y jornadas de siembra de árboles entre otras actividades para el bienestar de los jóvenes. Pertenece al programa Ultimate para la Paz.

### **Fundación Paz y Arte**

La Fundación Paz y Arte por Colombia, es un espacio que busca incentivar, difundir y apoyar la cultura en Villamaría desde la lucha contra drogadicción y la farmacodependencia apostándole al civismo local. La fundación busca un

despertar en los jóvenes, haciendo campañas en los colegios, compartiendo cartillas y dando conferencias. También lidera un espacio artístico para los estudiantes y unos talleres de artesanías con material reciclable abierto al público.

### **Centro de Capacitación Laura Pinzón**

El centro de Capacitación Laura Pinzón tiene origen en los programas escuelas hogar para campesinas, creados para mejorar la calidad de vida, el hogar y como una de las primeras iniciativas de incluir a las mujeres colombianas al sistema educativo, aunque tenía objeto de no alejarlas a su rol social en aquella época. Mediante el Decreto 1750 del 24 junio 1955 se reglamenta su funcionamiento. Cabe destacar que este programa es a nivel nacional.

Es pionero en facilitar procesos de capacitación para los proyectos de vida laborales y el desarrollo humano, así como de destrezas y habilidades ofreciendo alternativas de aprendizaje en diferentes campos de capacitación. Los cursos los subsidia el municipio y el SENA. Algunos tienen costo y otros son gratuitos. Estos oscilan por la oferta variada durante el año en las siguientes áreas: alfabetización, bioseguridad, belleza, cosmetología y peluquería, cocina, panadería, cuidado al adulto mayor, construcción en guadua, corte y confección, máquina plana, bordado líquido, country, crochet y bordados, hilo grabado, inglés, mantenimiento de computadores, sistemas informáticos, mercadeo y ventas, manualidades, pintura en cerámica, pintura en tela, pirograbado en gamuza, pirograbado en madera, texturas en madera, porcelanocrón, pinceladas, puntillismo, pedrería, repujado en estaño, entre otros. Sectorizan su público en niños, jóvenes y adultos; y tienen como objetivo afectar al estudiante en el sentido de accionar sobre las fuerzas vitales y movilización de deseos en cuanto a su quehacer, además de interactuar entre los participantes.

### **Fundación Morenita de Tepeyac**

Es un centro de rehabilitación de adicciones con un tratamiento garantizado y eficaz desde la espiritualidad y el trabajo individual las 24 horas del día. Los cupos son limitados a 15 personas. Adicionalmente, la fundación tiene programas sociales como: comedores escolares, ayuda a familias de bajos recursos, programas de mujeres para microempresas, centros geriátricos, centros de día para ancianos y financiar programas para adictos en la fundación.

Tabla 3. Resumen del impacto de proyectos culturales 2016-2018 - actor comunitario. Villamaría, Caldas.

Año	Organización	Proyecto	Inversión	Meta participación personas	% de población participante
2016		Almuerzo	Mixta	60	90% (54 P. 2016)
2017		campestre		60	98% (59 P. 2017)
2018		\$45.000 C/U		60	100% (60 P. 2018)
2016	Cofradía Iglesia Nuestra Señora del Rosario	Itinerario para crecer en el amor	Propia y mixta	12 bodas (B)	83% (10 B.)
2017				12 bodas (B)	66% (8 B.)
2018				16 bodas (B)	50% (6 B.)
2016		Festival de Música Sacra	Pública y convenios	500	80% (400 P.)
2017				500	100% (500 P.)
2018				500	100% (500 P.)
2016	Villamaría	P1. Rodadas por Villamaría	Propia y donaciones	5 ciclistas ©	100% 5 ©
2017				5 ciclistas ©	220% 11©
2018				5 ciclistas ©	400% 20 ©
2016	Mountain bike - MTB	P2. Sancochadas (bonos de apoyo)	Propia y donaciones	20	100% (20©)
2017				20	100% (20©)
2018				20	100% (20©)
2016	Corporación Montaña de colores	Pintando sueños	Propias y donaciones	5 personas (P)	100% (5P)
2017				5 personas (P) 5	100% (5P)
2018				personas (P)	100% (5P)
2016		P1. La Granja Toma cultural	Propia y donaciones	20 (P)	225% 45P
2017				20 (P)	200% 40P
2016				P2. Murales Villajuanita	Propia y donaciones
2017	35 (P)	114.3% 40 (P)			
2018	35 (P)	100% 35 (P)			
2016	Colectivo Libera tu Mente	P3. Talleres de cultivo y línea de investigación en cannabis (desarrollo y adaptación a través de fitomejoramiento de plantas de cannabis para la región)	Propia y donaciones	50 (P)	160% 80 (P)
2017				35 (P)	114.3% 40 (P)
2018				60 (P)	100% 60 (P)
2016	Grupo Spike Ball	Grupo Spike Ball	Propia y donaciones	15 (P)	166.6% (25P)
2017				30 (P)	133.3% (40P)
2018				30 (P)	116.6% (35P)
2017	Hakuna Matata	Ultimate para la paz	Propia	30 (P)	100% 30 (P)
2018				30 (P)	100% 30 (P)
2016		P1. Horti Olimpiadas de la cultura	Propia – donaciones y pública	148 (P)	100% 148 (P)
2017				148 (P)	87.8% 130 (P)
2018				148 (P)	94.6% 140 (P)

2016		P2.	Propia –	30 asistentes (A)	90% 27 (A)
2017	Fundación Paz y Arte	Famiempresas	donaciones	30 (A)	66.6% 20 (A)
2018		Talleres	y pública	30 (A)	90% 27 (A)
P3. Campaña					
2016		contra la	Propia y pública	15 (P)	86.6% 13 (P)
2017		drogadicción y		15 (P)	93.3% 14 (P)
2018		farmacodependencia		15 (P)	80% 12 (P)
2016	Centro de	Técnicas en arte <i>country</i>	Pública y convenios	28 (P)	71.4% 20 (P)
2017	Capacitación			30 (P)	83.3% 25 (P)
2018	Laura Pinzón			30 (P)	100% 30 (P)
2017	Fundación	Emprendimiento de mujeres para microempresas	Pública y convenios	15(M)	100% 15(M)
2018	Morenita de Tepeyac			9(M)	133.3% 12(M)

Las formas de gestión comunitarias se basan, así suene redundante, en la propia comunidad, el propio bolsillo y, ocasionalmente, en el trabajo paralelo de miembros de la organización quienes donan recursos para mantener los proyectos en funcionamiento. Estos sacrificios podrán causar crisis personales y/o en los proyectos si las fuentes de financiación no varían o amplifican sus entradas con productos/servicios tangibles para su comercio, brindando a la comunidad maneras diversas de apoyo a la labor conjunta por la democratización de la cultura en el municipio. Abastecerse de una oferta cultural debería ser parte también de la soberanía de la comunidad sin abandonar ni relegar la posibilidad de adquirir recursos públicos o apoyo institucional para ello, ya que un porcentaje de estos recursos colectivos y la responsabilidad de las instituciones están destinados a estos fines. Asimismo, las donaciones de agentes privados con excepción de impuestos pueden aportar un valor considerable de patrocinio a los proyectos comunitarios.

Las formas de evaluación y seguimiento son precarias. No es constante la elaboración de informes por encima de lo experiencial para contar con registros adecuados de la realización de las actividades, los ingresos y salidas efectuadas, así como el impacto tanto en los proyectos como en la población participante.

No es usual para las organizaciones registrar datos de los usuarios, definir los territorios afectados, sistematizar los beneficiados y dar apertura a ampliar las redes de información, contacto y fidelidad. Lo anterior también perjudica las estrategias comunicativas —en este caso, externas— siendo visible la escasez de medios de comunicación empleados para la interacción con la población ajena a la zona cercana del lugar de las actividades.

## Conclusiones

Desde el diseño del proyecto de investigación se definió como exploratorio, dado que el principal problema para el estudio de impacto de los proyectos culturales locales es la carencia de un sistema de información y comunicación cultural local (SICL) que requiere urgente ser diseñado. Al tiempo que es una segunda fase de esta investigación permitirá ahondar en establecer los diversos problemas normativos de política cultural que hasta ahora se reduce a un activismo y de eventos con limitaciones de cobertura, inclusión, de escasos recursos humanos, técnicos y financieros.

Sin demeritar la gestión cultural local, hay un esfuerzo real que da vida cultural al municipio desde los diferentes actores (gubernamental, privado, comunitario); sin embargo, las organizaciones culturales locales, a pesar de su dinamismo, exhiben cierto anquilosamiento, cuya culpa no es de nadie en particular, sino que, más bien, es reflejo de los imaginarios que acompañan su acción. Por ello, se requiere una mayor articulación, coordinación y cooperación entre el tejido organizacional cultural y los demás organismos de la vida económica, social y política de lo local para una gestión ecosistémica de la complejidad territorial.

Las políticas públicas culturales locales deben superar el dirigismo gubernamental y de simples enunciados en los planes de desarrollo municipal (PDM) para ser formuladas con renovados métodos de participación, consenso y experimentación comunitaria en lógicas de servicio y no de control que faciliten la creatividad con nuevas mentalidades éticas y morales.

Así pues, renovar la formulación de políticas culturales locales implica una ecuación integradora como la siguiente: investigación académica local + historia local + conocimiento sistémico intersectorial y complejo del territorio + capacidades formativas de conceptos, métodos e instrumentos + educación cultural mínima + capacidad institucional + legislación cultural local pertinente = *vocación territorial y poder local*.

La gestión cultural local debe actualizar y renovar su mirada y acción con capacidad de investigar con pensamiento crítico para identificar problemas y necesidades con lectura sistémica de la cultura y visión ecosistémica que incorpora relaciones con los otros sistemas económicos, sociales, educativos, políticos y ambientales del territorio. Su lógica no puede ser anquilosar, sino acompañar y contribuir a transformar para un mejor vivir territorial local.

## Referencias

- Abeledo, R. (2020). Evaluando la vitalidad (y la sostenibilidad) cultural: algunas cuestiones para el debate. En: Martinell (coord.) et al. Cultura y desarrollo sostenible. Aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030 (pp. 36-44). REDS.
- Abello, I., De Zubiría, S. y Sánchez, S. (1998). Cultura: teorías y gestión. Ediciones U Nariño.
- Adorno, T. (1984). Crítica cultural y sociedad. Aguilar.
- Bajtín, M. (1987). La cultura popular en la Edad Media y en el Renacimiento. Alianza Editorial.
- Beck, U. (2004). Poder y contrapoder en la era global. Paidós.
- Bell, D. (1989). Las contradicciones culturales del capitalismo. Alianza Editorial.
- Bourdieu, P. (1998). La distinción. Taurus.
- Burke, P. (1991). La cultura popular en la Europa moderna. Alianza Editorial.
- Del Aguila, L. y Sevilla, S. (2020). La complejidad en las ciencias de la gestión. Serie de Ciencias de la Gestión, No. 8. [https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70685/La\\_complejidad\\_en\\_las\\_Ciencias\\_de\\_la\\_Gestión.pdf?sequence=1](https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70685/La_complejidad_en_las_Ciencias_de_la_Gestión.pdf?sequence=1)
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma.
- Eliot, T. (1949). Notas para la definición de cultura. Editorial Bruguera.
- Furtado, C. (1965). Dialéctica del desarrollo. Fondo de Cultura Económica.
- Huergo, J. (s. f.). Los procesos de gestión. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Kliksberg, B. y Tomassini L. (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Fondo de Cultura Económica.
- Köster, R., Abeledo, R., Carrasco, S., Martínez Tormo, J., (2007). Cultura y Desarrollo.

Cultura. Estrategia para el desarrollo local. Agencia Española de Cooperación Internacional, 04.

<https://www.cervantesvirtual.com/obra/cultura-estrategia-para-el-desarrollo-local--0/>

- Licona, W. (2004). Gestión cultural... ¿Y eso cómo se come? [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/850/Licona-gc\\_eso%20con%20que%20se%20come.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/850/Licona-gc_eso%20con%20que%20se%20come.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Recuperado 01 de noviembre 2020.
- Licona, W. y Vélez, R. (2007). Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas. Editorial Universidad del Rosario.
- Maraña, M. (2020). Cultura, desarrollo y sostenibilidad. Bases para la reflexión. En: Martinell, Alfons (coord.) et al. Cultura y Desarrollo Sostenible. Aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030 (pp. 26-35). REDS.
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. Pensamiento y Gestión, 40(1), 129-158. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>.
- Martinell, A. (coord.) (2020). Cultura y Desarrollo Sostenible. Aportaciones al debate sobre la dimensión cultural de la Agenda 2030. REDS.
- Mintzberg, H. (1987). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Alfaomega.
- Ospina, W. (2020). La ley de la naturaleza, que no puede comprarse, permitirá reinventar la democracia. El Espectador <https://www.elespectador.com/opinion/la-ley-de-la-naturaleza-que-no-puede-comprarse-permitira-reinventar-la-democracia/>
- Ostrom, E. (2011). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. Fondo de Cultura Económica.
- Pfeffer J. (1992). Organizaciones y teoría de las organizaciones. Fondo de Cultura Económica.
- Rojas, M. (coord.). (2015). La gestión cultural en 3D. Debates, desafíos y disyuntivas. Fondo de Cultura Económica.

- Romio, N. y Ballart, N. (1993). Teoría de la organización. Ministerio para las Administraciones Públicas de España.
- Sen, A. (2004). ¿Cómo importa la cultura en el desarrollo? Letras Libres. <https://www.letraslibres.com/espana-mexico/revista/como-importa-la-cultura-en-el-desarrollo>
- Spitaletta, R. (2020). La gracia de las historias locales. El Espectador. <https://www.elespectador.com/opinion/la-gracia-de-las-historias-locales/>
- Subercaseux, B. (1986). El debate internacional sobre políticas culturales y democracia. Ceneca.
- Yañez, C. (2018). Entre lugares de las culturas. [http://www.fadmon.unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/investigacion/centro\\_editorial/libros/entre\\_lugares\\_de\\_la\\_cultura.pdf](http://www.fadmon.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/investigacion/centro_editorial/libros/entre_lugares_de_la_cultura.pdf)
- Zubieta, A., Blanco O., Domine M., Gómez, M., Imperatore, A., Montes, A. y Soriente, M. (2004). Cultura popular y cultura de masas. Paidós.

### **Bibliografía complementaria**

- Atkinson, A. y Stiglitz, J. (1988). Lecciones de economía pública. Instituto de Estudios Fiscales.
- Bauman, Z. (2002). La cultura como praxis. Paidós.
- Brunner, J. J. (1992). América Latina: cultura y modernidad. Grijalbo.
- Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos. Provincia, (8), 53-76. <https://www.redalyc.org/pdf/555/55500804.pdf>.
- Coelho, T. (2000). Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario. Iteso/Conaculta.
- Eagleton, T. (2001). La idea de cultura. Paidós.
- Escobar, A., Álvarez, S., y Dagnino, E. (2001). Política cultural y cultura política. Taurus.
- Ferrari, C. (2019). Exploración versus explotación; dilemas del desarrollo. El Espectador. <https://www.elespectador.com/opinion/exploracion-versus-explotacion-dilemas-del-desarrollo-columna-840666/>.

- García-Canclini, N. (1995). Consumidores y ciudadanos. Grijalbo.
- García-Canclini, N. (1999). La Globalización imaginada. Paidós.
- Guédez V. (1995). Gerencia, cultura y educación. Fondo editorial Trópikos/Clacdec.
- Kuper, A. (2001). Cultura: La versión antropológica. Paidós.
- Martín-Barbero, J. (2003). Figuras del desencanto. Letra internacional, 80(36), 12-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=747553>.
- Katouzian, H. (1982). Ideología y método en economía. Blume Ediciones.
- Krugman, P. (1997). El Internacionalismo Moderno: La economía internacional y las mentiras de la competitividad. Letras de crítica. Grijalbo.
- Licona, W. (1995). Las políticas culturales en los procesos de cambio. Apuntes sobre la República Checa. Papers, 47, 109-130. <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n47/02102862n47p109.pdf>.
- Licona, W. (2002). Hacia una economía política de la cultura en Colombia. Revista del Cenes, 21(33), 125-156. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/111>.
- Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano. Paidós.





# FEDERALISMO E POLÍTICAS MUNICIPAIS DE FINANCIAMENTO À CULTURA NO BRASIL

Antonio Albino Canelas Rubim  
Juliana Almeida  
Sofia Mettenheim



## Introdução

O conflituoso enfrentamento do coronavírus no Brasil colocou em evidência que o país tem uma estrutura organizacional federativa. O embate envolvendo a gestão da União, que considerava a COVID-19 apenas uma gripe sem necessidade de maiores cuidados sanitários, e muitos estados e diversos municípios, preocupados com a pandemia e que adotaram as medidas preconizadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS), demonstrou que na federação brasileira existem poderes descentralizados atribuídos aos entes federativos pela Constituição Federal de 1988. O exercício da estrutura federativa impediu que a tragédia sanitária no Brasil alcançasse números ainda terríveis, devido à completa irresponsabilidade do governo federal de Messias Bolsonaro.

Diferente da Colômbia, um país de organização unitária, o Brasil desde a proclamação da República (1889) e da primeira constituição republicana (1891) possui uma estrutura federativa (Cunha Filho e Ribeiro, 2013: 26). A longa história da federação não tem assegurado a sua efetivação de maneira satisfatória. Poucos exemplos existem ainda hoje de exercício qualificado da organização federativa. O Sistema Único de Saúde (SUS), hoje profundamente ameaçado pela drástica redução orçamentária e pela militarização do Ministério da Saúde, aparece como um dos melhores exemplos de trabalho harmônico e colaborativo entre todos os entes federativos. A distinção de responsabilidades no âmbito da Educação configura outro bom exemplo de funcionamento da federação brasileira, com nítida distribuição complementar de competências entre os entes federativos: ensino superior, sob incumbência da União; ensino médio, atribuído aos Estados e ensino primário, subordinado aos Municípios.

A federação vem tendo seu desenvolvimento interdito pela concentração de poderes na União, própria dos largos períodos autoritários, ditadura do Estado Novo (1937-1945) e ditadura civil-militar (1964-1985), e pela tendência de centralização do estado nacional, que ocorre mesmo em

períodos ditos democráticos. Tal tendência funciona sempre na contramão do desenvolvimento da federação, que requer o exercício mais equilibrado de responsabilidades entre os entes federativos. Em visível contraste com esta tendência de fortalecimento da União, em alguns instantes históricos foram ampliadas as competências dos outros entes federativos. Até 1988, a federação era apenas constituída de União e Estados. A partir da Constituição daquele ano a federação passou a ser composta por União, Estados, Distrito Federal e Municípios (Cunha Filho e Ribeiro, 2013, p. 34). Na atualidade, a República Federativa do Brasil abrange: União, Distrito Federal, 26 Estados e 5.570 municípios, adquirindo singular complexidade, posto que a grande maioria dos países federados existentes no mundo abrange apenas União e Estados.

Os entes federativos previstos pela Constituição Federal de 1988 possuem um conjunto amplo de direitos e deveres. Eles têm legislações específicas para definir sua estrutura institucional, submetidas à carta constitucional nacional. Nesta perspectiva, os estados possuem constituições estaduais e os municípios leis orgânicas. Estados e municípios podem cobrar determinados impostos e taxas, além de receberem repasses financeiros obrigatórios da União para Estados e Municípios e do Estado para os Municípios. Eles podem elaborar leis e assumir tarefas executivas no âmbito estadual ou municipal. Ou seja, são assegurados pela Constituição Federal aos entes federativos, pelo menos formalmente, direitos que viabilizam certa autonomia de gestão e de implementação de políticas, ainda que subordinadas aos parâmetros existentes na carta constitucional federal. Como as delimitações nem sempre são cristalinas, elas terminam gerando algumas zonas de tensão entre os entes federativos.

As novas competências atribuídas aos entes municipais pela Constituição Federal de 1988 trouxeram mais autonomia, mas responsabilizaram os governos locais pela resolução de problemas sociais complexos. Frente a esses desafios, os municípios foram responsáveis por um ciclo de inovação nas políticas públicas brasileiras, constituindo uma “inflexão marcada pela emergência de inovações no nível local nas últimas décadas” (Farah, 2006, p. 71). Não são poucas as políticas públicas federais hoje em vigor cuja origem remonta a experiências municipais. Para ficar com alguns exemplos, o pilar das políticas sociais federais, o “Programa Bolsa-Família”, teve seu desenho elaborado a partir de diferentes políticas de âmbito municipal<sup>6</sup>. Do mesmo modo, a principal estratégia federal de atenção básica à saúde, o “Programa Saúde da Família”, estruturante na construção do SUS, se efetivou a partir de experiências de programas comunitários e de atenção básica de uma série de municípios brasileiros<sup>7</sup>. Junto ao processo de desmonte institucional das políticas sociais que ocorre no âmbito federal desde o golpe de 2016, ambas as

políticas federais têm tido sua importância escancarada na crise decorrente da COVID-19 e ressaltado o papel dos governos locais no fortalecimento das redes de cuidado nos territórios.

Para além do caráter inovador e da relação com o território, peculiar a essa instância de governo, características iminentes ao atual mundo globalizado permitem ampliar a autonomia relativa de Estados e Municípios. Hoje, ambos podem exercer atividades formalmente restritas ao governo da União, como relações externas internacionais. Muitos Estados e diversos Municípios dispõem, a depender da dimensão, de assessorias ou de secretarias de relações internacionais. Os Estados e os municípios/cidades mantêm intercâmbio e trocas, inclusive culturais, no mundo contemporâneo. Caso similar ocorre em relação aos modelos de desenvolvimento. Antes adstritos ao governo da União, eles agora podem ser implantados, em horizonte complementar, por Estados, por Municípios e mesmo por consórcios interestaduais e intermunicipais, sob o formato de planos de desenvolvimento regionais, estaduais e municipais ou locais. Estas novas circunstâncias societárias (Rubim, 2001) abrem possibilidades de ampliação da autonomia relativa dos Estados e Municípios, que se exercem ou não a depender de diferentes fatores.

Na gestão municipal da cultura não é diferente: os governos locais ocupam relevante papel na geração de políticas culturais inovadoras e desfrutam de boas possibilidades de autonomia. A gestão pioneira do escritor Mário de Andrade no Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo (1935-1938) é um bom exemplo. O intelectual modernista inovou em intervir de forma sistemática no campo, propor uma dimensão ampla da noção de cultura (além das belas-artes), reconhecer o patrimônio material e imaterial produzidos pelos diversos segmentos da sociedade. Outro marco de sua gestão foi o patrocínio de missões etnográficas às regiões amazônica e nordestina, valorizando os acervos culturais produzidos fora do eixo dinâmico do país (Rubim, 2007).

Além desse exemplo icônico, Márcio Meira (2016) chama a atenção para a importância das gestões locais na construção do ciclo de políticas culturais federais democráticas, entre os anos de 2003 e 2015. O autor destaca que, desde os anos 1980, as experiências locais trazem novos conceitos e práticas

<sup>6</sup> Desde os anos 1990 iniciaram-se no Brasil experiências municipais de programas de transferência de renda, como o Programa de Garantia de Renda Familiar Mínima, em Campinas; o Programa Bolsa Familiar para a Educação (Bolsa Escola); o Programa de Garantia de Renda Familiar Mínima, em Ribeirão Preto e o Programa “Nossa Família” em Santos (Silva, Giovanni e Yasbeck, 2008).

<sup>7</sup> Da mesma forma, o Programa Saúde da Família, que nasce em âmbito federal, surge como uma proposta ousada para a reestruturação do sistema de saúde, organizando a atenção primária e substituindo os modelos tradicionais existentes. Porto Alegre, São Paulo, Niterói, Recife, Cotia/SP, Planaltina/GO e Mambai/GO inspiraram a construir os princípios do PSF (Pinto e Giovanella, 2018).

que se constituíram como referências no campo das políticas culturais. É o caso da “Política de Cidadania Cultural” proposta pela filósofa Marilena Chauí, na Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo, na administração de Luiza Erundina (1989-1993). Outros exemplos são as experiências participativas vividas por gestões municipais de Porto Alegre, Belo Horizonte, Belém, Recife, Rio Branco, Campinas, Londrina, entre outras (Meira, 2016, pp. 18-22). Reconhecer o papel dessas políticas aponta para a importância histórica das gestões locais, mas também para sua relevância na construção das políticas culturais democráticas, em especial em momentos de autoritarismo e desmonte das políticas culturais federais, como ocorre na atualidade brasileira.

Todo este quadro de possibilidades encontra inúmeras dificuldades de ser implementado. A maior delas é a concentração do orçamento em mãos da União e de modo subsidiário nos Estados. Tal panorama dificulta, quando não inviabiliza, que a autonomia relativa dos municípios, amparada na Carta Federal e nas características da contemporaneidade, seja exercitada de modo efetivamente federativo. O contexto se agrava ainda mais quando se observa que a imensa maioria (68,3%) dos municípios brasileiros é formada por pequenas localidades de até 20 mil habitantes, em geral com reduzida dinâmica socioeconômica e poucos recursos próprios. Assim, majoritariamente os municípios brasileiros dependem financeiramente de verbas da União, principalmente, e dos Estados, em segundo plano. Diante da insistente carência de recursos muitas das potencialidades de autonomia relativa dos municípios em definir suas políticas quase deixam de existir. Os dilemas de República Federativa do Brasil tornam-se gigantescos para sua realização enquanto verdadeira federação.

Só bem recentemente a perspectiva federativa tem sido discutida no campo das políticas culturais. A gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura (2003-2008), entre muitas das suas inovações, atualizou a gestão pública da cultura ao introduzir esta dimensão. Essas inovações, entretanto, não conseguiram ser assumidas plenamente, perpassando todo trabalho do Ministério. Alexandre Barbalho, Lia Calabre e José Márcio Barros observam que as Conferências Nacionais de Cultura (CNC), o Plano Nacional de Cultura (PNC) e, principalmente, o Sistema Nacional de Cultura (SNC) “tinham claramente o objetivo de estabelecer o federalismo cultural”. Já outras iniciativas “acabaram por estabelecer uma forte relação entre as esferas: federal, estadual e municipal, como os Pontos de Cultura” (Barbalho, Calabre e Barros, 2013: 9). Talvez os autores não tenham querido dizer que o Programa Cultura Viva<sup>8</sup>, um dos mais emblemáticos do Ministério, apesar das relevantes conexões viabilizadas, não se pautou por uma lógica federativa. O recurso à atuação de estados e municípios no programa

decorreu muito mais das dificuldades de gerenciamento do Ministério, que da busca consistente de gestão federativa compartilhada do Cultura Viva.

Como bem assinalam os três autores, as conferências e os planos nacionais de cultura já eram atravessados por um olhar federativo no desenvolvimento das políticas culturais. Mas a perspectiva federativa se aprimorou e consolidou no processo de elaboração do SNC. Apesar de existirem percepções diferenciadas sobre a presença do federalismo nas primeiras formulações do SNC, a visão prevalecente aponta para uma relativa ausência nos primórdios da concepção do SNC. Roberto Peixe diz que: “o sistema não nasceu com essa visão clara federativa” (Peixe apud Rocha, 2018: 78). Bernardo Mata Machado concorda com tal entendimento. Para ele a perspectiva federalista não estava em foco no início do SNC, pois a preocupação era a retomada do papel do poder público nas políticas culturais. Ele afirma: “A gente não tinha muito na cabeça a questão federativa”. (Machado apud Rocha, 2018, p. 78). Desta maneira, o processo de constituição do SNC aprofundou continuamente seu federalismo cultural, que passou a marcar o SNC. Sophia Rocha, na sua tese de doutorado, acompanha cuidadosamente passos e percalços dessa complexa tessitura, mesmo dentro do próprio ministério (Rocha, 2018).

O SNC implicava na existência de componentes articulados em níveis federal, estaduais e municipais, tais como: órgãos gestores de cultura, conselhos, conferências, comissões intergestores, planos, sistemas de financiamento à cultura, sistemas de informações e indicadores culturais, programas de formação na área da cultura e sistema setoriais de cultura articulados (Ministério da Cultura, 2011). O SNC acolheu, como nenhuma outra iniciativa do Ministério, um horizonte militante nitidamente federalista. Ele estimulou inovadora reflexão sobre os enlaces entre cultura e federalismo. Muitas análises sobre a temática floresceram em diálogo com o SNC.

Os interessantes avanços federalistas propiciados pelo SNC não resolveram, no entanto, alguns aspectos vitais para o desenvolvimento do federalismo cultural. Não se conseguiu acordar uma delimitação de competências dos entes federativos na esfera da cultura. Rodrigo Costa, por exemplo, na análise que realiza sobre o tema do patrimônio cultural, afirma que todos

<sup>8</sup> Cultura Viva é um programa do governo federal brasileiro, criado em 2004, que tem como carro chefe a criação dos Pontos de Cultura. Em 2014, passou a ser uma Política de Estado, com a sanção da Lei 13.018 que institui a Política Nacional de Cultura Viva. Trata-se de uma política eminentemente de base comunitária que visa o amplo exercício dos direitos culturais pelo conjunto da população brasileira, explorando as potencialidades da cultura como eixo transversal do desenvolvimento social e econômico sustentável.

os entes federativos podem ter políticas patrimoniais, apenas limitadas no referente aos direitos autorais e à propriedade de sítios arqueológicos e pré-históricos, áreas exclusivas de atuação da União (Costa, 2011, pp. 48-49). Deste modo, todos os entes federativos podem atuar, de modo complementar ou mesmo concorrente, em quase todos os ambientes culturais, inclusive no financiamento à cultura, tema de reflexão deste texto. Cabe ressaltar que os Estados e, em especial, os Municípios, em muitos casos, parecem não ter plena consciência das potencialidades de sua autonomia federativa.

A situação vivida hoje no Brasil impõe enormes retrocessos ao desenvolvimento do país em uma perspectiva federalista. A tentação autoritária do atual governo busca concentrar poder na União, em detrimento de Estados e Municípios, ferindo o pacto federativo, previsto na Constituição Federal. A circunstância se agrava quando se observa as atitudes da gestão federal em relação à cultura: destruiu o Ministério da Cultura e em seu lugar tornou a cultura uma mera secretária, vinculada primeiro ao Ministério da Cidadania e depois ao Ministério do Turismo. Desde janeiro de 2019, quando começou o mandato de Messias Bolsonaro, cinco dirigentes já passaram pela Secretaria de Cultura. As políticas e os programas construídos nos governos dos presidentes Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff estão sendo desmontados. Além de implantar a censura e atacar as liberdades de criação e expressão, a gestão Messias Bolsonaro asfixia financeiramente o campo cultural. Em resumo, o governo federal se mostra inimigo da cultura e do federalismo cultural no Brasil atual (Rubim, 2020).

### **Fomento à cultura no Brasil**

O campo do fomento à cultura no Brasil foi definido pelo protagonismo da Lei Federal de Incentivo à Cultura, Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). Fomento é um “[...] programa organizado, com normas e rotinas, de apoio e incentivo à cultura, que pode tornar diferentes formatos: créditos, fundos, incentivo fiscal etc.” (Rocha e Fernandes, 2017, p. 20). Em sua origem, a referida Lei foi formulada como um sistema com três frentes de atuação: concessão de incentivos fiscais a empresas e indivíduos, que apoiassem projetos culturais; financiamento direto de iniciativas com menor visibilidade e capacidade de se auto sustentar, com o Fundo Nacional de Cultura (FNC); e por créditos provenientes de fundo de investimento a projetos rentáveis de empresas e produtoras (Ficart). Com as modificações feitas ao longo dos anos 1990, a referida Lei passou a ser dominada por lógicas neoliberais, privilegiando produções de caráter mais comerciais e a concessão de benefícios fiscais cada vez maiores às empresas, ditas patrocinadoras.

Assim, a Lei, que prometia um sistema diversificado de fomento ao setor, se distorceu e o incentivo fiscal se tornou a forma predominante e quase única de fomento à cultura no Brasil. A empresa “patrocinadora” ganha em visibilidade, relacionamento com seus públicos e reputação de sua marca por meio do uso dos recursos quase completamente públicos. Em 1993, cerca de 70% dos recursos mobilizados pelo incentivo fiscal eram privados. Já em 2016, esse percentual foi reduzido para apenas 2,95% (Paiva Neto, 2017, pp. 40-41). Com todas essas escandalosas vantagens concedidas ao setor privado, a Lei Federal de Incentivo à Cultura é, hoje, responsável pelo aporte anual de mais de um bilhão de reais (algo em torno de 200 milhões de dólares). Muitos estudos (Rubim, 2007; Olivieri, 2004; Sarkovas, 2005) já revelaram os desvios provocados pelas alterações da lei.

Cabe registrar outro de seus aspectos que tem interesse para esse texto: a concentração regional. Em 2015, por exemplo, 79% dos recursos captados por meio da lei foram destinados a organizações e/ou indivíduos situados na região Sudeste, notadamente nos estados e nas cidades do São Paulo e Rio de Janeiro (Paiva Neto, 2017). O sistema, pensado para atender a diferentes dinâmicas do setor cultural, com o passar dos anos, resumiu-se a viabilizar produções de grande porte, quase sempre de apelo mercantil, oriundas do eixo econômico do país, desprezando a diversidade do campo cultural e do próprio território brasileiro.

Apesar das discussões já empreendidas sobre o tema, nenhuma das tentativas de revisão mais profunda da Lei Federal de Incentivo à Cultura avançou. Uma evidência disso é que tramita no Congresso Nacional, desde 2010, projeto de reformulação da referida lei. Nem mesmo o FNC, um dos mecanismos previstos no seu texto, voltado às iniciativas culturais de caráter não comercial, teve um uso mais potente e longo. Carlos Paiva Neto (2017) mostrou que os recursos do Fundo cresceram em patamares muito inferiores aos do incentivo fiscal. Além dos sucessivos contingenciamentos que o FNC vem sofrendo nos últimos anos, seu regramento não garante a destinação das verbas públicas para a comunidade cultural, pois possibilita que o próprio Ministério utilize esses recursos em seus programas institucionais. Deste modo, os poucos investimentos voltados ao dispositivo, tanto em termos de recursos financeiros, quanto de aprimoramento da gestão, resultaram em uma progressiva incapacidade do governo federal em lidar com as crescentes demandas setoriais e regionais da cultura.

Apesar das distorções, é preciso reconhecer que o incentivo fiscal foi responsável pela sustentabilidade de grandes instituições culturais do país, como os museus, orquestras e teatros. Desconsiderando o trabalho de revisão crítica da lei empreendido no período anterior, com mobilização

importante do setor cultural buscando democratizar o acesso aos recursos, em 2019, foi realizada uma série de alterações na sua estrutura por meio de Instrução Normativa. Dentre elas, previu-se uma drástica redução dos limites orçamentários dos projetos apoiados através do incentivo fiscal, impactando a dinâmica de funcionamento das grandes instituições culturais do país. Em paralelo, foi definido como diretriz que empresas públicas, importantes financiadoras do setor cultural no país, deixassem de utilizar a legislação. Ainda mais grave, são os casos explícitos de censura a conteúdos que valorizem a diversidade cultural e de gênero. Os casos de maior repercussão nacional foram a proibição por Messias Bolsonaro da campanha publicitária do Banco do Brasil que exaltava a diversidade racial e de gênero, assim como o sistema de censura prévia adotado pela Caixa Econômica no financiamento dos projetos culturais. Tais estratégias compõem parte do cenário de desmonte das políticas culturais pelo governo federal.

Frente à falência da política cultural federal, as iniciativas municipais de fomento ganham importância. Mesmo antes do agravamento da crise, o investimento do âmbito municipal já se destacava em relação aos demais entes federativos. A pesquisa “Financiamento e Fomento à Cultura no Brasil: Estados e Distrito Federal”, realizada com base nas execuções orçamentárias dos anos de 2014 e 2015, mostrou que a União, apesar de ter gastos nominalmente maiores, empregou apenas 0,08% de seus recursos em cultura. Os estados e Distrito Federal aplicaram 0,41% em 2014 e 0,33% em 2015. Já os municípios foram o ente federativo que mais investiu em cultura: no primeiro ano, 1,02% dos seus orçamentos, e, no ano seguinte, 0,91%. Os gastos de todos os municípios alcançam 51% de todo investimento público direto em cultura no Brasil (Rubim e Paiva Neto, 2017). Os autores ainda confirmam que, “além de destinar as maiores fatias percentuais de recursos para a cultura, os municípios realizam o maior investimento per capita em cultura no âmbito de todos os entes federativos (Rubim e Paiva Neto, 2017, p. 101).

A importância das políticas municipais, que já se destacava em termos orçamentários, tende a crescer em meio à conjuntura política e econômica tão nefasta ao campo cultural. Essa tendência foi evidenciada na articulação das gestões locais e estaduais na mobilização em torno da Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020, intitulada Aldir Blanc, que busca garantir recursos para ações emergenciais de apoio ao setor cultural. A mobilização aposta nas demais instâncias federativas, frente à absoluta inação do governo federal em relação ao enfrentamento da COVID-19.

A pandemia impôs a necessidade de restrição à circulação e encontro de pessoas que impactaram enormemente o setor cultural. Desde março de 2020, museus, centros culturais, teatros, salas de ensaio, cinemas e bibliotecas ao redor do Brasil tiveram suas portas fechadas para proteção à vida. O contexto pandêmico resultou ainda no fechamento de empresas, cancelamento de projetos e demissões em massa no setor cultural. Para parte do setor cultural, que possui como característica inerente o encontro e a reunião entre ação cultural e público, as restrições sanitárias exigiram a suspensão dos modos de fazer cultura a que estávamos habituados. Ao mesmo tempo, sem políticas estruturantes para o setor e que apoiassem na transição e inclusão digital, as programações virtuais se proliferaram, reforçando, muitas vezes desigualdades de produção e acesso.

Pesquisa publicada em agosto de 2020 pelo Observatório da Economia Criativa da Universidade Federal do Recôncavo Baiano – UFRB (CANEDO e PAIVA NETO, 2020) mostrou que 79,3% dos respondentes cancelaram entre 50% e 100% de suas atividades em abril. 65,8% das organizações tiveram que fazer algum tipo de redução de contratos e um pouco mais da metade (50,2%) teve que demitir colaboradores. Pesquisa do Itaú Cultural (2021), realizada com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, mostrou que entre o primeiro e o segundo trimestre de 2020 mais de meio milhão de postos de trabalho foram fechados no setor cultural, cerca de 7%. Sem perspectivas de retomada econômica e da convivência social plena e em meio à inação do governo federal a esse dramático cenário, artistas e agentes culturais se mobilizaram e se articularam em torno do congresso nacional para formular alternativas.

A Lei Aldir Blanc, de iniciativa de representantes do poder legislativo federal, contou com ampla mobilização do setor cultural, que se valeu de todas as possibilidades de militância nos ambientes digitais. O marco legal foi aprovado prevendo: o pagamento de um pequeno auxílio por três meses para artistas informais; subsídio para manutenção de micro e pequenas empresas e demais organizações comunitárias culturais e também de espaços artísticos; além da realização de ações de incentivo à produção cultural, como a realização de cursos, editais, prêmios. Os recursos, provenientes do FNC, devem ser transferidos da União para serem executados por estados, Distrito Federal e municípios. Com a conquista dos recursos, os entes federativos podem realizar uma política cultural emergencial para a sobrevivência do setor cultural, desamparado pelas políticas federais.

Apesar dessa crescente atuação, conhece-se pouco o cenário das iniciativas municipais. Na pesquisa “Financiamento e Fomento à Cultura no Brasil: Estados e Distrito Federal”, citada anteriormente, foi realizado um

mapeamento dos estudos de fomento no Brasil e foi revelado que apenas 12% deles são voltados para programas municipais (Guimarães e Silva, 2017, p. 74). No que se refere à produção de estatísticas, a lacuna parece se aprofundar, pois o desafio é duplo: há no país um déficit de produção de dados e indicadores tanto no campo das políticas culturais, quanto no âmbito da gestão pública local. Importante exceção a essa regra é a “Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC)”, que passou a incluir, desde 2004, em uma parceria com o então Ministério da Cultura, um levantamento robusto de dados sobre a gestão cultural municipal. Apesar de relevância, a MUNIC apresenta uma dificuldade que pode afetar suas informações: as fontes são os próprios gestores municipais, o que possibilita que dados específicos sofram alguma distorção. Tal limitação não afeta, no entanto, o uso de seus dados para análises mais amplas sobre tendências das intervenções na cultura.

Para Paiva Neto (2017) essa lacuna se dá, dentre muitos motivos, pela visibilidade das políticas federais, uma vez que a União “possui a maior estrutura administrativa; gerencia o maior orçamento; é titular de algumas responsabilidades exclusivas; suas políticas têm alcance em todo território” (p. 15). No entanto, como vimos, a instância municipal é a que mais investe no setor. Nesse contexto, as experiências das cidades médias e grandes cidades são as que se destacam, com políticas culturais mais complexas e de maior alcance.

Considerando as diferenças e disparidades destacadas do âmbito municipal no contexto brasileiro, um desafio que se coloca é compreender como os municípios têm se engajado para cumprir seus papéis e responsabilidades como entes da federação brasileira. Como as gestões públicas municipais podem salvaguardar e promover a diversidade cultural que se revela em seus territórios? Que instrumentos, práticas e métodos da gestão pública da cultura podem ser referências na gestão local da cultura em municípios de tão diferentes portes e complexidades sociais, econômicas e territoriais? Para alcançar o desejo que o fomento à cultura seja pensado de maneira tão complexa quanto o fazer cultural (Rubim, 2016), é imprescindível mergulhar mais fundo nas alternativas e soluções criadas pelos diferentes atores da gestão pública da cultura.

### **Fomento à cultura nos municípios: modelos possíveis**

Para apontar alguns modelos, tendências e hipóteses sobre as políticas municipais de fomento à cultura, utilizam-se dados extraídos das MUNIC's dos anos de 2014 e 2018 (IBGE, 2015 e 2019)<sup>9</sup>. Dentre as diversas possibilidades de análise da pesquisa, dois aspectos interessam: 1. A institucionalidade das

gestões municipais de cultura, buscando identificar quais estruturas e em quais condições a gestão local da cultura tem se realizado; e 2. As políticas de fomento à cultura que as gestões têm executado, com especial atenção aos segmentos apoiados e aos instrumentos utilizados.

Uma primeira pergunta parece anteceder a análise: que municípios no Brasil consideram possuir uma “política cultural”? A primeira resposta é nem todos, pois 45,33% deles responderam não possuir uma política cultural. Esse percentual, que chega a 56,72% nos pequenos municípios (de até 5 mil habitantes), decresce gradativamente até chegar a menos de 3% no caso dos municípios com mais de 500 mil (IBGE, 2019). Apesar da resposta também variar entre as regiões<sup>10</sup> e entre os estados<sup>11</sup>, a disparidade em relação ao porte dos municípios é aquela que mais chama atenção, anunciando uma desigualdade que se fará presente ao longo dos demais resultados da pesquisa.

### **Institucionalidade das gestões municipais**

A caracterização do órgão gestor da cultura é importante, pois pode significar prestígio político e a autonomia deles nos governos locais. Ocorre um crescimento marcante de 4,3% (em 2006) para 20,4% (em 2014) dos municípios que possuem secretaria exclusiva de cultura, com respectivo decréscimo de secretarias que reúnem a cultura com outras áreas. Elas passam de 73,8% (em 2006) para 57,3% (em 2014), conforme dados do IBGE (2007 e 2015). Ainda que se reconheça o papel transversal da gestão da cultura, a existência de estruturas institucionais conjuntas significa, muitas vezes, a subalternização da política cultural perante outras políticas setoriais, como educação ou turismo. O crescimento de secretarias exclusivas nos municípios pode sinalizar uma maior valorização da cultura nas gestões locais.

Embora sem retornar aos patamares iniciais de 2006, o panorama se altera nos resultados de 2018: diminui o percentual de municípios com secretaria exclusiva (de 20,4%, em 2014, para 15,2%, em 2018), e aumenta o percentual de secretarias municipais em conjunto com outras políticas (de 57,3%, em 2014,

<sup>9</sup> Na MUNIC de 2014 foi publicado um suplemento específico para a cultura. Já na pesquisa de 2018 foi apresentado um estudo mais resumido, inserindo apenas alguns eixos de análise do questionário completo.

<sup>10</sup> Variando entre 55,25% (no Centro-Oeste) e 37,53% (no Sudeste) o percentual dos municípios que afirmam não possuir política municipal de cultura (IBGE, 2019).

<sup>11</sup> caso das unidades federativas, o Estado com maior número de municípios, que afirmou não possuir política municipal de cultura, foi Tocantins (com 64,75%), enquanto o menor foi o Rio de Janeiro, com 16,30% dos municípios (IBGE, 2019).

para 68,6%, em 2018), em uma variação de mais de 10 pontos percentuais (IBGE, 2015 e 2019). O movimento pode ser reflexo da combinação entre crise econômica, que se agravou no país no período, e crise política, com o golpe midiático-jurídico-parlamentar, que depôs a presidenta Dilma Rousseff, e produziu graves retrocessos nas políticas culturais de âmbito nacional e teve brutal repercussão sobre Estados e Municípios.

A disparidade institucional da gestão cultural local também decorre do porte populacional dos municípios. Enquanto nos municípios com mais 500 mil habitantes o percentual com presença de secretarias exclusivas chega a 48,72%, nos municípios menores, com até 5 mil habitantes, o número é de 20,38%. Outras fragilidades institucionais da gestão da cultura igualmente se fazem presentes nos pequenos municípios: o percentual deles que não possui estrutura de gestão da cultura chega a 9,81% e o percentual que possui o setor subordinado diretamente à chefia do executivo é de 5,65% (IBGE, 2019). Essa última modalidade, apesar de reservar à gestão da cultura uma posição que poderia ser considerada estratégica politicamente, na prática se transforma em “área produtora de eventos que beneficiem a imagem da gestão em pauta” (IBGE, 2015), sem espaço para efetivação de políticas culturais mais estruturadas e democráticas.

Os dados sobre o órgão gestor local da cultura informam também a precariedade existente em termos de estrutura administrativa e de pessoal. Ainda que não caiba neste texto a análise de tais pormenores, o registro de algumas situações pode trazer revelações para o estudo. Nos municípios com menos de 100 mil habitantes (94,61% dos municípios brasileiros) 22,81% dos órgãos gestores de cultura não possuem linha telefônica, nem ramal, e 11,3% não possuem nenhum computador em funcionamento (IBGE, 2019). Como pensar políticas culturais que considerem a inclusão tecnológica, por exemplo, sem a informatização dos próprios órgãos gestores da cultura? Como pensar a transparência e participação sem canais de comunicação?

Outros dados relevantes se referem às instâncias de gestão e participação municipais, que ajudam a compreender como as gestões locais se organizam e a partir de que modelos executam suas políticas. Um importante instrumento norteador da política cultural, por exemplo, é o Plano Municipal de Cultura, existente em 11,75% dos municípios e em elaboração em outros 17,47%. (IBGE, 2019). No que se refere às instâncias participativas, o grande boom de criação de conselhos se dá em 2005, auge das mobilizações em torno do SNC, chegando a 17% no ano de 2006 (IBGE, 2007). Ao longo dos anos, os conselhos parecem se consolidar como importante instância na gestão cultural local do país, chegando a existir em 42,23% dos municípios em 2018 (IBGE, 2019). Cabe lembrar, entretanto, que a existência de planos

e conselhos municipais de cultura não significa que eles funcionem de modo pleno ou mesmo sejam democráticos.

Considerando que os conselhos, planos e a existência do órgão gestor a nível municipal são contrapartidas para a adesão ao SNC, o processo de maior institucionalização verificado pode ser atribuído, pelo menos em parte, aos esforços do governo federal de impulsionar a valorização da gestão cultural no âmbito local. Assim, como se apontou, ainda que o SNC não tenha consolidado uma estrutura federativa na área cultural, ele serviu como um forte estímulo para o fortalecimento da gestão pública cultural municipal, impactando positivamente na sua institucionalização, seja pela energização dos debates sobre gestão cultural em todo o território nacional, pela valorização política que o tema desfrutou ou ainda pelas contrapartidas exigidas para a integração dos municípios ao SNC. As gestões nacionais posteriores ao golpe de 2016 fragilizaram imensamente o campo da cultura provocando vários rebatimentos na sua institucionalidade, inclusive nos demais entes federativos. O PNC, que deveria ser renovado em 2020, foi engavetado e o SNC paralisado, dentre outros retrocessos. O desmonte das políticas culturais efetuado de modo sistemático pela gestão Messias Bolsonaro, desde o início do mandato em 2019, impacta de modo profundamente negativo a gestão municipal de cultura no país.

### **Fomento nas gestões locais: modelos, mecanismos e atividades apoiadas**

Um primeiro aspecto a ser estudado se refere aos diferentes modelos de execução de recursos. Como no âmbito federal, a política de fomento pode ocorrer por meio de isenção fiscal; dos fundos de cultura ou pela execução direta pelo órgão gestor local. No caso de leis de incentivo fiscal municipal, o último dado disponível é de 2006. Ele aponta que apenas 3,9% dos municípios possuíam leis de incentivo fiscal e delas somente 2,9% foram utilizadas nos últimos dois anos (IBGE, 2007). Historicamente, a predominância quase completa do incentivo fiscal no plano nacional estimulou a criação nas demais instâncias federativas de marcos legais com muitas semelhanças ao modelo federal. A replicação do incentivo fiscal foi impulsionada nos anos 90. Mesmo reconhecendo essa tendência de alinhamento dos modelos de fomento, o descompasso da utilização do incentivo fiscal entre a gestão municipal e as gestões estaduais e, principalmente, a federal apresenta-se como notável.

A disparidade do percentual de municípios que afirma possuir leis dessa modalidade varia de modo muito acentuado a depender da dimensão do município: passa de meros 1,3% nos municípios com até cinco mil habitantes a 75% nos municípios com populações acima de 500 mil habitantes (IBGE,

2007). A enorme discrepância torna visível que o modelo do incentivo fiscal depende de inúmeros fatores, em especial da existência de arrecadação própria por parte do município. O incentivo fiscal mostra-se inviável em municípios menores, que dependem de repasses federativos para sobreviver. Mesmo em municípios de porte médio, torna-se um desafio a adesão dos empresários locais ao mecanismo. As grandes empresas, muitas delas multinacionais, com departamentos especializados de marketing em investimentos culturais, se localizam e tendem a concentrar suas ações nas grandes cidades e nas principais capitais estaduais. Em consequência, o incentivo fiscal tem vigência restrita no âmbito municipal.

No caso dos fundos de cultura, os dados apontam um crescimento relevante da presença nos municípios: de 5,1% em 2006 (IBGE, 2007) para 32,24% em 2018 (IBGE, 2019). A distribuição de acordo com porte populacional segue tendência similar à do incentivo fiscal. Mas dados recentes indicam uma presença significativa de fundos de cultura mesmo em municípios menores, com menos de cinco mil habitantes: 22,35% informaram que possuíam tal mecanismo de fomento. Ou seja, o fundo está presente mesmo em municípios com baixa institucionalidade cultural (IBGE, 2019).

Um aspecto relevante para entender a atuação político-cultural dos municípios é o tipo de atividade cultural fomentada pelas gestões locais. Vale observar as respostas dadas pelas gestões municipais acerca das ações culturais incentivadas no último ano. A atividade cultural mais apoiada pelas gestões municipais são as “festas, celebrações e manifestações tradicionais e populares” (85,5%), seguida pelos “eventos” (75,7%), e, em terceiro lugar, pela “apresentação musical” (62,8%). Com percentuais menores, de aproximadamente 30%, aparecem: “montagem de peças teatrais”, “seminário, simpósio, encontro, congresso, palestra” e “desfile de carnaval”. As demais categorias de atividades, como “publicações culturais”, “feira de livros”, “programa radiofônico” e “programa de televisão”, possuem percentuais abaixo de 30% (IBGE, 2015).

A preponderância do apoio a “festas, celebrações e manifestações tradicionais e populares” aparece como marcante e está presente nos municípios de diferentes portes populacionais<sup>12</sup>. Pode-se propor a hipótese de que os municípios, como entes locais, estabelecem relações de maior valorização das culturas locais. Nesse sentido, o apoio financeiro público pode demonstrar

<sup>12</sup> Variando de 75,78% nos municípios menores, de até 5 mil habitantes, a 82,05% nos municípios de mais de 500 mil habitantes, e atingindo seu maior percentual, de 87,36%, na faixa populacional entre 100 e 500 mil habitantes (IBGE, 2015).

um reconhecimento pelas gestões do valor cultural, a ponto de se configurar como digna de apoio público. Mas a predominância pode apontar para uma atuação pontual e sem continuidade durante os momentos não festivos do ano. A grande presença dos “Eventos” também chama atenção. O percentual de municípios que afirmaram apoiar a atividade teve um crescimento de quase 15 pontos percentuais de 2014 para 2018, sendo ela a única atividade com crescimento significativo no período (IBGE, 2015 e 2019). Sintomático o crescimento em um momento de ataque às políticas culturais federais e à cultura.

A forte presença dos três tipos de manifestações culturais principalmente apoiadas pode sugerir uma tendência preocupante: a concentração do fomento cultural em atividades eventuais em detrimento de uma maior atenção aos fazeres e aos processos de produção cultural, tornando a atuação da gestão cultural ocasional e dispersa, sem horizontes mais continuados. Outro dado, que parece reforçar tal interpretação, indica que 40,81% das gestões municipais afirmam possuir um calendário de festividades e/ou eventos como parte de uma ação de promoção do turismo cultural (IBGE, 2015). Ainda que o calendário de atividades turístico-culturais possa desempenhar papel importante para a atração, imagem e economia da cidade, ele pode submeter a cultura a uma lógica estritamente turística, com todos os problemas daí decorrentes.

Atendência à “eventização” da atuação cultural municipal, como sua redução à produção de atividades meramente ocasionais, corrói a própria ideia de política cultural, que supõe articulação, continuidade e sistematicidade da intervenção cultural. Ela transforma e debilita a intervenção cultural da gestão municipal em ações dispersas e sem nenhuma integração (Rubim, 2014). Ao considerar a centralidade desses tipos de fomento à cultura, vale considerar alguns pontos elencados por Rafael Andrade (2016):

Tendo participado, nos últimos anos, de debates, seminários e congressos dedicados às políticas culturais, não raramente me deparei com uma questão que sempre pareceu bem estabelecida entre os debatedores ali presentes: organização de festa não é política cultural. Há razão nessa afirmação (...) Mas há sempre uma perigosa tendência à generalização. (p. 17).

Talvez os próprios gestores culturais municipais estejam de acordo com a crítica de Andrade (2016), pois pelo menos 30% dos municípios, que negam ter política cultural, afirmam apoiar financeiramente eventos. Ou talvez eles tenham uma compreensão mais precisa do que são políticas culturais. O apoio às festas e eventos similares ocupam lugar relevante para a vida e a gestão municipal. Melhor que negá-los como momento possível de políticas

culturais, é trabalhar para construir efetivas políticas culturais que acolham as festas e manifestações semelhantes (Rubim, 2014, pp. 227-229).

Um último dado importante para completar este breve panorama do fomento à cultura municipal se refere aos meios utilizados pela gestão municipal para fomentar iniciativas da sociedade na área da cultura. Os mecanismos mais citados foram o “Prêmio”, utilizado por 26,16% dos municípios e o “Convênio”, por 18,56% (IBGE, 2015). Os demais mecanismos, “Bolsa”, “Incentivo fiscal” e “Fundo de Investimento” aparecem com percentuais abaixo de 4%, apesar de terem presença mais significativa nos municípios com mais de 500 mil habitantes. Chama atenção também a relevância da resposta “Outros”, com percentual de 21,65%, indicando a utilização de mecanismos diferentes dos listados pelos municípios ou mesmo a presença de velhas maneiras informais e clientelistas de repasse de recursos (IBGE, 2015).

As avaliações de políticas culturais têm desenvolvido perspectivas críticas sobre os mecanismos de fomento mais utilizado pelos municípios, apontando os efeitos que estes têm gerado na rede produtiva da cultura. O balanço realizado por Luciana Lima e Pablo Ortellado (2013) sobre os diferentes paradigmas de fomento à cultura no país, intitulado “Da Compra de Produtos e Serviços Culturais ao Direito de Produzir Cultura: Análise de um Paradigma Emergente”, sistematiza bem as principais questões em torno de cada mecanismo.

A modalidade de prêmio tem sido aplicada a uma variedade de situações diferenciadas de fomento, seja como um valor a ser repassado após concurso, seja como financiamento para execução de ações e projetos culturais, seja como pagamento pela realização de apresentações e manifestações culturais. Sua utilização tende a contemplar uma lógica de apoio à produtos culturais já acabados, mas também pode buscar a simplificação dos procedimentos de prestação de contas por parte dos agentes culturais (Lima e Ortellado, 2013, p. 374). Essa ampla utilização do mecanismo, por sua vez, pode acarretar cenários de insegurança jurídica, pois o prêmio termina por ser aplicado em circunstâncias com lógicas distintas do entendimento comum de premiação.

Em relação à utilização de convênios para repasses de recursos, o debate decorreu, em especial, da avaliação do Programa Cultura Viva. Instrumento jurídico desenhado para repasses de recursos entre unidades federativas, a utilização do mecanismo para fomentar atividades de agentes culturais da sociedade civil resultou na aplicação de exigências administrativo-burocráticas de alta complexidade, gerando enormes dificuldades na prestação de contas dos recursos públicos recebidos (Lima e Ortellado, 2013:

364). Sua utilização, além de possuir uma inadequação jurídica, comprovou sua incompatibilidade para tratar com esses agentes culturais.

Ao apreciar os problemas dos principais meios utilizados pelos municípios para fomentar iniciativas culturais, têm-se um retrato da ausência de bases jurídicas e administrativas adequadas ao campo cultural, alargado pela utilização do conceito ampliado de cultura, desde a gestão Gilberto Gil. Importantes avanços foram as legislações aprovadas referentes ao Marco Regulatório de Organizações da Sociedade Civil (MROSC), Lei nº 13.019, de 2014 (Brasil, 2014) e a Política Nacional de Cultura Viva, instituída pela Lei nº 13.018, de 2014 (Brasil, 2014b), mas seu reflexo na aplicação municipal depende de processos de regulamentação locais e na disposição dos governos federal e estaduais de buscarem sua efetiva utilização.

### **Observações finais**

Nas décadas finais do século XX, com o país submetido a governos nacionais de perfil conservador e/ou neoliberal, a resistência protagonizada por municípios administrados por forças democráticas e de esquerda se tornou fundamental para a construção de novas e inovadoras alternativas de políticas públicas. A formulação da proposta do orçamento participativo na cidade de Porto Alegre emerge como um exemplo emblemático, mas não único, das novidades inscritas no cenário político nacional. Algo similar aconteceu no campo cultural. Entre o final dos anos 80 do século XX e o início do século XXI, muitos Estados e Municípios criam inventivas políticas culturais, acumulando experiências que irão permitir a formulação das avançadas propostas, que caracterizam mais adiante a gestão Gilberto Gil. Márcio Meira, com anotado antes, analisa algumas dessas gestões político-culturais e sua continuidade, certamente não linear, mas plena de tensões, avanços e recuos, com seus ricos desdobramentos posteriores (Meira, 2018).

O Brasil vive hoje circunstância dramática desde o golpe midiático-jurídico-parlamentar de 2016, que destituiu a presidenta Dilma Rousseff e feriu a democracia no país. A situação se agravou com os processos antidemocráticos presentes na eleição presidencial de 2018, como o afastamento ilegítimo do candidato, que estava à frente de todas as pesquisas eleitorais, e com a “vitória” da extrema-direita. Desde a posse de Messias Bolsonaro o panorama político, social, econômico, ambiental e cultural no Brasil tem se deteriorado, bem como sua presença no cenário internacional.

A pandemia do coronavírus, com seu irresponsável enfrentamento pela gestão federal, aumentou ainda mais o pandemônio em que sobrevive o Brasil. O campo da cultura, como assinalado, tem sido profundamente

afetado: pela paralisia das políticas públicas de cultura; pela destruição das políticas culturais desenvolvidas nos governos petistas; pela imposição da censura e agressão às liberdades de criação e expressão e pela asfixia financeira da cultura. Nesse contexto, as iniciativas de parlamentares do poder legislativo nacional e a mobilização do campo cultural tem sido barreiras de contenção ao desmonte cultural. A Lei Aldir Blanc, de apoio a ações emergenciais ao setor cultural, atingido pela pandemia, é um claro exemplo disso. Sintoma das inúmeras desconfiças que orbitam na gestão federal, a lei privilegia o repasse dos recursos da cultura para a execução de estados e municípios.

Nesta complexa e difícil conjuntura e levando em conta a imensa diversidade cultural e territorial brasileira, o estudo das modalidades de fomento dos governos municipais ganha sentido. A partir das estatísticas e apontamentos apresentados neste texto, buscou-se traçar um breve panorama de como se organizam as políticas de fomento à cultura nos municípios. Fica evidente uma crescente institucionalização das instâncias gestoras locais da cultura, embora sujeita aos avanços e retrocessos. Essa institucionalidade, maior organização e valorização da gestão cultural no âmbito local se torna fundamental para possibilitar a atuação dos municípios nesse momento de crise. Para o repasse dos recursos federais derivados da pela Lei Aldir Blanc, por exemplo, será exigida capacidade institucional nos municípios para operacionalizar o recebimento e a distribuição do apoio emergencial aos elos de maior vulnerabilidade na teia cultural. Sem gestões municipais atuantes, conectadas com o território e estruturadas, é difícil imaginar uma política cultural que consiga se fazer presente nesse contexto.

A centralidade das festividades e dos eventos nos governos locais, assim como as culturas tradicionais e populares, aponta a necessidade de considerar esse dado, histórico e complexo, para pensar políticas culturais. As celebrações, que possuem relação íntima com identidades locais, podem ser agenciadas para catalisar processos de transformação, desenvolvimento e mobilizações municipais. Tal relação se apresenta quase como uma competência inalienável dos governos locais no entendimento de cultura e políticas culturais. Entretanto, o papel da política cultural deve ir além disso.

A disparidade regional, presente em todos os dados levantados, aponta a concentração de capacidades institucionais, recursos e presença de políticas culturais nas cidades maiores. Embora siga tendências da gestão pública como um todo, ela reforça a necessidade de uma investigação mais aprofundada da gestão cultural nos pequenos e médios municípios brasileiros. Modelos que consideram características próprias desses municípios ganham proeminência no debate, tratando de desigualdades sociais e territoriais

profundas e propondo saídas interessantes para subvertê-las. Entretanto, pouco se sabe sobre políticas culturais de pequenos e médios municípios.

Olhar para as propostas municipais de fomento à cultura, com novidades e redundâncias, pode apontar nessa cruel conjuntura brasileira atual para modalidades novas de resistência e de alternativas para a construção cidadã de mecanismos de apoio à cultura, dimensão essencial para a reconstrução do país, em uma perspectiva democrática, soberana, justa e criativa. O município em uma estrutura federativa pode ser relevante âmbito de resistência e de inovação em todas as dimensões da sociedade e, muito especialmente, na cultura. O ano de 2020, que passará à história e a vida de todos como ano do coronavírus e da quarentena, comporta também eleições municipais no Brasil. Elas podem ser um passo para a democratização do Brasil.

### Referências

- Abrucio, F. (2005). A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista Sociologia Política*, 24: 41-67.
- Andrade, R. (2016). A gestão pública do Carnaval do Recife. *Políticas Culturais em Revista*, 9 (1): 244-267.
- Almeida, A. y Paiva, C. (2017). Fomento à cultura no Brasil: Desafios e oportunidades. *Políticas Culturais em Revista*, 10 (2): 35-58.
- Barbalho, A., Barros, J. y Calabre, L. (orgs.). (2013). *Federalismo e políticas culturais no Brasil*. Salvador: Editora da UFBA.
- Barbalho, A., Barros, J. y Calabre, L. (2013). "Apresentação". Em: Barbalho, A., Barros, J. y Calabre, L. (orgs.). *Federalismo e políticas culturais no Brasil*. Salvador: Editora da UFBA.
- Baron, L. (2019). "Fomento às expressões culturais dos territórios periféricos: algumas experiências brasileiras". En: Calabre, L. y Domingues, A. *Estudos sobre políticas culturais e gestão da cultura: Análises do campo da produção acadêmica e de práticas de gestão*. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa.
- Barros, J. (2011). "Diversidade cultural e gestão: sua extensão e complexidade". En: Barros, J. y Junior, J. (orgs.). *Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural.

- Blanco, I., Gomà, R., Subirats, J. (2018). El nuevo municipalismo: derecho a la ciudad y comunes urbanos. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 20: 14-28.
- Brasil. Lei Nº 13.019, de 31 DE Julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2014.*
- Brasil. Lei Nº 13.018, de 22 de Julho de 2014. Institui a Política Nacional de Cultura Viva e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2014b.*
- Brasil. Instrução Normativa nº 2, de 23 de Abril de 2019. Estabelece procedimentos para apresentação, recebimento, análise, homologação, execução, acompanhamento, prestação de contas e avaliação de resultados de projetos culturais financiados por meio do mecanismo de Incentivo Fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). *Diário Oficial da União, p. 3, 23 abr. 2019.*
- Britto, N. (2017). Planos municipais de cultura. Guia de elaboração. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.
- Canedo, D. y Paiva Neto, C. (coord.). (2020). Pesquisa Impactos da Covid-19 na Economia Criativa: relatório final de pesquisa. Salvador: Observatório da Economia Criativa.
- Costa, R. (2011). A dimensão constitucional do patrimônio cultural. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris.
- Cunha Filho, F. y Ribeiro, S. (2013). "Federalismo cultural: significados para a cultura". En: Barbalho, A., Barros, J. y Calabre, L. (orgs.). *Federalismo e políticas culturais no Brasil*. Salvador: Editora da UFBA.
- Cunha Filho, F. (2010). *Federalismo Cultural e Sistema Nacional de Cultura. Contribuição ao debate*. Fortaleza: Edições UFC.
- Farah, M. (2006). "Inovação e governo local no Brasil contemporâneo". En: Jacobi, P., Pinho, J. (org.). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Galego, E., Ortellado, P. Moreto, M. (2017). Guerras culturais e o populismo antipetista nas ruas de 2017. *Revista Friedrich Ebert Stiftung Brasil*, 10.

- Guimarães, F., Silva, R. (2017). “Estudos sobre financiamento e fomento à cultura nos estados e Distrito Federal”. En: Rubim, A., Vasconcelos, F. (org.). Financiamento e fomento à cultura no Brasil: estados e distrito federal. Salvador: Edufba.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). Censo Demográfico 2010: Resultados gerais da amostra. Rio de Janeiro: IBGE. 239 p. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/99/cd\\_2010\\_resultados\\_gerais\\_amostra.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/99/cd_2010_resultados_gerais_amostra.pdf). Acesso: jul, 2020
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2007). Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros (Cultura, 2006). Rio de Janeiro: IBGE. 268 p. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html?=&t=o-que-e> Acesso: jul, 2020
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros (Cultura, 2014). Rio de Janeiro: IBGE. 103 p. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html?=&t=o-que-e> Acesso: jul, 2020
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros. Rio de Janeiro: IBGE. 126 p. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html?=&t=o-que-e>. Acesso: jul, 2020
- ITAU Cultural. (2012). Balanço dos Postos de Trabalho na Economia Criativa – 1º trimestre de 2021. Observatório Itaú Cultural. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/observatorio/paineldedados/publicacoes/balanco-dos-postos-de-trabalho-na-economia-criativa-1o-trimestre-de-2021>. Acesso: ago, 2021
- Lima, L. y Ortellado, P. (2013). Da Compra de Produtos e Serviços Culturais ao Direito de Produzir Cultura: Análise de um Paradigma Emergente. Dados - Revista de Ciências Sociais, 56 (2).
- Meira, M. (2016). Gestão cultural no Brasil: uma leitura do processo de construção democrática. En: Rubim, A. (org.). Política cultural e gestão democrática no Brasil. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo.
- Ministério da Cultura. (2011). Estruturação, institucionalização e implementação do Sistema Nacional de Cultura (SNC). Brasília, Ministério da Cultura.

- Oliveira, M. (2018). "Políticas para as artes: reflexões gerais e alguns tópicos do debate paulistano". En: Simis, A, Nussbaumer, G., Ferreira, K. (orgs.). (2018). Políticas para as artes. Salvador: EDUFBA.
- Paiva Neto, C. (2017). "Modelo federal de financiamento e fomento à cultura". En: Rubim, A., Vasconcelos, F. (org.). Financiamento e fomento à cultura no Brasil: estados e distrito federal. Salvador: Edufba.
- Pinto, L. y Giovanella, L. (2018). Do Programa à Estratégia Saúde da Família: expansão do acesso e redução das internações por condições sensíveis à atenção básica (ICSAB). Ciênc. saúde coletiva, 23 (6): 1903-1914.
- Rocha, S. (2018). Da imaginação à constituição: a trajetória do Sistema Nacional de Cultura de 2002 a 2016. Salvador: Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (tese de doutorado).
- Rubim, A. (2001). "La contemporaneidad como edad-media". En: Lopes, M. y Navarro, R. (orgs.). Comunicación. Campo y objeto de estudio. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) / Universidad Autónoma de Aguascalientes / Universidad de Colima / Universidad de Guadalajara.
- Rubim, A. (2007). "Políticas culturais no Brasil: Tristes tradições, enormes desafios". En: Rubim, A. y Barbalho, A. (orgs.). Políticas Culturais no Brasil. Salvador: Edufba.
- Rubim, A. (2014). Políticas culturais na Bahia contemporânea. Salvador: Editora da UFBA.
- Rubim, A. (2016). "Teses sobre financiamento e fomento à cultura no Brasil". En: Valiati, L. y Molier, G. (orgs.). Economia criativa, cultura e políticas públicas. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV.
- Rubim, A. y Paiva Neto, C. (2017). "Panorama do financiamento e fomento à cultura: estados e distrito federal". En: Rubim, A. y Vasconcelos, F. (org.). Financiamento e fomento à cultura no Brasil: estados e distrito federal. Salvador: Edufba.
- Rubim, A. (2020). Atuação político-cultural da gestão Messias Bolsonaro. (Texto inédito)
- Serpa, A. (2001). "Fala Periferia!" En: Serpa, Â. (org.). Fala Periferia! Uma reflexão sobre a produção do espaço periférico metropolitano. Salvador: UFBA.

- Silva, M., Yazbek, M. y Giovanni, G. (2008). A política social brasileira no século XXI: a prevalência dos programas de transferência de renda. São Paulo: Cortez.
- Spink, Peter. (2003). Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. Cad. EBAPE.BR, Vol. 1 (2): 01-13.
- Unger, R. (2011). A constituição do experimentalismo democrático. Revista de Direito Administrativo, 257: 57-72.



A person wearing a grey t-shirt with 'Diablo' written on the back is standing in a museum, holding a smartphone to take a photo of a wall display. The wall is covered with various posters and photographs. Some of the visible text on the posters includes 'CHILE TRABAJA POR CHILE', 'LA GRAN ESTAF', 'VEA PATRULLAJE EN TOQUE DE QUEDA', and 'CHILE Septiembre'. In the foreground, there are glass display cases containing more documents and photographs.

# GESTIÓN CULTURAL LOCAL EN CHILE: BREVE REPASO HISTÓRICO Y POLÍTICO (1970- 2021)

---

Tomás Peters  
Roberto Guerra



## Introducción

La gestión cultural local en Chile está estrechamente vinculada a la configuración de la sociedad chilena de los últimos cincuenta años. No se pueden entender por separado, sino como un entramado complejo cuyas influencias son evidentes y, muchas veces, problemáticas y contradictorias. En este medio siglo se han producido transformaciones históricas que han marcado una sociedad caracterizada por proyectos políticos revolucionarios: desde una vía propia al socialismo hasta la implementación por la fuerza del neoliberalismo, modelo inédito para el resto del mundo.

Surgida como práctica de resistencia en dictadura y, posteriormente, como una plataforma de trabajo activa y en coordinación con los nuevos imaginarios de sociedad en democracia, la gestión cultural local ha sido una herramienta de trabajo fundamental para fundar las bases de las políticas culturales en Chile. Sin embargo, su práctica específica ha mantenido una relación problemática y ambivalente con la institucionalidad cultural y, más bien, se ha constituido como un oficio marginado por las políticas culturales creadas desde la década del 2000 en adelante. Si bien se crearon planes y programas orientados al trabajo cultural en los territorios y barrios de Chile —por ejemplo, el programa «Creando Chile en mi Barrio», cuyo objetivo era contribuir desde la cultura al mejoramiento de las condiciones del desarrollo artístico y cultural de las personas que viven en poblaciones económicamente vulnerables y geográficamente distantes—, en los últimos años se ha visto una reducción significativa de este tipo de iniciativas en beneficio de incentivos a las industrias creativas y a los diversos dominios artísticos a través de fondos concursables o aportes directos. Son escasos los planes y programas que, desde los últimos gobiernos, se han creado para su fortalecimiento y desenvolvimiento.

En la actualidad, la gestión cultural local en Chile se ha visto desafiada desde varios frentes. Junto con la reducción presupuestaria a su fomento y apoyo institucional ha debido hacer frente a la creciente reducción del

*valor social* del territorio y la vida comunitaria. Si durante la dictadura militar y los primeros años de vida democrática se produjeron procesos de recomposición del tejido social, en las siguientes décadas se configuró una sociedad cada vez más autonomizada e individualizada, lo que produjo un distanciamiento del espacio común por parte de la sociedad chilena. Considerados como «beneficiarios» o clientes antes que ciudadanos, la/el chilena/o común fue socializada/o bajo un modelo neoliberal caracterizado por el endeudamiento y la satisfacción de deseos individuales antes que comunitarios. Bajo este escenario, la gestión cultural local ha generado una resistencia permanente por revertir estos procesos. Sin embargo, el trabajo ha sido arduo y en permanente reelaboración.

Este artículo busca explicar en breves líneas cómo ha sido la trayectoria de la gestión cultural local en los últimos cincuenta años. Al hacerlo, busca delinear ciertos argumentos históricos y políticos que ayuden a comprender cómo la gestión cultural ha sido interpelada por las transformaciones sociales, políticas y económicas del Chile de 1970 en adelante. Pero, al mismo tiempo, explora las prácticas y esfuerzos realizados para resistir tales procesos estructurales de la sociedad chilena.

En el presente texto se propone exponer cuatro etapas de la gestión cultural local: una primera, durante la dictadura militar —y, especialmente, en la década de 1980, debido a la apertura que el régimen generó debido a las protestas sociales—, la cual se caracterizó por desarrollar un trabajo cultural en las poblaciones y comunidades en centros culturales fomentados por los partidos políticos de oposición bajo el firme propósito de apoyar, a través del arte y las manifestaciones culturales, la recuperación democrática. En segundo lugar, y con el retorno a la democracia en 1990, la gestión cultural local alcanzó un florecimiento exponencial con la necesidad de reconstruir el tejido social y cultural dañado durante 17 años de dictadura militar. Sin embargo, en este periodo, y bajo la lógica de la «transición pactada», los esfuerzos de reconstrucción cultural se vieron enfrentados a negociaciones entre diferentes agentes de interés, lo que desplazó a las comunidades históricas y priorizó la implementación de nuevos planes impuestos desde la nueva gobernanza política. En tercer lugar, y con el surgimiento de la nueva institucionalidad cultural expresada en la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en 2003, la gestión cultural local comienza un proceso de complejización y profesionalización que generó una burocratización y distanciamiento con las comunidades. Pensados como «agentes de intervención», los y las gestores/as culturales comenzaron a ganar terreno como «profesionales de la cultura», más cercanos al formulario, la técnica y la administración que a los procesos y sensibilidades territoriales —y sentidos para el actuar— de los gestores históricos.

Como cuarto periodo y aún en desarrollo —que abarcaría desde la década de 2010 hasta el presente—, la gestión cultural local ha debido enfrentar fuertes resistencias por parte de la institucionalidad cultural, debido a su rechazo permanente a la concursabilidad de los fondos y a la implementación de políticas culturales diseñadas sin la experiencia territorial y comunitaria de base, sino que «desde arriba» hacia «abajo».

En los últimos años la gestión cultural local en Chile se ha visto interpelada por procesos sociales y políticos inéditos. El estallido/revuelta social de octubre de 2019 y la pandemia generada por el COVID-19 nos invitan a pensar nuevas líneas de pensamiento sobre su operatividad política y crítica. Con el objetivo de discutir estos escenarios, este artículo finaliza con algunas hipótesis de lectura sobre los desafíos futuros de la gestión cultural local en Chile hoy.

### **La gestión cultural local en cuatro momentos: breve revisión histórica y política**

Sin ser definida como tal, la gestión cultural local posee una larga historia en Chile. Antes y después de ser país independiente se organizaron encuentros artísticos y culturales de diversas formas y características. Principalmente diferenciados por grupo social, estas actividades fueron parte fundante de las primeras tradiciones republicanas, así como también resabios patrimoniales. Organizar una peña musical en los barrios y producir representaciones teatrales —muchas de ellas realizadas como sátiras o ironías a la clase dirigente— necesitaban de agentes sociales que, desde los territorios, coordinaran los tiempos, recursos, cultores y públicos para el éxito de las actividades. La celebración del centenario de la independencia y, más adelante, las «Fiestas de la Primavera» son también testimonios de esta actividad.

Si durante los siglos XVIII, XIX y gran parte del XX estos gestores culturales permanecieron en el anonimato histórico. Será a mediados de la década de 1960 cuando este —en ese entonces— «trabajador de la cultura» comenzaría a ser reconocido como un agente clave para la reconfiguración de una nueva sociedad. Tanto el cultor-artista como el gestor cultural local lograron un nuevo rol al ser concebidos como agentes de transformación social y política.

Estas nuevas figuras históricas se verán fortalecidas aún más durante la Unidad Popular (Chavarría et al., 2018). En efecto, no es posible comprender las raíces de la historia presente del país sin considerar la emergencia de estos movimientos políticos, culturales y sociales en 1970 bajo el liderazgo de Salvador Allende. Desde su llegada al poder y bajo los principios de la «vía

chilena al socialismo» se desencadenaron una serie de procesos que tuvieron consecuencias estructurales e inéditas para la sociedad chilena. Durante los tres años de gobierno de Allende se construyó un proyecto revolucionario que definió un nuevo horizonte de expectativas para los segmentos sociales pobres e históricamente excluidos, pero que chocaba directamente con los intereses y *modelos de sociedad* de las clases productivas y oligarcas del país.

En esta época, el Estado desempeñó un papel preponderante en la promoción de la cultura, entendida como un derecho al que históricamente se había privado al pueblo. Todo ello, en el marco del período más largo de la movilización social y popular, y los principales cambios en las relaciones de poder en su historia (Garcés, 2012). Como señalaba el *Programa Básico de la Unidad Popular* (1969):

El nuevo Estado procurará la incorporación de las masas a la actividad intelectual y artística, tanto a través de un sistema educacional radicalmente transformado, como a través del establecimiento de un sistema nacional de cultura popular. Una extensa red de Centros Locales de Cultura Popular impulsará la organización de las masas para ejercer su derecho a la cultura. (p. 27).

Esta voluntad política de la unidad popular se expresaría en el compromiso conocido como «Las primeras 40 medidas del Gobierno Popular», entre las que destacan iniciativas tendientes a la entrega de libros escolares gratuitos (medida N° 13), vacaciones en el Palacio presidencial de Viña del Mar a alumnos de la enseñanza básica seleccionados de todo el país (medida N° 17), el fomento al turismo popular (medida N° 29) y quizás la más ambiciosa en términos institucionales: la creación del Instituto Nacional del Arte y la Cultura y de escuelas de formación artística en todas las comunas (medida N° 40).

A la par del proceso de transformaciones en curso, en esta época surgen emblemáticos proyectos e iniciativas que harán historia: la estatal Editorial Quimantú; el movimiento de la Nueva Canción Chilena con Víctor Jara, la familia Parra, Quilapayún e Inti Illimani (verdadera banda sonora del proceso); la masificación de los trabajos voluntarios a lo largo de todo el país y donde los estudiantes universitarios cumplieron un rol clave; y el desarrollo del cartelismo y el movimiento muralista con la Brigada Ramona Parra como referente son, entre muchas otras experiencias, testimonio de un auge nunca antes visto que experimentó la cultura durante este período y, por extensión, de la gran participación popular en este campo. Durante estos años la gestión cultural local jugó un papel crucial para la historia política y cultural del país.

### **Primer momento: la gestión cultural en tiempos de protesta y reconstrucción democrática**

Si durante la Unidad Popular lo cultural fue un elemento clave en la configuración del ideario del proceso de construcción de una nueva sociedad, durante la dictadura militar se produjo un quiebre radical con ello, como también en la figura y misión de quienes la impulsaban. Al exilio, asesinato y desaparición de muchos de ellos se sumó la persecución y censura de su trabajo. La eliminación de los masters de la empresa cinematográfica *Chilefilms* y de discos de autores de la Nueva Canción Chilena, así como también el vaciamiento de bibliotecas y la quema de libros e intervención en radios y medios de prensa escrito son testimonio elocuente de la voluntad de la naciente dictadura de eliminar los registros culturales del depuesto gobierno. Lejos de lo que pudiera pensarse, estas acciones no fueron hechos aislados que resultaron de arranques irracionales, sino que más bien formaban parte de un diseño de alcance más amplio que buscaba erradicar el «legado marxista». Como señala la primera declaración de la Junta de Gobierno, Chile se encontraba «[...] en un proceso de destrucción sistemática e integral de estos elementos constitutivos de su ser, por efecto de la intromisión de una ideología dogmática y excluyente, inspirada en los principios foráneos del marxismo-leninismo» (Rojas y Fernández, 2015, p. 68).

Al mismo tiempo, la represión política se extendió por todo el territorio nacional, iniciando un período de graves y sistemáticas violaciones a los derechos humanos cometidas por agentes del Estado o a su servicio, recogidas posteriormente en el Informe de la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación de 1991, conocido también como «Informe Rettig».

En efecto, con el derrocamiento de Allende en septiembre de 1973 y la posterior instauración de la dictadura cívico-militar de Augusto Pinochet el proyecto revolucionario de la Unidad Popular fue derrotado y reemplazado por un nuevo modelo societario inédito en la historia moderna: la economía neoliberal. Bajo los principios de Milton Friedman —y sus seguidores locales, los denominados “*Chicago Boys*”— la economía chilena definió un contrato social basado en los principios de la libre competencia con una escasa o nula intervención del Estado. Este modelo económico devino en una nueva institucionalidad política con la entrada en vigor de la Constitución de 1980. Validada en un plebiscito caracterizado por irregularidades jurídicas, nula participación civil y una oposición política clausurada, en ella no solo se establecieron los principios y bases legales para sostener un Estado subsidiario y reducido frente al mercado, sino también un resguardo estructural del régimen militar: la permanencia de Pinochet como jefe del

ejército, la presencia de senadores designados por el régimen y el sistema de elecciones parlamentario binominal, entre otros. En su conjunto, la ciencia política denominó estas herencias constitucionales como «enclaves autoritarios» (Garretón, 2003).

Con los partidos políticos prohibidos y las juntas de vecinos y sindicatos fuertemente intervenidos, las posibilidades de participación social se vieron seriamente restringidas, limitándose en lo local a la oferta de la dictadura, fundamentalmente en relación con el deporte a través de la Dirección General de Deportes y Recreación (Digeder) y, en el caso de la mujer, a través de Centro de Madres (CEMA) Chile, encabezada por la esposa de Augusto Pinochet. Con esto se logró restringir enormemente la expresión popular organizada, la canalización de demandas y la concentración de acciones tendientes a la estructuración de movimientos populares (De la Maza y Garcés, 1985).

Si bien durante esos años el entramado social vivió un fuerte resquebrajamiento, durante la segunda mitad de la década de 1980 surgieron cada vez más protestas sociales y una reorganización de las comunidades y territorios. Debido a las crisis económicas —y la fuerte represión y permanente persecución—, la sociedad chilena comenzó a cuestionar al régimen, lo que dio paso a una progresiva «apertura» a algunos partidos políticos y a la reunión social, entre otras cosas. A la par de las transformaciones macroestructurales a las que la sociedad chilena era sometida —y a pesar de la represión política, el toque de queda, las prohibiciones de reunión y la censura—, en Chile se fueron activando una serie de actividades, movimientos y propuestas artísticas y culturales que resistieron y buscaron revertir el «apagón cultural» que se vivió durante los primeros años de la dictadura militar (Donoso, 2019).

En efecto, ya a fines de los años 70 se gestaron diversas muestras de resistencia cultural a la dictadura: desde la resignificación de las tradicionales arpilleras —hoy elocuentes testimonios de denuncia de parte de familiares de detenidos desaparecidos— a las famosas «Peñas folclóricas» donde se reunían poetas, cantores, conjuntos de baile y cultores en general, con públicos participativos y populares (Acevedo, 1995). Al mismo tiempo, surgió el «canto nuevo» (emulando al movimiento de la «Nueva Canción Chilena» durante la Unidad Popular) y un vigoroso movimiento cultural de solidaridad con Chile en el exilio. En su conjunto, además de la proliferación de cientos de actividades culturales en diversos espacios y territorios a lo largo del país, se produjeron importantes proyectos de investigación-acción donde se utilizaba el teatro, la música, la prensa popular, el video y el cine, entre otras manifestaciones creativas y de la comunicación, como

herramientas de formación y concientización del proceso democratizador en curso. La experiencia del Centro de Indagación y Expresión Cultural y Artística (Ceneca) y ECO: Educación y Comunicaciones, entre otras, fueron fundamentales durante este periodo (Valenzuela, ed., 2020).

En los territorios y de la mano de los partidos de oposición —que ya comenzaban a rearticularse— emergieron un sin número de organizaciones sociales que revitalizaron el quehacer comunitario: centros culturales y juveniles, colonias urbanas, «comprando juntos» (iniciativas de vecinos —mujeres principalmente— para realizar compras colectivas y así abaratar costos para realizar ollas comunes), comunidades cristianas de base y grupos parroquiales (estos últimos, al alero de la Iglesia Católica) que, entre otras muestras de solidaridad y trabajo comunitario, configuraron un nuevo escenario para la participación social y política en los territorios. De este modo, la labor de las/os gestoras/es culturales durante estos años adquirió una fuerte impronta militante, comprometida con la causa de los derechos humanos y la recuperación de la democracia como sus banderas de lucha más destacadas.

### **Segundo momento: democracia y reconstrucción del tejido social**

Con el plebiscito de 1989 —y la caída del régimen dictatorial un año después— Chile vivió la materialización de una *política de los acuerdos* entre el mando militar saliente y el cuerpo civil entrante (Jocelyn-Holt, 2001). La Concertación de Partidos por la Democracia —coalición gobernante ininterrumpidamente hasta 2009— tuvo que convivir con esta condición paradójica: reconstruir un proyecto democrático en base a principios redistributivos y de justicia social (enfocados en memoria y derechos humanos), pero arrastrando y prolongando las bases económicas y políticas fundamentales del régimen militar. A partir de una “democracia protegida” no solo se buscó priorizar una estabilidad política y económica sustentada en principios neoliberales y autoritarios, sino que también obstaculizar legalmente cualquier mecanismo de cambio o reformulación profunda de ese modelo social. Sin embargo, con la muerte real y simbólica de Pinochet en 2006 y el surgimiento de nuevas demandas sociales y políticas Chile se preparaba para un nuevo capítulo en su historia. Y el ámbito de la cultura fue una de las esferas con mayor dinamismo en ese sentido.

Durante esa década, en Chile se gestaron variados procesos de institucionalización política, social y cultural. Uno de esos hitos fue la creación de la “División de Cultura” del Ministerio de Educación, la cual definió los primeros lineamientos estratégicos del fomento a la producción artística y el acceso a la cultura (Carrasco y Negrón, 2006). En un contexto de apertura

política y comercial la producción cultural vivió una nueva etapa marcada por la expansión de la oferta y demanda de bienes y servicios artísticos (Carrasco y Negrón, eds., 2005), así como también de un nuevo uso del espacio público a través de festivales y fiestas urbanas. A finales de la década de 1990 se gestaron nuevos canales televisivos y estaciones radiales, se formaron productoras de grandes eventos (conciertos de gran público, festivales callejeros, ferias culturales), existió un crecimiento editorial renovado, se produjo una inversión millonaria de sellos musicales internacionales en la escena local, la industria cinematográfica nacional se inscribió en el circuito global, etcétera. Si durante la década de 1980 se le consideró como una década perdida por las sucesivas crisis económicas, la década de 1990 será conocida por el fin de la guerra fría y la emergencia de la generación de la televisión por cable y sus derivados culturales (Brunner, 2005). La massmediatización de la cultura se impone al amparo de una nueva generación de cambios e innovaciones tecnológicas (Subercaseaux, 2006), instalando de forma vertiginosa una oferta cultural mediada por las industrias del entretenimiento, el espectáculo y el producto cultural; generando una masificación del consumo cultural global y nuevos desafíos tanto políticos como prácticos para la gestión cultural local.

El sector cultural durante los primeros años de la década de 1990 tenía altas expectativas del proceso democrático. Muchos agentes culturales que habían tenido un trabajo territorial clave durante la dictadura esperaban del nuevo gobierno democrático un acto de «justicia histórica» con su trabajo y comenzar a saldar la llamada «deuda con la cultura», resultado del apagón de esos años. Mientras cientos de actrices, actores, músicos y figuras de la televisión habían puesto su rostro» en la campaña del «No», las/os trabajadoras/es culturales y animadoras/es socioculturales habían arriesgado su vida. Y aquello requería no solo un reconocimiento histórico, sino también un respaldo concreto a su trabajo.

Desde la nueva institucionalidad cultural la respuesta a esas demandas fue acorde al proceso de democratización del país: avanzar «en la medida de lo posible». Sin un presupuesto importante y al amparo del Ministerio de Educación una de las primeras medidas tomadas fue la creación el año 1992 del Fondo Nacional de las Artes, Fondart, cuyos antecesores inmediatos fueron, por una parte, el Fondo de Apoyo a Iniciativas Culturales Regionales (FAIR) del Ministerio de Planificación —plan diseñado con la ayuda de la cooperación Sueca (Guerra, 2017)—; y, por otro, el sistema de postulación científica del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt) de Chile. Considerada en ese entonces como una medida «necesaria» y de «justicia» con el sector cultural —además de «transparente» e «imparcial»—, esta herramienta se propuso financiar proyectos artísticos de alta calidad y valor cultural para el país.<sup>13</sup>

No obstante, es preciso indicar que, a pesar de su propósito de apoyar al sector artístico en general, su foco no estaba puesto en el financiamiento de iniciativas culturales territoriales o locales. Por el contrario, esos esfuerzos fueron destinados a otros organismos públicos ligados al fortalecimiento de organizaciones sociales y comunitarias, donde lo cultural era un componente más entre otros más importantes como pobreza, salud, vivienda y justicia. Por ejemplo, con escasos presupuestos e infraestructura los municipios buscaron generar «actividades culturales» en formato de eventos y ofertando los tradicionales «talleres» artísticos a la par del desarrollo de diversas expresiones organizacionales que dinamizaban los territorios. Los centros culturales y juveniles, así como también las nacientes coordinadoras y colectivos artísticos barriales durante la década de 1990, generan sus propios espacios y circuitos, tomando distancia de la oferta cultural oficial.

En este escenario, el concepto de gestión cultural adquirió una mayor notoriedad para definir la labor de diseño y operación de la acción cultural. Si bien su llegada despertó muchas bienvenidas, unos cuantos rechazos y muchos debates (Bayardo, 2005), la noción implicó la reconversión de los hasta ese entonces *trabajadores de la cultura*, en los ahora devenidos gestores/as culturales. A diferencia de las/os artistas profesionales, este “nuevo” tipo de actor cultural tuvo que actualizar sus contenidos y formas de operar en la sociedad chilena de los noventa. A su vinculación con el territorio y comunidades tuvo que aprender a diseñar proyectos, definir presupuestos, establecer indicadores de gestión y proyectar campañas comunicacionales. Al mismo tiempo, las/os gestoras/es culturales, bajo la lógica de *concurabilidad de la cultura* que ya se instalaba, debieron tecnificar su discurso, tensionando el vínculo con sus comunidades históricas, entendiéndolas ahora como «beneficiarios» para acceder a los financiamientos o apoyos gubernamentales.

En síntesis, durante la década de 1990 las expectativas de la gestión cultural local por reforzar los vínculos sociales, comunitarios y políticos debilitados durante la dictadura militar se vieron defraudadas y desplazadas por la instalación del marco lógico y el formulario. La gestión cultural —y la labor de quienes la impulsan— comienza a bifurcarse en la década siguiente entre aquella de corte administrativista o profesionalizada (vinculada a los espacios institucionales) y una ligada al espacio territorial al alero de movimientos sociales y organizaciones culturales de base.

<sup>13</sup> Desde su nacimiento en 1992, a la fecha ha financiado cerca de 40 mil iniciativas culturales y se ha gastado más de \$330 mil millones de pesos chilenos en su implementación. Información disponible en: <https://www.fondosdecultura.cl/comunicado-fondos-cultura-2021/> (enero 2022).

### **Tercer momento: institucionalización cultural y gestión cultural local en tiempos neoliberales**

Entre la década de 2000 y 2010 el modelo económico de libre mercado logró una fuerza inusitada en el país. Durante esos años Chile vivió un «milagro» económico que se vio reforzado y legitimado políticamente por reformas constitucionales y sociales. Esta «tesis exitosa» manifestaba que la integración social se lograría a través de la ampliación del consumo de la población. En otros términos, que, a través del crédito y la ampliación de los niveles de ingreso y educación sería posible establecer en las/os chilenos/as un principio de autorresponsabilidad y autocuidado financiero. Como han señalado algunos autores (Larraín, 2001; Moulian, 1997), la sociedad chilena se autodescribió como formada por consumidores libres, competitivos y autónomos. Sin embargo, este triunfo individual se develaría solo como una apariencia.

El plan de los gobiernos democráticos era establecer un neoliberalismo con rostro humano, a pesar de las evidentes desigualdades y exclusiones sociales que el modelo estaba generando (Solimano, 2012). Como han señalado variados estudios y revisiones históricas (PNUD, 2017), Chile se inscribió a nivel mundial como una economía ascendente —el año 2010 Chile se convierte en el primer país latinoamericano en ingresar a la OCDE—, pero con uno de los índices más alto de desigualdad social y peor distribución de ingresos. A pesar de las políticas de superación de la pobreza surgidas desde 1990, las clases pobres y medias tuvieron que desarrollar estrategias de sobrevivencia bajo un modelo económico excluyente e inequitativo, lo que fue acumulando una sensación de desprotección y frustración. En efecto, los logros económicos alcanzados y la estabilidad política de estas décadas no fueron suficientes para detener el malestar social que emergió desde mediados de la década de 2000 (PNUD, 2020). Ya en los primeros informes de desarrollo humano se hacía manifiesta la paradoja de la modernización en el país: por un lado, un proceso de creciente complejización capitalista; y por otro, una sociedad que no logra constituirse como plenamente en desarrollo. Posteriormente, los enfoques se concentraron en explicar los desafíos de los individuos para mejorar su vida diaria y apropiarse/definir su propia trayectoria biográfica. Estas conclusiones, principalmente culturales, manifestaron la dificultad de las/os chilenas/os para construir sus proyectos biográficos en una sociedad crecientemente individualizada. Y, en este contexto, la cultura jugaba un rol clave para recuperar el «nosotros» perdido.

Luego de variadas comisiones y diagnósticos sobre la necesidad de contar con un ente público de mayor complejidad organizacional en materia cultural, el año 2003 se dio paso a la creación del Consejo Nacional de la Cultura y

las Artes (CNCA) de Chile. Este segundo hito de institucionalización cultural significó un avance clave en materia de fomento cultural en la posdictadura (Antoine, 2009; Muñoz, 2011; Palominos, 2018). Con el surgimiento de estas primeras políticas culturales «oficiales» del Estado de Chile se crearon planes, programas e inversiones en materia cultural inéditos para el país: se fundaron nuevos centros culturales, se crearon consejos regionales de cultura a lo largo del país, se ampliaron los fondos concursables a diversas áreas del mundo artístico, se elaboraron políticas específicas para el fomento de las industrias culturales y creativas, se gestaron programas de educación y mediación artística en los espacios culturales del país, etcétera. Varios han sido los autores que, desde la sociología de la cultura, han demostrado la complejidad sistémica, cultural y política de este proceso histórico (Brunner, 2005; Garretón, 2008; De Cea, 2017; Güell, 2012).

Sin embargo, el mundo de la gestión cultural local vivió un proceso diverso y complejo en distintos aspectos y niveles. Quizá el principal punto crítico fue la relación entre participación cultural y espacio territorial. El proceso de desarrollo de la nueva institucionalidad no logró permear el espacio local, apareciendo tempranamente el desafío de que los procesos de institucionalización de la función cultural en el sector público —desarrollados en la administración central y regional— tuvieran un correlato efectivo y real en el ámbito local. En efecto, en términos de estructura administrativa, recursos financieros e infraestructura municipal fue poco lo avanzado (Leiva y Camacho, 2005). Por ejemplo, a la par que el CNCA desarrollaba su estructura regional, la gestión cultural municipal (local) quedó en buena medida al vaivén del interés de la autoridad de turno.

En materia de participación cultural, y a pesar la recordada experiencia de los «Cabildos culturales (2000-2003) impulsada desde la División de Cultura del Ministerio de Educación —que buscaba promover la «plena participación de la ciudadanía en la construcción de un sentido de país» (Di Girólamo, 2020, p. 22)—, comienza a imponerse una lógica instrumental y burocrática. Desde la década de 2000 en adelante, la participación se establece como un mero acto de recepción de información sobre fondos y/o beneficios, antes que una participación ciudadana efectiva y empoderada. Es decir, se advierte una involución en los procesos de diseño de las políticas culturales: desde los cabildos y su impronta participativa y promocional, se pasa a la figura de las «Convenciones de cultura» de formato cerrado y participación restringida o selectiva. La desconfianza y recelo para relacionarse con el Estado son quizás los rasgos más distintivos de este cuadro. Lo anterior no deja de llamar la atención en el marco de la «*Agenda proparticipación ciudadana*» impulsada por los gobiernos de la concertación que, pese a sus intenciones, no logró instalar una práctica consistente a nivel de la gestión pública que garantizara efectivamente este derecho (EGAC, 2010).

Como resultado de la tradicional orientación hacia el fomento de la creación y las industrias creativas de las políticas culturales posdictadura, la gestión cultural local posee escasa presencia en el discurso y acciones de la política del sector, constituyéndose en una preocupación de segundo orden para la institucionalidad cultural (Guerra, 2019). Se va configurando así una franja crítica al alero de prácticas autogestivas que, desconfiando de la institucionalidad y afirmada en sus capacidades y recursos, busca generar sus propios espacios de construcción y desarrollo. Asimismo, diversas modificaciones legislativas favorecieron la constitución y desarrollo de las organizaciones, dando un nuevo aire a la asociatividad con la entrada en vigencia de la Ley 20.500 sobre «Asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública» que favorece la entrada en escena de nuevas voces al sector cultural. Con el pasar del tiempo, muchas de estas experiencias comenzarán a adscribir a la noción de gestión cultural comunitaria, reivindicando el papel de lo comunitario en la acción cultural, pero sin el soporte institucional específico del CNCA (salvo en algunas acciones específicas).

Son, pues, años de esfuerzos asociativos y de diversificación de grupalidades en la gestión cultural que generan diversos resultados: se amplía la oferta de formación en centros universitarios, surgen asociaciones, tienen lugar espacios nacionales de encuentro del sector como el Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales (2009) y los congresos nacionales de gestión cultural (2011-2016), entre otros. En lo internacional, la puesta en marcha del programa Puntos de Cultura en 2004, surgido en Brasil durante el gobierno de Luiz Inácio Lula da Silva, generó un impacto de alcance regional, impulsando el desarrollo del movimiento de Cultura Viva Comunitaria a nivel regional y que pronto tendría expresión en Chile, al cual adscriben diversas experiencias que se identifican con estos postulados que bien podrían resumirse en la frase de su creador: «En vez de entender la cultura como producto, se la reconoce como proceso.» (Turino, 2013 p. 69). Asimismo, y resultado de los encuentros en Chile, surge la Red Latinoamericana de Gestión Cultural (RedLGC), que en 2014 realizará su primer congreso en la ciudad de Santiago.

#### **Cuarto momento: la gestión cultural local en tiempos de crisis**

Una de las primeras manifestaciones de la crisis del «modelo chileno» fueron los movimientos estudiantiles de 2006 y 2011. Enfocados en la gratuidad y calidad de la educación pública, estas movilizaciones llegaron a ser nombradas como el *Chilean Winter* (Villalobos-Ruminott, 2012) y significaron una señal clara del descontento estructural de la población sobre el modelo económico neoliberal. Estos tiempos de la politización en Chile (PNUD, 2015) demarcaron un nuevo trazado social. Al finalizar la

presente década, otros movimientos sociales se adicionaron al estudiantil, unos antiguos, otros emergentes: luchas mapuche (surgidas en la década de 1990), rebelión feminista, nuevas formas de reconocimiento y disidencia sexual, movimientos ecologistas, etcétera. En todos ellos se reconoce como denominador común la lucha por desestabilizar/reemplazar las estructuras de poder hegemónicas heredadas de la dictadura militar. Pero, al mismo tiempo, promueven la emergencia de nuevas formas de participación política y ciudadana inéditas para un país como Chile. Nuevamente, el espacio cultural tenía un rol que cumplir en este escenario.

Luego de 13 años de historia del *Consejo* y con la emergencia de nuevas demandas sociales —gratuidad en educación, protección social, exigibilidad/matriz de derechos, entre otras luchas sociales emergentes—, desde el año 2013 surgió la necesidad de legislar sobre la conformación de una instancia de mayor complejidad organizacional que permitiera, por una parte, lograr una institucionalidad cultural distinta; y por otra, reducir la dispersión y duplicidad de roles, funciones y competencias que, desde la recuperación democrática en 1990, existía en el sector público dedicado a temáticas culturales. Dos de los casos emblemáticos al respecto, por ejemplo, eran el escaso vínculo estratégico entre el CNCA y la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam); y la dependencia presupuestaria del CNCA con el Ministerio de Educación. Con base en estos argumentos, en marzo de 2018, y luego de variados procesos de participación y discusiones legislativas durante el año 2017, se dio paso a una tercera y nueva etapa de institucionalización cultural con la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

En materia programática, constituyó un avance significativo la creación de Red Cultura, un programa compuesto de cuatro líneas de acción: 1). Fomento a experiencias artístico-culturales; 2). Fondo para iniciativas culturales de base comunitaria; 3). Fortalecimiento de la gestión del sistema de infraestructura cultural; y 4). Planificación cultural participativa. Todo ello generó nuevas posibilidades de relación de la institucionalidad cultural gubernamental con los territorios.

En este sentido, acciones como el financiamiento de planes municipales de cultura (documento formal y orientador para el desarrollo cultural de una comuna) buscan revertir la tradicional ausencia de planificación municipal en cultura, estimulando la generación de espacios de planificación participativa con distintos niveles de resultados, en relación con la voluntad y/o experiencia de los municipios de abrir estos procesos.

Asimismo, las residencias artísticas para el desarrollo de proyectos de creación y el Fondo de Iniciativas Culturales Comunitarias dan cuenta de estos intentos de acercamiento a los espacios territoriales. Sin embargo, este último al no considerar en sus bases la retribución financiera a sus ejecutores principales —al ser entendidas como acciones de voluntariado (que no deben ser remuneradas)— fue objeto de amplios cuestionamientos por las organizaciones culturales comunitarias, teniendo su clímax en la convocatoria 2019 a la que solo acudieron 15 proyectos en todo el país, de los cuales 8 fueron declarados inadmisibles, reflejando la voluntad de no participar de dichos procesos. A vista de la evidencia, la tradicional queja sobre la existencia de gestores de primera y segunda categoría, en comparación a agentes culturales profesionalizados que sí reciben remuneración por su trabajo y los comunitarios que no, transita de la denuncia a la realidad.

Este malestar histórico sobre el actuar político-institucional se vería reflejado explícitamente. El estadillo/revuelta social iniciado con la movilización estudiantil contra el alza de pasajes en el metro en octubre de 2019 marca el fin de la «normalidad» institucionalidad conocida hasta entonces. En lo que se constituyó como la más grande manifestación ciudadana en décadas, la consigna de «Chile despertó» articuló el descontento y la voluntad de cambiarlo todo. Al mismo tiempo, a la ya compleja crisis social y política generada con el estallido/revuelta de octubre —con su saldo de restricciones a la movilidad y uso de espacios públicos, toque de queda, cancelación de espectáculos y cierre de espacios culturales—, el inicio de la Pandemia COVID-19 fue la gota que rebalsó el vaso.

En este escenario, el 23 de marzo de 2020 el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio anunció la implementación un plan de ayuda al sector de la cultura destinando 15 mil millones de pesos (U\$ 20 millones) «para apoyar a artistas y organizaciones ante emergencia por coronavirus». Las medidas iniciales —adquisición de contenidos culturales, fomento de la creación artística y la protección de los espacios y organizaciones culturales afectadas por la contingencia— generaron grandes expectativas en el sector, aquellas que con el correr de las semanas se fueron diluyendo entre las dudas. De este modo, y ante la ausencia de un plan y de claridad en la forma de operar de esta ayuda, el anuncio generó amplios cuestionamientos, culminando con la “bajada” de las mesas de trabajo de diversos gremios y organizaciones culturales en el mes de agosto, cuestionando *la falta de voluntad de hacer un trabajo participativo*, entre otros asuntos. Consecuente con el peso que posee en el relato del Ministerio, la gestión cultural local no figuró como destinatario de dicha ayuda, no siendo siquiera mencionado e incorporado a las mesas de trabajo generadas con motivo de dicho plan.

Estas ayudas tampoco fueron suficientes para el mundo de la cultura. En casi los dos años de pandemia las/os trabajadoras/es de cultura perdieron en casi un 50% su fuente laboral —siendo las mujeres las más perjudicadas—, lo que incrementó la ya histórica inestabilidad y precariedad laboral del sector. Debido a la flexibilidad del trabajo creativo y a la informalidad laboral característica, las/os trabajadoras/es culturales han sido uno de los sectores económicos más golpeados por la pandemia de COVID-19. Sin embargo, también este escenario crítico e inédito generó nuevas estrategias de trabajo: no solo exigió el desarrollo de innovaciones en las formas de producción y circulación de sus trabajos artísticos —a través de redes sociales, uso de nuevas plataformas tecnológicas, oferta por medio de servicios vía streaming, etcétera—, sino también nuevas formas de colaboración y solidaridad entre los distintos/as agentes culturales.

Es preciso indicar que a las históricas asociaciones de artistas y gestoras/es durante los meses de la pandemia se sumaron nuevas. En efecto, una serie de colectivos, agrupaciones y coordinadoras intersectoriales en artes se formaron para hacer frente a la emergencia que experimentó el sector. Su propósito era situar la problemática y dramática condición laboral de sus representantes, pero también situar una pregunta necesaria y contextualmente clave: el lugar de la cultura y las artes en la sociedad chilena. En su conjunto, tanto las organizaciones culturales históricas como las emergentes —junto a miles de artistas, gestoras/es, creadoras/es, cultoras/es, activistas, investigadoras/es, etcétera— gatillaron una disputa simbólica con la institucionalidad estatal sobre el rol de la cultura y los derechos culturales, que sigue abierta hasta estos días. De este modo, desde el estallido/revuelta social, la pandemia y el proceso constituyente en curso proyectado durante 2021 y 2022, el mundo de la cultura en Chile ha puesto en cuestión el «monopolio» del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, dando paso a una nueva concepción de la cultura como un motor de desarrollo del buen vivir y no como un «espacio por administrar», según las lógicas neoliberales de la capitalización individual.

### **Desafíos y proyecciones de la gestión cultural local**

El estallido o revuelta social de octubre de 2019 es la culminación —o inicio— de un proceso histórico de casi medio siglo; una crisis de legitimación de un modelo impuesto en dictadura y fortalecido durante treinta años en democracia.

Varios han sido los diagnósticos que han expuesto esta crisis y molestar social (Ruiz, 2015; Garretón, 2016; PNUD, 2020). Sin embargo, desde el estallido/revuelta de octubre de 2019 se ha consensado en que uno de los

motivos principales ha sido la desigualdad estructural de la sociedad chilena y la acumulación de abusos, maltratos y alzas en los servicios básicos (salud, educación, agua, luz, transporte, medicamentos) (Garcés, 2020).

De la misma forma, el estallido/revuelta no se explica sin las actuales luchas feministas (Zerán, ed., 2019) y los variados movimientos sociales históricos (las luchas estudiantiles, ecológicas, sexuales, por previsión social digna, entre otras). Todo esto ha llevado a cuestionar las estructuras institucionales que han permitido la ampliación de la desigualdad y los abusos: la constitución política de 1980. Esta carta magna «tramposa» (Atria, 2017) ha sido indicada como el eje del problema político y económico del Chile actual. A raíz de ello, y no sin cuestionamientos y acusaciones de negociación ilegítima con la derecha neoliberal por parte de grupos movilizados del estallido/revuelta social (que consideraron que este acuerdo traicionaba al pueblo), las/os actores políticos con representación parlamentaria decidieron llamar a un plebiscito para derogar la actual constitución y generar una nueva.

Así pues, por medio de un histórico plebiscito, el 25 de octubre de 2020 las/os ciudadanas/os chilenas/os «aprobaron» con cerca del 80% de los votos el inicio de un proceso constituyente para redactar una nueva constitución. La instancia para liderar este proceso fue la llamada «convención constitucional», cuyas características son únicas a nivel mundial: paridad de género, representación de todos los pueblos indígenas del territorio nacional y con elección democrática. Las elecciones de convencionales constituyentes se realizaron el 15 y 16 de mayo de 2021. Durante esos días se eligieron a las/os integrantes de la convención con una mayoría de independientes y sectores de izquierda no parlamentaria. La derecha o grupos conservadores obtuvieron la peor votación en su historia. Y es en este escenario en curso donde la gestión cultural local debe repensarse y definir su rol en este histórico e inédito proceso.

El estallido o la revuelta social, la pandemia y la discusión constitucional ha generado una *reactivación democrática* en Chile (Garcés, 2020) que ha permitido la emergencia de un escenario deliberativo inédito en espacios culturales, centros comunitarios, plazas públicas y, últimamente, en plataformas virtuales (la «zoomización» de la vida cotidiana). En este escenario, la experiencia comunitaria ha vuelto a emerger a través de ollas comunes y encuentros barriales, siendo las juntas de vecinos/as y espacios comunitarios plataformas solidarias para las/os trabajadoras/as afectadas por la pandemia. Lo común, en este sentido, se ha instalado como un terreno fértil para la gestión cultural local, aportando a resituar el espacio del «nosotros» como eje articulador de la acción cultural en los espacios territoriales.

Sin embargo, la institucionalidad cultural no ha visto en esta reactivación un espacio de trabajo. Por el contrario, ha persistido en reforzar las lógicas de la capitalización individual y la concursabilidad entre los agentes culturales, dejando a la gestión cultural local marginada al no poder competir entre las «grandes» fundaciones y/o corporaciones de la cultura. Son pocas las declaraciones emitidas por artistas profesionales dedicadas a los territorios y comunidades locales. Estos aspectos parecieran ser olvidados y/o simplemente prescindidos en el beneficio privado de cada dominio artístico. En este sentido, la gestión cultural local se constituye como el «pariente pobre» de las políticas culturales en Chile. Escasamente considerada, sin contar con una política sectorial y con bajos presupuestos su desarrollo transita a contraluz de la institucionalidad cultural. Aquello debe revertirse en este nuevo contexto constituyente. Para ello, se hace necesario una relación de nuevo tipo que desde el reconocimiento a la existencia y labor de la gestión cultural local –y, en especial, de las organizaciones culturales comunitarias– recomponga las confianzas y apueste por la generación de políticas que efectivamente cobijen y den cuenta del conjunto de actores/actrices, experiencias y procesos que dan vida al sector cultural. Este es uno de los focos que el gobierno de Gabriel Boric –junto a la ministra de cultura, Julieta Brodsky– busca implementar en la nueva institucionalidad cultural: una democracia cultural *situada*.

La gestión cultural local es una oportunidad permanente para reconstruir los lazos sociales de la sociedad chilena que tienen en las comunidades su escenario privilegiado. El escenario político-cultural que abre el debate por la nueva constitución y el nuevo gobierno de Boric es propicio para pensar su rol en la sociedad actual. Esto lo hace justamente en un contexto complejo para la esfera cultural, donde la declinación al acceso a espacios culturales como museos, bibliotecas, centros culturales y teatros es preocupante, al igual que la seducción del acceso cultural a través de plataformas virtuales parece ser cada vez más fuerte. Al mismo tiempo, la complejización de la vida cotidiana y la aceleración de la precariedad laboral se transforman en barreras claras para la participación y la vida comunitaria. En su conjunto, estos desafíos son evidencia clara de la necesidad de la gestión cultural local, ya que esta acerca y teje lazos solidarios y comunes; todos aspectos clave para pensar una nueva sociedad basada en la justicia, la dignidad y la solidaridad.

## Referencias

- Acevedo, N. (1995). Los ojos de la memoria. 30 años de música popular y folclórica en Chile. Cantoral Ediciones.
- Antoine, C. (2009). Audiencias y consumo cultural en Chile: ¿Tópico o justificación de un modelo de democratización de la cultura: 1990-2005? Re-Presentaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad, (5), 65-83. <http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19834.pdf>.
- Atria, F. (2017). La constitución tramposa. LOM.
- Bayardo, R. (2005). Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural. Revista Lucera, 8, 17-21. [http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/adriana\\_raggi/wp-content/uploads/2013/01/gestion\\_de\\_la\\_cultura.pdf](http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/adriana_raggi/wp-content/uploads/2013/01/gestion_de_la_cultura.pdf)
- Brunner, J. J. (2005). Chile: ecología social del cambio cultural. En: Catalán, C. y Torche, P. (Eds.). Consumo cultural en Chile. Miradas y perspectivas (pp. 25-39). INE, CNCA y La Nación.
- Carrasco, E. y Negrón, B. (Eds.) (2005). Industrias culturales: un aporte al desarrollo. LOM.
- Carrasco, E. y Negrón, B. (2006). La cultura durante el período de transición a la democracia. 1990-2006. Ediciones del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Chavarría, R., Sepúlveda, M., Valenzuela, H. y Valdés, J. (2018). Sueños encauzados. Gestión cultural durante la Unidad Popular (1970-1973). Asterión.
- De Cea, M. (2017). El sendero de la institucionalidad cultural chilena: cambios y continuidades. Estudios públicos, 145, 103-132. <https://biblat.unam.mx/hevila/EstudiospublicosSantiago/2017/no145/4.pdf>.
- De la Maza, G. y Garcés, M. (1985). La explosión de las mayorías. ECO: Educación y Comunicaciones.
- Di Girólamo, C. (2020). Los cabildos culturales. Una experiencia chilena de ejercicio de ciudadanía cultural a través de la participación social. En: Guerra, R. (Ed.). Pensar lo comunitario. Comunidades, cultura y participación (pp. 19-27). Ediciones EGAC.

- Donoso, K. (2019). Cultura y dictadura. Censuras, proyectos e institucionalidad cultural en Chile. 1973-1989. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- EGAC. (2010). Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones. Ediciones EGAC.
- Garcés, M. (2020). Estallido social y una nueva constitución para Chile. LOM
- Garcés, M.(2012). El despertar de la sociedad. Los movimientos sociales en América Latina y Caribe. LOM.
- Garretón, M. A. (2003). Incomplete Democracy. Political Democratization in Chile and Latin America. The University of North Carolina Press.
- Garretón, M. A. (2008). Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile. En: Albino, A. y Bayardo, R. (Eds.). Políticas culturales na Ibero-América (pp. 75-118). Eudfba.
- Garretón, M. A. (2016). La gran ruptura. Institucionalidad política y actores sociales en el Chile del siglo XXI. LOM.
- Güell, P. (2012). Las políticas culturales son prácticas sociales: discusiones sobre sus consecuencias metodológicas. En: Negrón, B. y Silva, M. (Eds.). Políticas Culturales: ¿Qué medimos? ¿Cómo evaluamos? (pp. 15-33). LOM.
- Guerra, R. (2019). Del yo al nosotros. Aportes para pensar la gestión cultural comunitaria. Ediciones EGAC.
- Guerra, R. (2017). Elaborando un proyecto cultural. Guía para la formulación de proyectos culturales y comunitarios. Ediciones EGAC.
- Jocelyn-Holt, A. (2001). El Chile perplejo. Del avanzar sin transar al transar sin parar. Planeta.
- Larraín, J. (2001). Identidad chilena. LOM.
- Leiva, F. y Camacho, A. (2005). Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios de Chile. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Moulian, T. (1997). Chile: anatomía de un mito. LOM.
- Muñoz, N. (2011). La reforma cultural en Chile: un ejemplo de polarización en la gestión de una política pública. Revista Chilena de Administración Pública,

18, 61-91. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5604780.pdf>.

Palominos, S. (2018). Paradigms of Participation in the National Council for Culture and Arts: Challenges on Representation, Recognition, Access to Creation and Reception in Post-Dictatorship Chilean Public Cultural Policy. *International Journal of Cultural Policy*, 24(2), 164-185. <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1156099>.

PNUD. (2020). Diez años de auditoría a la democracia: antes del estallido. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD. (2017). Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. Uqbar Editores.

PNUD. (2015). Desarrollo humano en Chile. Los tiempos de la politización. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Programa Básico de la Unidad Popular. (1969). Programa básico del gobierno de la Unidad Popular. Candidatura presidencial de Salvador Allende. Santiago, Chile.

Red Latinoamericana de Gestión Cultural. (2014). Resoluciones Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural. <http://egac.cl/2015/08/14/resoluciones-preliminares-primer-congreso-latinoamericano-de-gestion-cultural/>.

Rojas, M. y Fernández, J. (2015). El golpe al libro y a las bibliotecas de la Universidad de Chile. Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana.

Ruiz, C. (2015). De nuevo la sociedad. LOM.

Solimano, A. (2012). Chile and The Neoliberal Trap. The Post-Pinochet Era. Cambridge University Press.

Subercaseaux, B. (2006). La cultura en los gobiernos de la concertación. *Universum*, 21(1), 190-203. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762006000100012>.

Turino, C. (2013). Puntos de cultura: cultura viva en movimiento. RGC Libros.

Valenzuela, S. (Ed.). (2020). Ceneca. Estudios para una transformación cultural. Metales Pesados.

Villalobos-Ruminott, S. (2012). The Chilean Winter. *Radical Philosophy*, 171, 11-15. [https://www.researchgate.net/publication/291636317\\_The\\_Chilean\\_winter](https://www.researchgate.net/publication/291636317_The_Chilean_winter).

Zerán, F. (eds) (2019). *Mayo feminista. La rebelión contra el patriarcado*. LOM.



- INJUSTICIAS.  
- DIFERENCIAS  
SOCIALES.

Piensen  
mas en  
la palabra de los  
NIÑOS, NIÑAS  
y  
Adolescentes de todo  
Chile nosotras revivimos  
Presencia

RES

# METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA POLÍTICA CULTURAL MUNICIPAL

---

Uriel Bustamante Lozano  
Carlos Yáñez Canal



## Introducción

La emergencia de nuevos ámbitos prácticos y necesidades culturales generadas desde las nuevas dimensiones que complementan, enriquecen y reconceptualizan las políticas culturales ha provocado nuevos encargos investigativos en los sectores institucional, académico y de la vida cultural en general. Ello se argumenta desde los nuevos roles que asume la cultura, pues ha llegado a ser un sector de gran crecimiento e importancia para la construcción y el fortalecimiento de espacios de convivencia y ciudadanía, además de concebirse como una dimensión clave en las dinámicas territoriales y el desarrollo socioeconómico local y regional.

Ante estos nuevos escenarios, la cultura requiere que sus acciones, concepciones y proyecciones se justifiquen conforme a una contexto administrativo y legal que responda, a su vez, a las necesidades sentidas por las comunidades; requiere de investigaciones adaptadas a la realidad que den respuesta con nuevas estrategias a las problemáticas culturales de nuestro contexto y desde las cuales se ha de motivar necesariamente la participación, la colaboración y la convivencia. Por ello, es necesario ser consciente de la responsabilidad política, social y ética que asumen los agentes y gestores culturales.

Se trata de ir mucho más allá de disposiciones generales de la norma escrita, de una planeación instrumental o del diseño de proyectos abordados simplemente de manera técnica; las culturas desde el ámbito de las políticas se conciben como un horizonte de posibilidades de bienestar social, como una dimensión fundamental en el proceso de transformación de la sociedad. Pero ¿qué es una política cultural? ¿Cuál su origen? ¿Qué elementos metodológicos deben considerarse para diseñar y analizar una política cultural a nivel local? Estos interrogantes son la guía de este artículo y su respuesta implica no solo el reconocimiento de los buenos deseos de los agentes y gestores culturales responsables de la acción cultural, sino también de un andamiaje conceptual, metodológico, estratégico, operativo y

político que construya y constituya el ser y el deber ser de lo cultural desde las dinámicas de las comunidades a las que van dirigidas.

Más que esbozar una receta y generar definiciones de diccionario, lo que se pretende es poner sobre la mesa una serie de elementos que permitan al lector tomarlas como elementos de análisis para que pueda armar su propia ruta, ya sea para analizar o diseñar una política cultural a nivel local.

### **Marco conceptual**

Las políticas culturales, como una respuesta a las necesidades sentidas por creadores, gestores culturales y las comunidades, permiten incorporar los principios básicos de convivencia, descentralización y participación ciudadana en las intervenciones culturales a nivel municipal, departamental y nacional. En ellas se reconoce que la labor del gestor y agente cultural no queda reducida solamente a lo instrumental y que, sin importar la instancia desde donde actúe, cada acción que éstos ejecuten en función de la cultura viene a transformar la dinámica social, económica y política de las comunidades.

Las políticas se enmarcan en la estructura institucional que busca legitimar, alimentar y multiplicar el quehacer de los gestores y agentes culturales que, tras años de ejercicio práctico, han construido las definiciones de gestión cultural, cultura, modelos administrativos, métodos proyectivos, modelos de planeación y mercadeo; los cuales cobran sentido en el marco de la política cultural misma.

El énfasis local de la política cultural refiere al territorio; es decir, el espacio donde se articulan los procesos culturales y de participación social. Los agentes culturales locales viven, reproducen y resignifican sus prácticas culturales en la cotidianidad, y, en cierta medida, inciden en el desarrollo social de sus municipios y comunidades. Esto implica que las políticas culturales se apropian, se reinterpretan y se reorganizan a partir de los contextos locales, de sus necesidades culturales y de sus propias perspectivas de futuro.

Las políticas culturales locales son una herramienta fundamental para el desempeño de creadores y gestores en su quehacer, generando reflexión, debate, conceptualización y posturas críticas-propositivas en torno al grado de compromiso social que asumen. Ello fortalece la capacidad para escoger de las alternativas la más conveniente y, como un proceso anticipatorio de la acción cultural, refiere a acciones futuras.

Pensar desde lo local implica definir e implementar estrategias que nos permitan materializar y difundir las intencionalidades de las políticas culturales, al igual que propiciar espacios de formación interdisciplinaria que fortalezcan el quehacer de los gestores y agentes culturales desde el diseño de metodologías y la adopción de herramientas y técnicas adecuadas a los procesos de gestión cultural (como la planeación, la gestión y el diseño de proyectos).

Las políticas culturales son una alternativa de respuesta frente al manejo y resolución de problemas culturales, así como al fortalecimiento de procesos de comunicación y desarrollo cultural en pro del mejoramiento de las organizaciones sociales públicas y privadas y de la sociedad en general.

En tal sentido, se presenta esta experiencia académica e investigativa con la intención de incentivar la adquisición de herramientas, técnicas y conceptos que permita a los actores culturales ganar niveles de comprensión y de lectura frente a la diversidad cultural, los contextos territoriales y sociales. De igual modo, se presenta como el medio para generar y fortalecer el diálogo cultural y la resignificación de procesos de la creación y la memoria cultural al tiempo que se articulan a la construcción de lo público, lo democrático y lo participativo desde una perspectiva de valoración de la diversidad cultural y de las relaciones interculturales.

De otra parte, la política cultural proporciona a los municipios las herramientas necesarias para la correcta inclusión del componente cultural en la elaboración de sus planes y posibilita las dinámicas de apropiación cultural desde los procesos de administración y gestión que implica.

La política cultural es un instrumento técnico y normativo de planeación y gestión, así como del conjunto de acciones y políticas que orientarán el desarrollo del territorio municipal. Es, en esencia, el pacto social de una población con su territorio. Su elaboración consensuada con la comunidad repercute en la visión de futuro del municipio. Construida en consenso con la población, exige la coherencia de las decisiones locales con las decisiones y proyectos de otros órdenes territoriales y las relaciones intermunicipales, metropolitanas y regionales.

El conocimiento y la estructuración de los componentes culturales que configuran la política cultural deberá aportar la información completa, actual y veraz de las dinámicas a nivel local, la identificación de falencias conceptuales o de los requerimientos legales de dichos componentes, lo cual brindara herramientas de trabajo para cimentar sólidamente los proyectos que en materia cultural pueden generarse al interior de los municipios.

## Proceso metodológico para el diseño de una política cultural

### Diagnóstico

Realizar un diagnóstico cultural requiere ser consciente de la complejidad y amplitud de lo que deseamos conocer, puesto que se trata de ir mucho más allá de las disposiciones generales que emanan de los inventarios. La cultura incluida en el ámbito de la investigación es susceptible de ser diagnosticada y, por lo tanto, se constituye en un elemento fundamental en el proceso de transformación de la sociedad. Dar respuesta a los problemas y necesidades culturales implica un análisis que ofrezca instrumentos y medidas con las cuales se interviene en el sector cultural desde sus distintas formas de implementación y desde los beneficiarios. De igual forma, debemos considerar las estrategias metodológicas, modelos de investigación cultural, la estructuración de los sectores culturales, la motivación de los gestores culturales, agentes gubernamentales y la sociedad en general.

El diagnóstico deberá poner de relieve la solidez en lo adquirido, las concordancias y divergencias entre la oferta y la demanda cultural. Así mismo, permitirá descubrir las tendencias, las complementariedades, las fuentes de descontento y los factores de éxito. Deberá comprobar la exactitud de los datos recopilados, matizar, corregir o situar en su contexto ciertas percepciones o, incluso, completar la comprensión de la realidad y de las cuales se proponen prioridades y formas de intervención.

Esta propuesta metodológica se enmarca en la necesidad institucional de tener referentes claros y concisos sobre el sector cultural a nivel municipal. La formulación de esta propuesta tiene como principales antecedentes la *Constitución Política de Colombia* (1991)<sup>14</sup>, que define la descentralización administrativa como: «[...] la distribución de competencias o funciones entre los distintos niveles de gobierno y la Ley General de Cultura de Colombia» (art. 1)<sup>15</sup>, en la que se estimula y fortalece la participación de los municipios y organizaciones en los procesos de planeación cultural.

<sup>14</sup> Con la Constitución de 1991 se generó un nuevo paradigma de Estado con base en el establecimiento de una nación pluriétnica y multicultural.

<sup>15</sup> La Ley General de Cultura se sanciona en 1997 (Ley 397 de 1997) y establece a la cultura, en sus diversas manifestaciones, como fundamento de la nacionalidad, ya que sus manifestaciones son parte integral de la identidad colombiana.

Otro antecedente importante lo constituyen los espacios que se han generado a partir de procesos de concertación y planeación, generados desde los Consejos Departamentales de Cultura; espacios donde se analizan los problemas, las necesidades y potencialidades del sector cultural con el fin de plantear alternativas de solución sustentados en la Ley General de Cultura y en el Sistema Nacional de Cultura<sup>16</sup>.

Dentro de los lineamientos del Sistema Nacional de Cultura, las instancias departamentales tienen como función generar procesos permanentes de desarrollo cultural concertados entre la comunidad y los organismos estatales. Uno de estos procesos es la planeación, que tiene como objetivos: participar de manera protagónica en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo cultural, así como realizar periódicamente la evaluación y el seguimiento de sus programas y proyectos estableciendo indicadores que le permitan evaluar los resultados de sus actividades.

La complejidad de los procesos culturales, la heterogeneidad geosociocultural, la poca formación de agentes y gestores de la cultura, entre otras, constituyen limitaciones significativas para el desarrollo del sector cultural. La necesidad de poseer estadísticas, datos y observaciones puntuales del acontecer cultural tiene su principal sentido como soporte eficaz para la toma de decisiones que, en la planeación de la actividad cultural en el municipio, se hacen imprescindibles.

Otro aspecto que convoca a un esfuerzo conjunto del sector cultural es el de llevar a cabo la descentralización regional y su máximo componente que la fortalece: la participación comunitaria. A través de la participación comunitaria será posible implementar un mecanismo de programación y de seguimiento de los proyectos y programas culturales del municipio, permitiendo a la comunidad concentrar esfuerzos en sus áreas más prioritarias. En este sentido, el plan cultural se hace prioritario para consolidar el propósito descentralizador del gobierno municipal y en particular del sector cultura. Por lo tanto, se requiere dotar de instrumentos y dinámicas de trabajo sencillas y eficaces que ayuden al desarrollo de las iniciativas de los diferentes grupos y organizaciones culturales.

<sup>16</sup> El Sistema Nacional de Cultura comprende el Consejo Nacional de Cultura, los Consejos Departamentales, Distritales y Municipales de Cultura, Consejos Nacionales de las Artes y la Cultura, los Fondos Mixtos de Promoción de Cultura y Artes, el Sistema Nacional de Formación Artística y Cultural.

El plan de cultura municipal permitirá el conocimiento y la correcta proyección de la diversidad cultural al ser un instrumento que viabiliza las diferentes vocaciones de cada creador y gestor cultural a través de acciones programáticas sobre los frentes o problemas más significativos y, a su vez, permitirá avanzar enfatizando acciones en las principales fortalezas.

Finalmente, el plan se justifica al crear diversos indicadores (de seguimiento, de rentabilidad, de acrecentamiento, de participación), igual que criterios para la toma de decisiones con fines de evaluación, calificación y seguimiento de las diferentes actividades culturales en el territorio.

Un diagnóstico cultural implica un compromiso con el «desarrollo cultural según los principios de descentralización, participación y autonomía» y requiere de instrumentos y mecanismos de planificación, entendida esta en dos sentidos: por una parte, la capacidad de escoger de las alternativas la más conveniente, lo cual refiere a acciones futuras; y por la otra, puede definirse igualmente como un proceso anticipatorio de la acción cultural y, por ello, como un «proceso de reflexión sobre qué hacer para transformar un presente conocido a un futuro deseado».

En la interpretación del territorio se busca detectar sus singularidades y potencialidades, lo cual permite tener una visión estratégica desde la globalidad y así determinar las prioridades de la acción en lo local. Las herramientas de planificación son usadas para sustentar el diseño y la ejecución de los planes, programas y proyectos propios del quehacer cultural, así como la aplicación de herramientas comunicativas para interactuar propositivamente con las comunidades, actores y públicos en los ámbitos local y regional. Se busca propiciar el respaldo y la concertación política con el fin de impulsar proyectos que incidan en el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones municipales y, asimismo, enfrentar los conflictos propios de la interculturalidad para transformarlos en oportunidades de mejoramiento para las comunidades. También es necesario desarrollar el liderazgo grupal para orientar acciones, planes, programas y proyectos culturales. Por último, aplicar herramientas de investigación cultural que permitan visualizar nuevas perspectivas de su gestión.

Como se observa, el diagnóstico es la etapa crucial, ya que permite un profundo conocimiento y comprensión de la situación y el contexto. Por consiguiente, conviene evidenciar lo que actualmente existe en el sector cultural a partir de los factores (agentes, entidades y/o instituciones culturales, consumos, equipamientos, prácticas culturales, políticas culturales, inversión en el sector cultural y gestión) y las áreas (artes visuales, artes interpretativas, artes escénicas, artes mediáticas, multimedia, documentación, gastronomía,

religiosidad, lúdica, científico-tecnológica, patrimonio, museografía, bibliotecas, centros de formación y producción artística, recreación, producción literaria y artesanías). Esta etapa permite obtener información respecto a:

- Instituciones públicas, privadas y ONG's del sector cultural y sus actores: ¿quiénes son: organismos sin fines lucrativos, instituciones privadas, mecenas, asociaciones, trabajadores culturales, servicios municipales, actores externos u otros organismos públicos? ¿Cuáles son los lazos que existen entre ellos y con el municipio? ¿Cómo se integran en su entorno? ¿Cuál es su radio de acción?
- Las preocupaciones, las necesidades e intereses de los diferentes municipios del departamento manifestadas por la población (cifras de usuarios, perfil de estos usuarios, edad, sexo, particularidades, procedencia, tasa de satisfacción, tendencias);
- Producción, prácticas y consumos culturales.
- Infraestructura y los equipamientos culturales (tipos de servicios y equipamientos, calidad y cantidad, especialidades, manifestaciones y actividades espontáneas, contexto de la oferta, tiempo en el sector, funciones culturales (formación, creación, difusión, etc.), capacidad, relación costos/beneficios y proyección.
- La realización de actividades culturales, como festivales, ferias, fiestas municipales, espectáculos, carnavales, entre otros.
- Los procesos de gestión cultural en cada municipio.
- Los procesos de intervención municipal (planes, programas, proyectos) a nivel cultural.
- Los recursos humanos, técnicos y financieros del sector cultural (pertinencia, calidad y cantidad suficientes, cantidad y calificación de los recursos humanos, estado de los equipamientos (seguridad, potencial de crecimiento), disponibilidad, especialidades, emplazamiento, servicios, de apoyo técnico y logístico en cuanto a financiamiento, difusión y concertación.

## Contexto municipal

Las prácticas culturales no se llevan a cabo aisladamente de las dinámicas locales, regionales, nacionales y globales, lo que permite su renovación y transformación permanente. A su vez, dichas prácticas influyen sobre los actores de la vida cultural. Para identificarlas no solo se deberán tener en cuenta las tendencias observadas en su territorio, sino también lo que sucede en los otros municipios y situarlas en relación con las prácticas culturales observadas a nivel regional. Se pueden establecer numerosos puntos de comparación, como la participación en espectáculos al aire libre, los hábitos de lectura, la importancia proporcional de los gastos en concepto de cultura y las políticas específicas adoptadas (por ejemplo, para la adquisición de obras de arte, etc.).

En determinados casos, los municipios podrán, en efecto, sacar enseñanzas útiles de la comparación con otros municipios que, por su proximidad o la semejanza de su tamaño, problemática o vocación ofrecen puntos de referencia interesantes. Algunos datos geográficos, demográficos o socioeconómicos podrán servir para esta comparación:

- Situación geográfica (proximidad de los municipios circundantes, ubicación en la región, superficie).
- Contexto regional (pertenencia a una comunidad metropolitana, acuerdos sobre servicios intermunicipales o regionales, papel especial desempeñado en relación con los municipios vecinos, utilización de equipamientos fuera del municipio, acuerdos entre el municipio y la gobernación).
- Ocupación del territorio y sus usos culturales.
- Datos demográficos y sus tendencias.
- Datos socioeconómicos y sus tendencias (promedio de ingresos, reparto según la escolaridad, población activa).
- Tendencias de los comportamientos culturales.

Por ello, el papel central del diagnóstico cultural considera como ejes básicos:

- a) Analizar e interpretar la realidad social-territorial y dar respuesta a sus problemáticas, necesidades y demandas.

- b) Posibilitar y canalizar la participación y la incorporación de grupos para la acción.
- c) Aglutinar y crear de estados de opinión sobre temas de preocupación colectiva.
- d) Ayudar a estructurar y a construir las distintas demandas sociales, educativas y culturales.
- e) Ejercer una función prospectiva al descubrir y evidenciar nuevas necesidades o problemáticas de la sociedad.

Además de este papel central del diagnóstico cultural, es ineludible tener en cuenta la preparación y diseño de herramientas de recolección y análisis de información que permitan:

1. Generar un alto grado de posibilidad de desarrollo en el marco territorial local y regional (por ejemplo, desde posibilidades de gestión, dinamización, adaptación, implantación y estructuración del sector cultural).
2. Procurar la disponibilidad de recursos convenientes en los distintos órdenes financieros, técnicos, humanos, materiales, espaciales, entre otros.
3. Producir conocimiento sobre los campos de actuación cultural; por ejemplo, conocimientos de carácter investigativo, informativo y documental de las comunidades humanas, entre muchos otros.
4. Generar los recursos para la aplicación de la política cultural, tales como recursos políticos, cognitivos, financieros, administrativos, organizativos.

### **Recolección de información sobre las prácticas culturales**

Para adoptar buenas orientaciones es primordial delimitar bien la situación cultural del municipio, tanto en el plano de la oferta como en el de las necesidades. Por lo general, hay disposición de datos muy pertinentes sobre la oferta cultural de los municipios. Se pueden recopilar informes a partir de varias fuentes:

- Consultando los organismos, comités y grupos de interés en materia cultural y recreativa.
- Leyendo los artículos reseñados en la prensa.

- Consultando las estadísticas y los documentos gubernamentales.
- Recopilando información a través de cuestionarios, muestreos, encuestas y entrevistas.
- Analizando los informes de usos de los equipamientos culturales de cada municipio en los dos últimos períodos.
- Recurriendo a fuentes secundarias: planes de desarrollo cultural regionales, nacionales e internacionales, Centro Departamental de Información Cultural, investigaciones en el área, entre otras.

En el transcurso de esta etapa se reúne la información, teniendo cuidado de agruparla según los aspectos que se deseen abordar. Se obtiene entonces una imagen exhaustiva de la situación, ya sea en lo relativo a los actores, instituciones, equipamientos, ofertas, producción, consumos, necesidades, actividades, prácticas, formación, animación, difusión, conservación o gestión.

### **Análisis de la información**

A continuación, se procede al análisis global e integrado de toda la información recopilada. Primero, se hace una síntesis que describa la situación según las funciones culturales (formación, difusión, creación, prácticas, conservación, innovación, producción, promoción y comercialización); y luego, según los grandes sectores de actividades (artes visuales, artes interpretativas, artes escénicas, artes mediáticas, multidisciplinarias, multimedia, documentación, gastronomía, religiosidad, lúdica, científico-tecnológica, patrimonio, museografía, bibliotecas, centros de formación y producción artística, recreación, producción literaria y artesanías).

Hay otras síntesis que pueden, a veces, ser útiles. Podrá realizarse, por ejemplo, un análisis de la situación de los actores culturales (perfil, proyectos, necesidades) de los consumidores (preferencias, tendencias, nuevas necesidades, quejas) o hacer una recapitulación sobre el estado de los recursos (materiales, humanos, económicos o logísticos). También se elaborarán matrices que cruzarán factores y áreas a partir de la información obtenida.

A partir de estas síntesis se procederá a la elaboración de indicadores que permitirán determinar las debilidades y las amenazas, pero también las fortalezas y las oportunidades. Para ello es importante delimitar bien todos estos aspectos para llegar a establecer un diagnóstico. Se trata de poner de relieve:

- Fortalezas: los potenciales, los éxitos y sus factores, los logros, los elementos de refuerzo, las economías de escala y la presencia en el territorio de profesionales del sector cultural.
- Debilidades: las deficiencias y las carencias en materia de equipamientos y locales, la implicación de actores socioeconómicos, la presencia visible de trabajadores culturales, la tasa de frecuentación de las bibliotecas, etc.
- Amenazas: el éxodo de trabajadores culturales, la disminución de la ayuda económica, el descuido sobre los equipamientos y lugares públicos.
- Oportunidades: la presencia o el establecimiento de grandes empresas, el buen estado económico del municipio, la tasa de escolaridad de la población, el aumento de la práctica de ciertas actividades culturales, el atractivo ejercido por festivales, los caracteres originales, las especificidades y las iniciativas individuales.

### **Establecimiento del diagnóstico**

El diagnóstico deberá poner de relieve la solidez en lo adquirido, las concordancias y divergencias entre la oferta y la demanda cultural. Así mismo, permitirá descubrir las tendencias, las complementariedades, las fuentes de descontento y los factores de éxito.

Antes de poner en claro las orientaciones es esencial proceder a la validación de este análisis de la situación. En esta etapa es necesario consultar con los actores e instituciones culturales para legitimar y validar los resultados. El objetivo de la validación consiste en comprobar la exactitud de los datos recopilados, matizar, corregir o situar en su contexto ciertas percepciones o, incluso, completar la comprensión de la realidad.

### **Identificación y validación de las orientaciones a privilegiar**

Una vez terminada la etapa de validación de la situación y del diagnóstico se estará en condiciones de exponer las orientaciones. Concebidas estas como un inicio de discusión, es importante que sean sometidas a la participación pública.

El diagnóstico consiste entonces en pasar a la selección con arreglo a las fortalezas y las oportunidades, pero también a las debilidades y las amenazas, identificadas anteriormente. De allí se proponen prioridades y formas de intervención. Fruto de estas discusiones, los resultados serán presentados para la participación pública.

## **Redacción de la política cultural**

Tras la consulta, se procederá a redactar la política municipal de cultura:

## **Posicionamiento de la cultura**

En primer lugar, se debe elaborar la misión y la visión de cultura y establecer su posicionamiento con relación a los otros mandatos de la administración departamental. Este posicionamiento de la misión y la visión cultural es importante, puesto que sirve para justificar ciertas opciones, no solamente en el sector cultural, sino también con relación a la orientación general del municipio.

Se establece este enunciado teniendo en cuenta diversos factores ligados al contexto; entre ellos, el papel desempeñado por los municipios en el departamento, la disponibilidad y las necesidades en cuanto a recursos económicos materiales y humanos, los diferentes potenciales, el dinamismo de los participantes, y el interés y la pertinencia de la cultura como factor de desarrollo económico, como elemento esencial de la calidad de vida, como factor de retención de la población y de atracción turística, como prioridad regional de desarrollo, entre otros.

## **Principios directores**

Los principios de la política cultural son la piedra angular que constituye el marco legal y operativo que involucran a los diversos agentes y sus dinámicas.

## **Ejes de intervención y orientaciones correspondientes**

Los ejes de intervención y de orientación son el resultado del consenso con los actores del sector cultural que permitan potenciar las fortalezas y las oportunidades de cada municipio y que lleven a su proyección cultural. De esta forma, cada municipio conserva una laxitud total para determinar sus ejes y orientaciones. Las opciones dependerán de problemáticas, contextos, elementos en juego y preocupaciones particulares.

A estos ejes o preocupaciones prioritarias corresponden orientaciones. En estas últimas se precisa qué ángulos o aspectos se privilegiarán para abordar los diferentes ejes.

## **Objetivos de la política**

Una vez elegidos los ejes y orientaciones, quedan por fijar los objetivos contemplados en la aplicación de la política. Los objetivos se aplican a comportamientos observables y mensurables, tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo.

## **Papel que desempeña cada municipio y la coparticipación**

La política cultural se extiende al conjunto de los ciudadanos, a los organismos y empresas del territorio y a las organizaciones culturales a nivel municipal y departamental. Para alcanzar los objetivos fijados hay que armonizar las acciones de cada uno de los participantes, apuntar hacia una realización colectiva y precisar los límites y reglas de la intervención municipal, regional y departamental.

Así pues, la autoridad municipal (Consejo Municipal de Cultura), regional (Consejos Regionales de Áreas) y/o departamental (Consejo Departamental de Cultura) deben definir las áreas que consideren de su responsabilidad, el papel que piensan desempeñar y los límites de su implicación. Podrán determinar cuál será su apoyo profesional, su ayuda material (por ejemplo, préstamo de locales, anaqueles y módulos para exposiciones), su asistencia administrativa (por ejemplo, seguros, gestión) y su papel en materia de comunicaciones, difusión, apoyo técnico y logístico; particularmente, con motivo de la celebración de eventos especiales.

El diagnóstico debe permitir elaborar un perfil de la situación de las ofertas culturales y de las asociaciones y organizaciones de cada municipio. También permite descubrir a otros participantes activos o en potencia.

## **Participación pública sobre las orientaciones a privilegiar**

La participación pública tiene como objeto buscar un consenso, poner de relieve la divergencia de los puntos de vista, hacer hincapié en el interés de los posibles copartícipes y suscitar la movilización de los participantes.

Esta etapa es crucial, ya que a partir de los resultados de la participación es cuando se redactará la política cultural. Por ello, tendremos en cuenta algunas reglas que contribuyen al éxito de la participación:

- El contexto político tiene que ser favorable.
- La información debe ser ampliamente difundida.

- Los objetivos y reglas de la participación deben precisarse.
- El grupo de trabajo debe estar abierto a las opiniones emitidas y a las soluciones propuestas.
- Los participantes deben estar informados sobre las limitaciones existentes en cuanto a recursos humanos, económicos y materiales.
- Los resultados de la participación deben ser difundidos.
- Garantizar la máxima participación.

La participación permite alcanzar a una gama más amplia de personas interesadas, habitantes aislados del municipio, además de miembros o representantes de organismos o de copartícipes. Durante estas reuniones es pertinente, por lo general, presentar los grandes rasgos del perfil de la situación y de las constataciones que se deriven del diagnóstico a fin de compartir la misma comprensión de la problemática cultural.

Al revisar este mecanismo de coparticipación los municipios pueden estar llamados a prolongar o acentuar la concertación y colaboración existentes. Si se refuerza esta coparticipación, cada municipio aumenta su peso en las negociaciones con las otras instancias gubernamentales y con otros organismos interesados en el apoyo cultural para el departamento.

De hecho, es con la intención de desarrollar la coparticipación con los municipios e implantar un marco permanente de intercambios que se estimula a la conclusión de acuerdos globales de desarrollo cultural.

### **Validación y adopción del plan decenal de cultura**

La última etapa consiste en realizar la validación de la política cultural, suscitar la adhesión de los participantes e iniciar un proceso que permita establecer un reparto de responsabilidades en el que cada uno asuma su papel con espíritu de complementariedad.

La política cultural debe ser validada por los principales usuarios, oferentes de productos y servicios culturales, asociados y funcionarios municipales. Sin embargo, en esta etapa puede ser suficiente proceder a reuniones en pequeños grupos de trabajo.

Con el fin de asegurar una mejor apropiación de la política cultural por parte de la población, la mayoría de los municipios difunden ampliamente los

resultados y el contenido mediante un documento de síntesis y a través de diferentes medios de comunicación.

### **Plan de cultura: la implantación y seguimiento de la política cultural**

Se quiere evitar que la política cultural se quede en la categoría de piadosos deseos, conviene dotarla de los medios y estructuras necesarios para su aplicación y actualización.

### **Programación de los proyectos**

La programación tiene, en general, una perspectiva en el tiempo. Su contenido es bastante preciso y comporta las actividades previstas. En dicho contenido figuran:

- La lista de proyectos y actividades prioritarias.
- El calendario de realizaciones.
- Los participantes implicados y sus respectivos papeles.
- El apoyo organizacional necesario.
- Los equipamientos que se requieran.
- El financiamiento.

### **Ejecución, seguimiento y evaluación**

Designar los responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación en compañía de un comité de seguimiento conformado por:

- Organismos culturales reconocidos (profesionales y aficionados).
- Asociaciones, cooperativas.
- Trabajadores culturales independientes.
- Empresas privadas en calidad de copartícipes.
- Municipios del exterior en casos de hermanamiento.

- Empresas complementarias como, por ejemplo, la red escolar, el mundo de los media y de las comunicaciones.
- Organismos de concertación regional.

Su composición podrá variar en función del mandato que le sea confiado. Es deseable que formen parte del comité de seguimiento representantes de los principales copartícipes con los que cada municipio piensa suscribir acuerdos sobre aspectos económicos, técnicos, materiales o logísticos; representantes de los usuarios y oferentes de productos y servicios culturales, así como de los funcionarios municipales responsables de los sectores cubiertos por el plan decenal de cultura. Pero, sobre todo, es importante que los miembros de este comité compartan una visión común y positiva del plan decenal de cultura.

La participación del comité de seguimiento de la política cultural sugiere una gama bastante amplia de mandatos. Estos son los principales:

- Actuar como asesor con la Secretaría de Cultura sobre todos los asuntos concernientes a la cultura.
- Estar a la escucha de la vida cultural y las necesidades del medio.
- Coordinar las acciones de los grupos y organismos en el territorio
- Intervenir con el fin de reunir a los participantes y asumir el liderazgo.
- Velar por una evaluación continua de las acciones y objetivos del plan y sugerir ajustes en consecuencia.

### **Colaboraciones y acuerdos**

La identificación de nuevos colaboradores y copartícipes, así como la perspectiva de firmas de acuerdos, forman parte de los objetivos corrientemente considerados a la hora de elaborar y ejecutar la política cultural municipal.

Las posibilidades de coparticipación cubren toda una gama de competencias, servicios, bienes y medios de financiamiento, y puede tratarse, tanto de acuerdos en materia de promoción, visibilidad, transporte o apoyo logístico, como de acciones complementarias, intercambio de competencias, acceso a bancos de voluntariado, etc.

Con el fin de satisfacer ciertas necesidades, algunos municipios han incluido en su plan de acción los siguientes acuerdos con sus copartícipes:

- Los planes de acción suelen ir acompañados de modalidades de evaluación continua y anual, lo cual les permite permanecer actualizados y dinámicos.
- La implementación de mecanismos permanentes para conocer las necesidades y evaluar la calidad de los productos y servicios culturales ofrecidos a los ciudadanos, organizaciones y entidades culturales. De esta forma, será posible aportar modificaciones a fin de que los medios adoptados garanticen el alcance de los objetivos y se adapten a la evolución de las necesidades.

## Conclusiones

El diseño de una política cultural local implica, por su doble naturaleza, un saber que preserve un legado experiencial y empírico que fundamenta de manera paulatina la incorporación de la dimensión cultural en las prácticas de gobierno y administración pública; un conjunto de aprendizajes que proyectaron la política cultural hacia el futuro por el compás que imponen los nuevos problemas y el contexto. La política cultural es tanto matriz de conservación como de cambio.

La articulación interdisciplinaria que convoca la política cultural es tarea que no solo exige una enorme responsabilidad epistémica, política y ética, sino, además, la consolidación de un proyecto académico serio y comprometido construido desde el encuentro, el debate y la cooperación de los diferentes saberes; conocimientos que constituyen su razón de ser en función social, definida a partir del acercamiento y comprensión del contexto. Esto posibilita definir e implementar formas de gestión, administración y planeación de la cultura estrechamente vinculadas con las necesidades y valores del contexto.

Es muy importante, en el marco de una reflexión metodológica, construir orientaciones que permitan generar estrategias para la articulación de lo nuevo y lo viejo, pues diseñar una política cultura local implica a su vez conocimientos y prácticas administrativas y de gestión que ofrezcan criterios del cómo avanza su implementación, al igual que permita evidenciar la efectividad.

Cuando se contempla la vida de la institución de la cultura desde esta óptica no cabe duda de que la política cultural representa y bosqueja una concepción de futuro, implícitos un locus donde los individuos discuten sobre su presente y sus problemas en una atmósfera común.

Son muy variadas y complejas las demandas a las que debe responder la política cultural, pues, al igual que la institucionalidad cultural, debe estar constituida por la articulación entre comunidad e institución y es en esta articulación donde se pone en juego no solamente su legitimidad, sino también su autonomía: su existencia. Pensar la política cultural como un modo de transformar y dinamizar los procesos culturales es situar su institucionalidad en el futuro.

La política cultural tutelada por las necesidades y realidades del contexto es impulsada a producir giros significativos en el quehacer de todas las organizaciones, instituciones y comunidades que convoca y donde cobra vida. No es simplemente una teoría; en su capacidad de cambio centra e integra los intereses variados y proyectivos. Es de suyo que toda política cultural postula una orientación que se alimenta con la crítica del ahora y una visión propositiva. Por ello, es siempre un punto de partida, en la medida que propende por aprovechar el potencial participativo de toda la comunidad, tanto en sus detractores como en aquellos que la consideran buena y justificable. La participación en el marco del diseño de una política cultural local construye el antes y el después, construye comunidad e institución. Allí, pues, el después consiste en aprovechar la oportunidad de lo ya hecho para establecer parámetros y criterios que permitan la configuración de un bienestar cada vez mejor.

### **Referencias**

Constitución Política de Colombia [Const.]. Art. 1. 20 de julio de 1991.

Sistema Nacional de Cultura [y Ley General de Cultura 397/97]. (2000). Dirección de Etnocultura y Fomento Regional. Ministerio de Cultura de Colombia.

### **Bibliografía complementaria**

Bustamante, U. y Yáñez, C. (2016). Aportes metodológicos para el diseño de una política cultural. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Bustamante, U. y Yáñez, C. (2016). Formas y configuraciones de la gestión cultural. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Coelho, T. (2009). Diccionario crítico de política cultural. Gedisa.

García Canclini, N. (2001). Definiciones en transición. En: Mato, D. (Org.) Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización (pp. 57-67). Clacso.

- Ministerio de Cultura de Colombia. (2000). Formación en gestión cultural, dirección de etnocultura y fomento regional. Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2000a). Diagnóstico del proceso de planeación cultural. Ministerio de Cultura, Dirección de Etnocultura y Fomento Regional.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2021). Plan Nacional de Cultura. [www.mincultura.gov.co](http://www.mincultura.gov.co).
- Organização Dos Estados Ibero-americanos y Secretaria Geral Ibero-americana. (2006). Carta cultural Ibero-americana. OEI E SGI.
- PNUD. (2019). Informe de Desarrollo Humano. [www.PNUD.org](http://www.PNUD.org).
- Rubim, A. (2007). Políticas culturais entre o possível e o impossível. En: Nussbaumer, G. (Org.). Teorias e políticas da cultura (pp. 139-158). Salvador: EDUFBA.
- Rubim, A. (2007). Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. En: Rubim, A. e Barbalho, A. (orgs.). Políticas culturais no Brasil (pp. 11-36). Edufba.
- Rubim, A. (2008). Políticas culturais do Governo Lula / Gil: Desafios e enfrentamentos. En: Rubim, A. y Bayardo, R. (Orgs.). Políticas culturais na Ibero-América (pp. 51-74). Edufba.
- Rubim, A. e Rubim, L. (2004). Televisão e política cultural no Brasil. Revista USP, 61, 17-29. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i61p16-29>.
- Unesco. (2007). Convenção sobre a proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais. Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150224>.





LA GESTIÓN  
CULTURAL  
LOCAL DESDE  
LA PERSPECTIVA  
COMUNITARIA: UN  
COMPROMISO



Gestión cultural  
comunitaria  
«El Nido Colibrí» por las  
veredas de Villamaría,  
Caldas

Javier Orlando  
Lozano Escobar

Más en deuda con la vida que con la academia, escribo aquí reflexiones que, si bien se dirigen a un público intelectual, surgen de la experiencia del Nido Colibrí, un lugar para el fortalecimiento de los pueblos indígenas y las culturas y comunidades campesinas, ubicado en la carretera que conduce del casco urbano del municipio de Villamaría al centro poblado de la vereda Llanitos. Allí vivimos varios estudiantes de las dos universidades públicas de Manizales (de Caldas y Nacional), la mayoría provenientes del campo, con trayectorias de transformación social hacia lo intercultural.

La primera parte de este artículo establece literariamente un lugar de enunciación y algunos referentes conceptuales. Quiero plantear una noción de gestión cultural comunitaria coherente con esta experiencia o vivencia colectiva y con algunas implicaciones que se derivan de esta. En una segunda, presento un poco de la complejidad de ser un entramado de organizaciones e iniciativas que hoy por hoy confluyen, buscando no solo coincidir, sino también trabajar juntos para un mundo diferente en que muchas problemáticas sufridas puedan ser solucionadas. El desenlace de este artículo trata de mostrar dos diálogos: uno con tres jóvenes estudiantes de gestión cultural que fueron protagonistas en los orígenes del Nido Colibrí y que se enmarca en un intento de sistematización de la experiencia que tuvo lugar el año 2017 cuando algunas de ellas iniciaban trayectorias de salida de esta experiencia. El segundo diálogo, con líderes, vecinos, habitantes pasajeros del Nido, participantes entusiastas de las actividades y agentes espirituales del entorno. Los discursos de estas personas parecen más bien la gritería propia de una plaza de mercado y las intervenciones son a veces acciones, más que discursos.

Metodológicamente, el presente artículo de revisión de investigaciones y experiencias previas puede considerarse la sistematización etnográfica autorreflexiva de una experiencia educativa popular, pero también se debe a la influencia histórica de la corriente de «investigación-acción participativa» y a la propuesta de «planes de vida». Con esta perspectiva desarrollaré a continuación una reflexión sobre procesos en la frontera entre la universidad

y las comunidades que tienen como antecedente las primeras dos versiones del semillero de investigación en agenciamiento cultural con estudiantes de gestión cultural (2011-2012, 2013-2014) y que tiene como arranque la tercera versión del mismo (2015-2017). De este último, en la bibliografía se reseña una parte de la producción académica que resulta pertinente para mostrar el tránsito que se dio de la práctica académica a la práctica comunitaria.

Hay que decir que todos estos fueron procesos de investigación formativa. Si bien el aprendizaje en el año 2017 fue la entrada en otra dimensión del conocimiento —que podríamos decir «incorporada en la acción»—, otra parte de los procesos aquí vinculados podría ubicarse dentro un paradigma emergente, aportado por los pueblos indígenas en tiempos que aumenta su visibilización y que podemos denominar «planes de vida», caracterizado por formas alternativas de registro en la acción colectiva, así como también por una concepción del tiempo diferente del «tiempo financiado» y expresa su preferencia por el «tiempo de la comunidad» (Vidal, 2017).

Un acercamiento a esta perspectiva podría desarrollarse desde la noción de «trayectorias comunitarias» que comencé a esbozar en las páginas finales de mi tesis doctoral. Otro recurso metodológico presente ya en el desenlace del artículo es el concepto de 'diálogo', el cual he desarrollado también en mi tesis doctoral. En esta, siguiendo la propuesta de descripción naturalista del orden de la interacción de Erving Goffman, lo presento como un ritual de intercambio comunicativo en que dos participantes intervienen por turnos tratando de afectar al otro, conmoverlo, transformarlo, deslizarlo de sus puntos de vista o de su estructura cognitiva previa con el límite de no herirle, siguiendo una secuencia en que ambos reconocen el inicio y el final o desenlace (Lozano, 2007). Sin embargo, como la presentación de los dos diálogos mencionados tomaría mucho espacio, se muestran solo aquí algunas evidencias de estos. La presentación completa es tarea para un libro que no ha sido concluido y que se comenzó a escribir en el año 2016 en el marco del semillero de investigación antes mencionado. Lamentablemente, la elección de una vida en que las tareas comunitarias y de finca han desplazado un poco al trabajo académico me ha hecho difícil concluir dicha empresa<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Me refiero a los efectos en el largo plazo del cambio de dedicación laboral a la Universidad Nacional de Colombia. A partir del 1 de julio de 2014, la Facultad de Administración a la que me encuentro adscrito aceptó mi solicitud de reducción de jornada. Esto me ha permitido, en los años subsiguientes dar una orientación mucho más comunitaria a mi vida. Los caminos de la Universidad no están en este tiempo tan cerca de las comunidades como yo desearía, pero, más allá de esto, realmente hay que señalar que se trata de trabajos diferentes que aportan de maneras diferentes a la construcción de nación. A pesar de posturas también académicas, que demandan la inclusión de saberes de las comunidades tradicionales en el seno de las universidades, los casos en que esto se ha hecho realidad son escasísimos aún. Lo que Boaventura de Sousa Santos ha denominado «ecología de saberes» no está en las universidades, sino afuera de ellas. La forma en que podrían entrar y sus alcances allí serían tema de un debate largo que no cabe en este texto.

No desarrollé en el párrafo anterior los conceptos ‘sistematización’ y ‘etnografía autorreflexiva’. Me concentré en cuestionar para transformar la perspectiva tan restringida del tiempo que habitualmente marca la escritura académica y está ligada con los sistemas de estímulos a la producción académica de algunas universidades, como la Universidad Nacional, de cuya planta hago parte desde el año 2008.

Dije que este trabajo es una sistematización. Esto significa que es una forma entre otras de plasmar un proceso participativo de construcción de sentido a lo largo de varios años de una práctica educativa compartida por un equipo de trabajo en interacción permanente con una comunidad, que puede ser de estudiantes y sus familias, pero también de vecinos, red de relaciones educadoras (aunque esto no implique compartir aulas, ni talleres regulares, sino acciones y actividades de periodicidad variable); en fin, de personas con los procesos educadores en sus organizaciones.

Ahora bien, he trabajado con este concepto —o más bien, con esta práctica— desde el proceso que dirigí entre los años 1998 y 2003 en el Centro de Expresión Cultural Fe y Alegría Santa Librada (Puche et al., 2003) hasta mi tesis doctoral, en la cual se filtra en la sistematización el carácter etnográfico autorreflexivo (Lozano, 2006). La crítica común a la poca objetividad de esta forma de producir conocimiento se contesta desde una fenomenología que señala la falsedad de la objetividad de la ciencia o desde la crítica posestructuralista a la influencia insoslayable de los poderes dominantes en la producción de saberes. En antropología es un camino que tiene ya más de cuatro décadas. En lo personal, en mi trabajo de grado en antropología lo denominé «postura egocéntrica» (Lozano, 1997, p. 17) consistente en tomar la historia y experiencias personales como parte de la descripción, teniendo cuidado de contextualizar lo suficiente para que el lector pueda apreciar dichas experiencias como casos, entre otros, que pueden encontrarse en los entornos culturales descritos y de los que el investigador hace parte. El inicio de esta tendencia puede marcarse en el ya clásico texto de Marilyn Strathern (1998) sobre ficción etnográfica, aunque también se han señalado antecedentes en la obra de Levi-Strauss y Clifford Geertz, quien explícitamente tituló un libro *El antropólogo como autor* (1989).

Aunque suena idealista o sensacionalista, este documento pretende también dar cuenta del caminar hacia una utopía en construcción, aún por definir. Parecerá a veces que esta manera de hacer investigación y procesos comunitarios se aleja de la academia, pero es solo de algunas formas de academia, ancladas en las lógicas de la planificación meramente técnica, sometida a la dictadura de los proyectos de financiación y al administrativismo. Pese a ubicarnos en estos terrenos a veces conflictivos,

avanzar en definir o materializar un poco esta utopía será ganancia para cualquier proceso de generación de políticas culturales de y desde la ruralidad y, posiblemente, también desde procesos comunitarios en general. ¿Logrará el relato que presento a continuación evidenciar la pertinencia académica de la investigación comprometida desde el rol de agente cultural participante y de los procesos que se van articulando como «planes de vida» en el mundo rural y comunitario? Es una respuesta que corresponde al lector. Sin embargo, espero poder —al final de estas líneas— hacer un balance de los argumentos a favor de esta manera de afrontar la investigación desde un caminar comunitario como contexto y lugar de enunciación.

### **Primera parte: el círculo y la brasa**

Cuando por primera vez escuché hablar de gestión cultural como tal me sorprendió caer en cuenta de que podía haber una lucha por mejorar las condiciones laborales de algo tan importante pero que en mi círculo de «cultores» —como me di cuenta de que podíamos llamarnos— vivíamos como un voluntariado, con cierta precariedad. Yo mismo en ese momento, septiembre de 1995, no recibía como tal un sueldo por mi trabajo cultural, sino una bonificación (un estímulo simbólico en reconocimiento del valor de un trabajo voluntario influyente en un área urbana de medio millón de habitantes y sin salas de teatro o cine, ni galerías). Acababa de escribir el proyecto de mediación de conflictos entre grupos informales de jóvenes (llamados «parches») con el cual ganaría mi primer sueldo en la vida por realizar un trabajo cultural. Fabio Chaparro, investigador en ese entonces de la Corporación Raíces —que en esa época en círculos relacionados con trabajo comunitario era reconocida por haber impulsado un proyecto en el barrio La Perseverancia con jóvenes de allí—, nos había animado con su intervención en el foro a lanzarnos al agua y abordar a los jóvenes en las esquinas e invitarlos a hacer algo interesante.

Mi trabajo comunitario se remontaba a mediados de la década de 1980, acompañado de seminaristas jesuitas y de valores cristianos y católicos. Lo llamábamos «apostolado». Por otra parte, en el trabajo educativo había recibido ya sueldos paupérrimos desde un par de años antes, a veces en estimulantes proyectos de educación de adultos, con organizaciones que yo sentía heroicas; otras veces, en pequeños colegios privados «de garaje» que en el sur de Bogotá —sectores populares— eran negocios rara vez comprometidos realmente con la educación. Mis movimientos en estos ambientes me resultan aún difíciles de explicar; sin embargo, a mis 47 años me emociona darme cuenta de que entre los jóvenes con quienes trabajo aparece con frecuencia esta cualidad inexplicable del activismo artístico, juvenil y comunitario que delata a un gestor cultural en ciernes, en su proceso

de formación y de autoformación que constituye el primero y fundamental ejercicio de la gestión cultural: gestarse a sí mismo, estoicamente, como el que se agacha y sopla leña húmeda para prender una fogata.

La imagen inicial de lo que distingo como “gestión cultural comunitaria” es, entonces, la de soplar un fuego difícil. Me descubro en esta actitud en una foto (véase imagen 1) tomada por mi amigo Jaime Barragán en el amanecer de una acampada al pie del cerro grande de Guayacundo, municipio de Ubaque, Cundinamarca, cerca de Bogotá, algún fin de semana de 1998, acompañado de «Carro Loco», un joven de un parche de la localidad de Usme de aquellos años. También me descubro en esta actitud con mis estudiantes en salidas académicas o con los participantes en alguna ceremonia o ritual nocturno alrededor del fuego cuando se va a acabar la leña; o después, en las mañanas, tratando de reavivar alguna llama para cocinar algo.

Imagen 1. Soplando brasa. Cerro Grande de Guayacundo. Ubaque, mayo 1 de 2000.



Fuente: cortesía de Jaime Barragán.

Una segunda imagen de «gestión cultural comunitaria» es la reunión de revisión nocturna en alguna actividad intensa o aquella otra en que un «grupo de extraños» se presenta en un lugar ajeno al suyo, quizás muy distante y

proponen, a los locales, actividades enfocadas en su bienestar. He estado en mi vida en muchas reuniones de este tipo, pero no son la regla. Más bien, al contrario, si pensamos en la indicación de Max Weber (2002) para quien «La administración burocrática-monocrática [...] es la más racional» (p. 178), deberíamos pensar que este científico social tan emblemático poco conoció de «educación popular» o no tuvo ocasión de observar los círculos de cultura, círculos de lectura, círculos de palabra, etc. que se derivan de la experiencia de Paulo Freire. Alguien con ideas educativas afines a las de Freire, medio siglo antes de él, quizás estaría más identificado con el anarquismo educativo que influyó fuertemente la Europa del tránsito de los siglos XIX a XX.

La perspectiva es simple: lo radicalmente racional es el anarquismo, pues ningún ser humano consciente del valor de su razón delega en otro su capacidad de raciocinio, resignándose a ser administrado. La antigua contraposición entre anarquismo y burocracia se revela irreductible, se refleja en la disposición del espacio de reunión. La revisión nocturna de cierre de jornada la imagino necesariamente circular; es decir, una línea cerrada desde la cual todos<sup>18</sup> nos podemos ver de frente, con tranquilidad. La presentación de agentes externos ante la comunidad muestra con más claridad más opciones: tipo clase magistral o tipo circular. Si bien el círculo puede enmascarar diferencias en el prestigio, acceso al poder o algún tipo de capital, sigo prefiriendo este último tipo al magistral. Parece anunciarse otra contraposición; esta vez, entre educación de aula y fuera de aula, o entre formal y no formal, o entre formal y «popular».

En la educación popular, y en la experiencia freiriana, estos círculos de personas tienen por objeto su propia formación en un proceso colectivo. Pero, llegado cierto punto, los procesos colectivos pueden dar pie a instituciones desde las que se puede afectar a otras personas más allá del círculo, deviniendo el «círculo de formación» en un «círculo de acciones y procesos culturales» que se orienta a la transformación de la realidad. José Antonio MacGregor (1998) describió algo similar como «promoción cultural autogestiva» (pp. 13-17). Es en esta medida que encontramos un grupo de diez a doce personas reunidas cada sábado por la noche (u otro día, a otra hora, pero con frecuencia semanal o, como mínimo, quincenal) tomando decisiones sobre actividades, proyectos y procesos de formación individuales y grupales de un Centro Cultural o reunido cada mañana de

<sup>18</sup> Vocal marcadora de género intencionalmente elegida al azar. En aras de la lectura en subsiguientes alusiones al género usaré solo vocales al azar para facilitar la lectura. No quiero fijar aquí una vocal única, pues en esta materia prefiero ser insubordinado. El lenguaje es vivo y soporta este tipo de experimentos de inclusión. Hay un debate reciente entre la real academia de la lengua española (RAE) y la Academia Norteamericana de la Lengua Española (ANLE), del cual da cuenta la entrada de Wikipedia titulada "Lenguaje no sexista".

una semana intensa de actividad artístico-cultural-académica, evaluando la jornada anterior y distribuyendo tareas, respondiendo a eventualidades imprevistas para la jornada que se abre, haciendo balance sobre el alcance de sus acciones y la distancia que aún los separa de las metas que se trazaron.

Así pues, con estas dos imágenes —reavivar un fuego de leña húmeda y reunirse en círculo para tomar decisiones sobre emprendimientos educativos y culturales colectivos— entramos en el campo de lo que entenderé como gestión cultural comunitaria en el resto de este artículo. En lo que sigue, y antes de mostrar un proceso en curso en el municipio de Villamaría, pasaré a una presentación más técnica de este concepto. Las tres palabras que lo componen arrastran ya tradiciones reconocidas de investigación científica y social, o que se reclaman como tales.

### **‘Gestión’- ‘cultural’-‘comunitaria’**

La primera palabra (‘gestión’) nos remite al mismo tiempo a la tradición de la administración, en la cual el concepto de gestión ha venido siendo reivindicado como una alternativa sistémica a formas más rígidas de conducir organizaciones.

Una publicación sobre las tendencias de la administración de la educación superior en México se refiere a la gestión como «[...] movimiento histórico de renovación y racionalización de los artefactos institucionales para la acción colectiva» (Gómez et al., 2010, p. 218). En esta perspectiva, la universidad —como muchas organizaciones— es un objeto complejo, sometido a conflictividades internas e interacciones con el exterior que hacen inconvenientes modelos de gobierno y administración jerárquicos que ignoran la riqueza de la diversidad y la necesidad de la interdisciplinariedad en la generación del conocimiento.

Continuando esta misma línea, el concepto de ‘gestión’ se apareja con el de gobernanza, con el cual los autores tratan de describir un enfoque que da mayor protagonismo a los diferentes actores de una organización, buscando ser consecuentes con el sentido de ser entidades públicas en sistemas democráticos. También podríamos mencionar como otro aporte a la comprensión de esta palabra, la recurrencia de su aparición en los campos de la administración, particularmente en la expresión ‘gestión humana’. Chiavenato (2007), por ejemplo, uno de los autores más leídos en esta corriente, dice: «La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente» (p. 45). Y, en una perspectiva más técnica, complementa: «[Gestión es] la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano

coordinado» (p. 50). Arte y disciplina, como abordajes complementarios, es lo que requeriría una organización compleja.

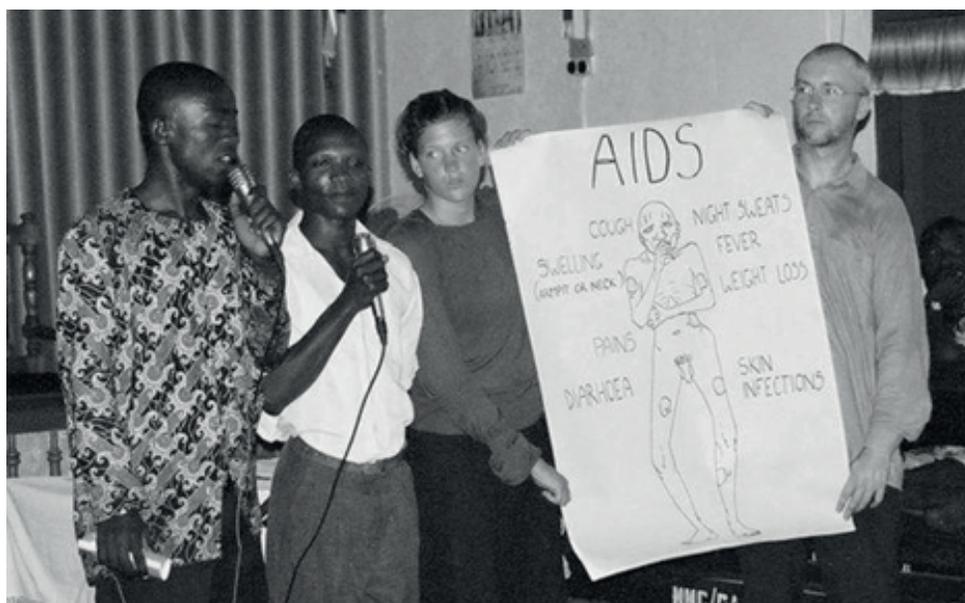
El adjetivo 'cultural', siguiendo la reflexión de Néstor García Canclini (2004) — en la que sigue a su vez a Arjun Appadurai —, evoca una condición fronteriza, creativa y reproductora de sistemas de sentidos y significados. El hecho de estar en una frontera es una condición relativamente transitoria; es decir, los signos y símbolos que están ubicados allí mutan permanentemente, aunque existan personas dispuestas a habitar en frontera por períodos largos.

Una frontera es generalmente más durable que las personas, aun cuando en el largo plazo también pueden moverse, fusionarse o desaparecer en virtud de procesos políticos, de juegos de poder. Estas ideas que toman fuerza en las últimas décadas implican un proceso de desesencialización de la cultura (al menos en las facultades de Ciencias Sociales), así como también la preferencia por el adjetivo 'cultural' sobre el sustantivo 'cultura' (García Canclini, 2004, p. 39). Evidencias en esta misma línea pueden señalarse en el auge de las demandas culturalistas de colectivos emergentes con discursos identitarios individualistas en que las identidades se eligen individualmente, pero pueden configurar colectividades con suficientes rasgos identitarios en común como para reclamar derechos culturales. En este sentido, el movimiento LGBTIQ+ se enarbola como la fuente primaria de críticas al esencialismo de muchas iniciativas y procesos de resistencia indígena e indigenista.

En cuanto al adjetivo 'comunitario', relativo al concepto 'comunidad', parece aludir a una condición más durable y estable que la de «lo cultural». Esto es porque lo comunitario, en la forma en que fue abordado por Ferdinand Tönnies, parece estar determinado por una voluntad particular, telúrica, originaria, orgánica, vital, que se resiste a ser reducida a la sola razón (Schluchter, 2011). Si bien podríamos estar ante una preñoción —de aquellas que tanto cuestionó Durkheim (2002, p. 86)—, Tönnies pone el acento más sobre la voluntad que en la esencia para referirse a este objeto. Pienso que esto es más claro también en el uso frecuente del adjetivo pues calificar algo de «comunitario» sugiere un compromiso; por ejemplo «trabajo comunitario»: trabajo por la comunidad. En contexto rural, podría ser un trabajo que se orienta hacia el origen, hacia la tierra, como en el caso de una minga o un convite<sup>19</sup>, dándole un sentido trascendental: rendir homenaje a los ancestros, proteger a la comunidad y responder de la cohesión grupal; aquella que puede asegurar su resistencia ante los embates externos, modernizadores, acechantes para arrebatar la tierra y convertir a sus comuneros en mano de obra barata, despojados de su propio trabajo en beneficio de los acumuladores de capitales y del sistema que requiere de

dicha acumulación<sup>20</sup>. Debo conceder que, quizás, otros enfoques del habla corriente no se sentirían a gusto con este ejemplo. Sin embargo, quiero dejar aquí la idea de que ‘comunitario’ se refiere a algún tipo de compromiso de grupo con una acción reconocida dentro de este.

Imagen 2. Escena de la presentación de una iniciativa para prevención y reducción de estigma de VIH/SIDA en una iglesia evangélica, en el poblado ghanés de Dompoasi, región Ashanti.



Nota: obsérvense diferentes evidencias que hablan de fronteras y trabajo comunitario.

**19** La palabra minga remite a una voz quechua que nombra un trabajo colectivo. Entre los Nasa, del Cauca colombiano –y algunos otros pueblos indígenas andinos– un día semanal es dedicado al trabajo para la comunidad bajo las autoridades del resguardo. Es decir que la minga es coordinada por el cabildo indígena y es obligación moral de las familias del resguardo participar poniendo su trabajo y prestando sus herramientas. El convite es una palabra más corriente entre los campesinos andinos colombianos, para quienes se trata más de un evento en que una familia o un propietario convoca a sus vecinos y amigos a que «presten la mano» (de obra) ayudando a acelerar una labor de cuidado de la tierra, de mejoras en una casa o predio, etc. El convocante ofrece la comida. En el Nido Colibrí a lo largo de cinco años hemos usado ambas palabras y estas a veces se intercambian en conversaciones cotidianas aun sabiendo de los matices que las diferencian.

**20** Este sentido más político de la palabra minga es el que trasluce en las mingas nacionales de las últimas décadas, lideradas por organizaciones indígenas de los Andes del sur de Colombia; principalmente, el Consejo Regional Indígena del Cauca.

En un contexto urbano, lo comunitario puede calificar igualmente un compromiso con el mundo familiar de los obreros y el de los migrantes del campo que, ubicados en la periferia de la ciudad, aguardan por una oportunidad de empleo, pero que, mientras tanto, deben procurarse medios de subsistencia por medio de algún tipo de organización de emergencia, o acudiendo a la beneficencia eclesial, la pastoral social y otros recursos similares. Dichos tipos de medios, herederos de instituciones medievales, recuerdan el rostro pobre de Jesucristo y tratan de socorrer a los desvalidos que llegan del campo a veces buscando generar soluciones modernizantes<sup>21</sup>; principalmente, educación formal —en alianza o contratada por el Estado— y de formación para el trabajo, la cual a veces hace parte de algún carisma religioso surgido en estas transiciones hacia el modo de vida moderno. Lo comunitario propiamente es entonces un trabajo comprometido con las condiciones de una vida tradicional de los campesinos y, extrapolándolo, con el cuidado de sus supervivencias entre los habitantes de la periferia urbana. Desde esta perspectiva, hay entonces un alejamiento del asistencialismo puro y duro, alineándose con las organizaciones propias de estas poblaciones —ya sean estructuras tradicionales o emergentes— expresando variadas formas de resistencia. Este es el sentido de este adjetivo en la expresión «trabajo comunitario» al que podrían reconocerse perspectivas: religiosa, política, indigenista, entre otras.

Existe también el sentido de comunidad desprovisto inicialmente del toque político que acabo de proponer en el párrafo anterior. Quizás en un esfuerzo por hablar de este concepto desvinculándolo de los compromisos que pueden revelar un prejuicio —buscando objetividad—, pero más claramente tratando de reubicarlo en un contexto de desterritorialización del sentido (de la vida y de las formas de organización colectiva). Etienne Wenger (2001) sugiere una desesencialización del concepto enfocándolo en la práctica, en un hacer colectivo, más que en la tierra que hay bajo los pies de quienes hacen. Quitando este piso a la comunidad, lo comunitario parecería el hacer, la acción de un grupo cuyo compromiso con dicha práctica ha generado un repertorio de signos y símbolos compartidos con los que sus integrantes se identifican. Wenger (2001) va más allá de la pequeña comunidad al proponer que la práctica que los cohesionan les aporta sentido.

<sup>21</sup> Sobre las motivaciones de los recién llegados a la ciudad, sin pretender hacer aquí una sociología de la cuestión, quiero señalar una diferencia entre el tiempo del inicio de las migraciones económicas internas en países latinoamericanos (1960-1980) —cuando migraron mis padres, por ejemplo— y el tiempo actual. En el caso de mis padres, ellos migraron para buscar un futuro mejor en la ciudad, por decirlo así, huyendo del campo. En la época actual, los jóvenes indígenas que llegan al Nido Colibrí para estudiar en la universidad imaginan un futuro retornando a trabajar por su comunidad, aunque coterráneos suyos que vinieron antes con frecuencia acabaron por quedarse en la ciudad. Solo especulo en que el aumento en la cobertura de la educación superior que en este caso se ha reflejado en un aumento de los estudiantes provenientes del campo puede implicar que el mercado laboral de la ciudad no siempre resulte tan atractivo.

La tarea es, entonces, describir las maneras en que se pueden articular varias comunidades entre sí, compartiendo el sentido de sus acciones y alineándose con proyectos societales de mayor alcance que trascienden al accionar de su práctica más inmediata. Finalmente, su abordaje del concepto comunidad se dirige hacia la búsqueda de una legitimación científica de diversas tentativas de transformación social desde la educación. En consecuencia, Wenger (2001) habla de comunidades de práctica, aprendizaje y transformación, enmarcando en la sociedad el lugar para las comunidades, las cuales aparecen ahora por todas partes: en las empresas, en lo rural, lo étnico, los jóvenes, incluso, el consumo, etcétera.

Como venimos observando en este apartado del artículo, puede ser productivo jugar entre las dos acepciones, una que acentúa el significado de un hacer o vivir en grupo, y otra que acentúa el carácter subalterno, en la vecindad de exclusiones o, simplemente, de clase baja. Pienso que esta última es también ampliamente reconocida en el habla en la mayoría de los países latinoamericanos y resulta útil para marcar perspectivas de resistencias culturales, étnicas o de clase social.

No, pues, surge automáticamente la imagen de un trabajo comunitario que no sea territorializado —o, al menos, no tanto para mi generación—, ya que la última mitad del siglo XX estuvo marcada por acciones colectivas notables en todas partes del mundo. Además, la aparición de procesos de redes interlocales lideradas por colectivos en resistencia que accedían a medios y tecnologías alternativas para comunicarse y conectarse es prácticamente una marca del trabajo comunitario del siglo XXI.

Particularmente significativo en este proceso fue el Foro Social Mundial celebrado en Porto Alegre, Brasil el año 2001, aunque, para ser justos, la contestación de organizaciones y movimientos al Foro Económico de Davos tuvo antecedentes en movilizaciones de finales del siglo XX. Dicho trabajo comunitario en la comunicación alternativa y en la generación y el sostenimiento de redes de relaciones entre organizaciones locales es un campo que ha crecido y que llamamos «comunitario», si bien tiene diferencia con el trabajo comunitario territorializado (que, como tal, es su forma tradicional).

Un terreno en que ambas formas de trabajo comunitario se tocan tanto que se cruzan y confunden es el de la salud colectiva indígena y mestiza, híbrida. Robert Castel (1984) se refirió muy tempranamente a la forma en que las medicinas indígenas (territorializadas) se erigen en objeto de consumo para el tratamiento de las insatisfacciones que genera al mercado laboral (capitalista, neoliberal... pero quizás también podría decirse lo mismo de

regímenes laborales como el chino, que combina formas de trabajo colectivo socialista —a veces autoritariamente— con la adaptación al mercado capitalista). El mundo del trabajo actual cada vez más deja la responsabilidad de su propio fracaso al individuo, mientras que los triunfos son escasos, de manera que las medicinas —y los médicos tradicionales— de países del sur se desterritorializan, se decodifican y transforman en productos nuevos, adaptados ahora a la circulación por redes materiales y virtuales cada vez más complejas. El panorama que observamos hoy en día con las medicinas indígenas en la ciudad, a la vez que enreda estas redes, se muestra también como otra forma de comunitarismo que pasa ahora de lo material y virtual a lo espiritual.

Gestión cultural comunitaria se refiere entonces a unas acciones significativas para algún tipo de comunidad —territorializada o no—, muy diversas, sobre las que se ejerce dirección o control (por estas mismas o desde afuera, desde algún tipo de centro de poder) y que se ubican en fronteras culturales o en las vecindades de zonas de exclusión. Enunciar un discurso de este tipo implica también nombrar los compromisos posibles que vienen de los autores que nos aportan con las tradiciones disciplinares a las que ellos y ellas pertenecen. Como la construcción que intentamos es transdisciplinar, el declarar estos compromisos revela contradicciones que pueden ser dinamizadoras en lugar de inmovilizantes.

### **Segunda parte: tres compromisos y la red que surge**

El primero de estos compromisos es relativo a una forma de producción, al modo de vida que viene aparejado con ella y a la relación con la naturaleza que lo sustenta. Con todo ello nos referimos como la modernidad capitalista. Ni los clásicos de la administración, ni los de la gestión —incluida la cultural o la gestión humana—, ni el mundo académico en general controvierten la importancia de producir algo, ya sea bienes, conocimiento, procesos, tecnología... pero producir<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Max Weber hizo frecuentes alusiones a las posibilidades de las burocracias socialistas sin expresar optimismo al respecto, más bien con cierta incredulidad, cuando expresa que la producción socialista para tener resultados similares a la capitalista «[...] daría lugar a un extraordinario incremento de la burocracia profesional» (Weber, 2002, p. 178). Hoy en día encontramos cierta producción académica en el campo de la administración desde universidades cubanas (Hernández, 2001). La experiencia soviética igualmente pudo dejar aprendizajes al respecto, aunque no se indagó en dicho aspecto para este texto, baste imaginar el universo de procedimientos y conocimiento administrativo que pudo entrar durante tres cuartos de siglo bajo la expresión «economía planificada».

La relación de explotación de la sociedad humana para con la naturaleza ha sido la norma en los últimos cinco siglos, periodo que llamamos 'Modernidad'. Todo lo que tocamos o nos toca tiene que ver con un régimen de producción que promueve la acumulación en pocas manos y una organización compleja con efectos destructivos en seres humanos y naturaleza —aspecto que poco a poco vamos descubriendo— que se va develando en las últimas décadas. El mundo productivo y el mundo natural aparecen escindidos analíticamente, tratando de tapar con la mano todo el paisaje.

Sin embargo, otra forma de producción, ajustar nuestro modo de vida, cabe dentro del lenguaje moderno y lo renueva solo cuando se da espacio a la autocrítica. Esto plantea o nos deja ver un compromiso también con la mirada desde la complejidad que nos aboca a una comprensión del mundo como sistema interconectado en que convivimos todas las especies y sociedades. El llamado de atención de los ambientalistas en las últimas décadas aboga por una nueva forma de relacionarnos, lo mismo que los movimientos indígenas, que reclaman un trato de 'Madre' para toda la naturaleza y para la tierra que pisamos, siguiendo procedimientos y conocimientos ancestrales. De esta manera, se insinúa un importante acercamiento entre movimientos y experiencias indigenistas, de agroecología y ambientalistas, configurando estudios e investigaciones recientes en gestión ambiental y gestión intercultural. El compromiso es entonces con la crítica rigurosa, incluso científica, en perspectiva sistémica, del modo moderno de vida. Esta postura se debe a la misma modernidad que critica, aunque a veces incorpora elementos de otras fuentes; es decir, saberes tradicionales recuperados de pueblos en resistencia y, a veces, corrientes de las humanidades que cuestionan el concepto de 'ciencia'.

Un segundo compromiso podríamos llamarlo, en términos generales, el «compromiso culturalista». Este se puede expresar en términos de los antropólogos e investigadores indigenistas y de las migraciones globales. Se dirige bien al rescate de bienes y conocimientos valiosos —y en este sentido, susceptibles de ser patrimonializados—; o bien, al reclamo de trato digno, equitativo e incluyente para poblaciones tradicionalmente discriminadas o excluidas de las sociedades nacionales, o en riesgo de estarlo —comunidades a las que se reconoce cierta especificidad cultural o étnica.

Las aproximaciones a este tipo de reclamo han variado desde el discurso multiculturalista, que se expresa en términos de reconocimiento y respeto de la diversidad, de la alteridad que las otras culturas representan, hasta varias versiones del discurso de la interculturalidad, el cual aboga unas veces por un diálogo entre diferentes y otras veces por una acción política, social y económica correctora de dichas inequidades que haga posible un

diálogo desde las diferencias. Las declaraciones de Naciones Unidas para reducir y acabar con todas las formas de discriminación, configurando derechos civiles, económicos y culturales, son uno de los puntos de partida más notables, así como también diferentes expresiones o manifestaciones de la voluntad de pueblos diversos por no desaparecer, y resistir, y concebir proyectos de transformación cultural que generen los marcos entonces necesarios.

En la misma línea, uno de estos discursos es el de la democratización de la cultura, enarbolado desde los años 60 del siglo pasado, de manera institucional, desde el Ministerio de Cultura francés (Moulinier, 2012). “Democratización cultural” fue entendido como poner a disposición del pueblo los bienes de la cultura —obras de arte de vocación universal—, justificando instituciones tipo museo con grandes inversiones en estas. El concepto ‘democratización de la cultura’ es acuñado un par de décadas más tarde para implicar la diversidad como un valor democrático y, por lo tanto, la entrada de formas propias de las culturas de los inmigrantes —ciudadanos de las antiguas colonias— en las casas de la cultura, junto con programas de formación convenientes para ello.

Finalmente, un tercer compromiso es con el bienestar de las comunidades, ya se exprese este en términos de trato digno, satisfacción de necesidades o algún tipo de desarrollo, entre los cuales ha ganado notoriedad y espacio el desarrollo en los términos propios que cada comunidad se trace. Es decir, comenzando por la centralidad de la productividad y generación de riqueza, los cuales deberían conllevar a fenómenos como industrialización, urbanización y generalización de los servicios públicos, los discursos del desarrollo se movieron en los años 70 y 80 del siglo pasado hacia adjetivos como ‘endógeno’, ‘alternativo’, ‘humano’ y ‘comunitario’; mostrando con ello diferentes tendencias en el espectro de posturas ideológicas que se dirigen hacia diferentes objetos de investigación e intervención. Entre estos, es notable el «desarrollo a escala humana» de Manfred MaxNeef (1986), el cual, si bien proviene de la economía, y puede vincularse con el funcionalismo antropológico de comienzos de siglo XX, permite concebir la posibilidad de muchos desarrollos relativos a diferentes culturas, cada uno de los cuales satisface las necesidades de la comunidad por diferentes caminos.

Por otra parte, la ONU con sus diferentes agencias se erige en instancia de vigilancia o veeduría internacional, construyendo indicadores relativos al bienestar de la humanidad desde una instancia crítica a veces homogenizante, a veces respetuosa de las diferencias. Si bien su poder es simbólico, la construcción de indicadores como «el índice de desarrollo humano» y la formulación de políticas supranacionales comprometidas

con el bienestar de los ciudadanos, el cuidado del ambiente, la equidad, los derechos humanos que los Estados van firmando configura un modelo de comunitarismo que trata de promoverse tímidamente desde arriba, no sin contradicciones.

Es posible también expresar este último compromiso en un lenguaje de gerencia o de gobierno, caso en el cual nos acercamos al lenguaje de la gestión humana y, entonces, de trabajo en equipo o diferentes niveles de participación que pueden incluir el cogobierno, la cogestión y la cocreación. Una versión muy técnica de esta última forma de comunitarismo es la que encarnan las ideas de Peter Drucker, cuyos planteamientos, dirigidos a la empresa y atacando al Estado de bienestar, recuerdan la solidaridad orgánica de Durkheim. «Toda empresa debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común» (Drucker, 1993, p. 29). Sin embargo, hay ya lecturas críticas de la propia obra de este pensador neoconservador cuya erudición se constituye en «[...] un reflejo de la posición de la clase empresarial capitalista norteamericana en la segunda mitad del siglo XX» (Fernández Rodríguez, 2008, pp. 213-214). El discurso comunitarista revela entonces un falso compromiso con las comunidades, elogiando y promoviendo el mundo del voluntariado en cuanto sirve al interés de desmontar el Estado de bienestar, en aras de un mundo de emprendedores innovadores, glorificados por sus talentos para aprovechar las oportunidades y adaptarse, pero cuyo estrés, fatiga e inestabilidad psicológica derivada de la inseguridad de un panorama de mercado laboral abierto son ignoradas (Fernández Rodríguez, 2008, pp. 198, 202).

El compromiso comunitario se expresa entonces en los hechos, más allá de las teorías. En el actual proceso de la gestión cultural, que ya encuentra algunos nichos jóvenes en las universidades, podemos encontrar con frecuencia investigaciones que se escriben, más que se desarrollan, desde los escritorios de las universidades y que no logran interactuar con los agentes culturales que tienen los pies en los territorios. Uno de los aspectos más difíciles del entrenamiento del gestor cultural profesional es el lograr registrar los procesos en que participa, lo cual constituye su aporte a la investigación en nuestro campo naciente, sin dejar por ello de estar interactuando con los agentes culturales que impulsan las transformaciones en las comunidades.

Muchas veces la interacción en nuestra época se reduce a una llamada telefónica y un encuentro de pocas horas o, peor aún, a leer las respuestas de una encuesta en un formulario virtual, el cual no rellenaron la mayor parte de los agentes culturales y artistas del territorio investigado; muchos de ellos gestores culturales de la práctica (a veces llamados empíricos). El gestor cultural comunitario es frecuentemente vocacional, pues la fuerza

que lo atrae a esta profesión y práctica viene de la tierra y del hacer junto con una comunidad de la que se siente parte. Puede ser que sea la época, pero percibo un elemento esotérico o trascendental difícil de expresar en este punto. Por eso recurrí al principio de este artículo a la fuerza de la disposición en círculo para deliberar y decidir. Y también, para continuar, invoco las formas de trabajo colectivo que se remontan a los pueblos originarios, pueblos en condición de opresión por siglos y en cuyas espaldas reposan los logros y avances de la modernidad, pues de su sudor arrebatado se originan las acumulaciones que hacen posible la moderna industria, el mercado como lo conocemos, la ciencia y la tecnología dominantes.

### **Ubicándonos para asumir compromisos más claros**

En el marco del proyecto «Estrategias de gestión cultural: un enfoque desde las políticas culturales para el desarrollo local en el contexto del post-acuerdo» del grupo de investigación Teoría y práctica de la gestión cultural, la línea de trabajo en «animación sociocultural y prácticas locales de gestión cultural» se concentró en los años 2019 y 2020 en la recolección de información sobre los procesos de gestión cultural privada y sin ánimo de lucro en las veredas ubicadas principalmente sobre la carretera que del casco urbano de Villamaría conducen al centro poblado de la vereda Llanitos. Esta acción investigadora se vincula con los procesos del Nido Colibrí —al cual podemos entender como grupo y no solo como lugar—, los cuales se remontan al año 2016.

De esta manera, el año 2019 resultó ser uno para aumentar el número de organizaciones con las cuales nos relacionamos; y el 2020, el año en que se intenta una primera organización de la información, siguiendo un interés académico y mediante la revisión de los archivos institucionales y personales en busca de evidencias con las que poder mostrar y explicar una manera particular de concebir la gestión cultural, la cual entendemos comunitaria.

Hay que aclarar que, mientras una parte del trabajo fue más institucional, dirigido por Uriel Bustamante y Ángela Orozco —buscando convocar a través de la Alcaldía municipal y la Casa de la Cultura del municipio a las organizaciones y desarrollar algunos encuentros consultivos (en los cuales el Nido Colibrí participó en uno)—, hubo otra parte del trabajo, no orientado por la periodicidad o «tiempo de proyecto», sino que más bien ha sido el ritmo paulatino de relacionamiento con vecinos y otros agentes culturales que la ubicación en el territorio marca.

Institucionalmente, también hace falta explicar que Nido Colibrí es un emprendimiento cultural y comunitario de la Corporación Eleusis, organización registrada legalmente en la Cámara de Comercio de Bogotá desde el año 2006, con tradición en el tejido asociacionista de la localidad de Usme, al sur de dicha ciudad, donde tuvo su mayor actividad entre los años 2008 y 2013. En los años 2014 y 2015 la corporación había experimentado dificultades para generar relevo generacional y su actividad había disminuido un poco, aunque seguía siendo reconocida (véase imagen 3).

Imagen 3. Participantes en la asamblea de Eleusis, realizada en el Nido Colibrí, el 16 de agosto de 2016.

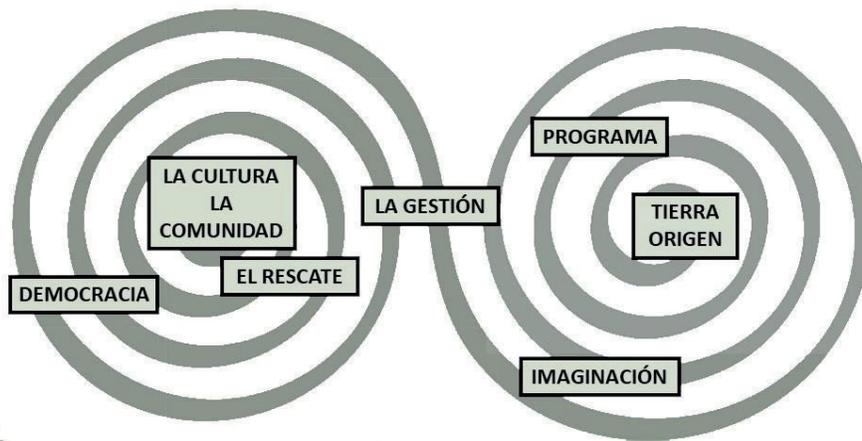


Participantes: Nicolás Gutiérrez, Leidy Alejandra Duque, Javier Orlando Lozano (con Max), Diana Valentina Alzate Coca, Natalia Velásquez, Linssey Tatiana Acero, Marla Yanira Castellanos, Dora Inés Escobar, Andrés Camilo González, Elizabeth Parra y Wendy Nicolle Cárdenas.

Por otra parte, en el año 2015 se iniciaron actividades culturales en el predio Nido Colibrí<sup>23</sup>, a donde me trasladé en agosto de este año, siendo la primera actividad un evento de formación interna de la corporación Eleusis, cuyos participantes incluso me ayudaron en el trasteo en un pequeño camión acompañado de bicicletas, desde el casco urbano recorriendo unos 5 km hasta la casa (en ese momento, en obras para rescatar la anterior casa campesina que había en el lugar). El nombre como tal, 'Nido Colibrí', fue escogido un año después en asamblea de la corporación que también se realizó aquí el 16 de agosto de 2016, ya con la participación de estudiantes cercanas, cuya relación con este proyecto se había generado y consolidado desde el Semillero de Agenciamiento Cultural y Desarrollo Alternativo, que estuvo activo formalmente entre 2015 y 2017<sup>24</sup>.

La ubicación desde la que se viene tejiendo el conocimiento que en este artículo pretendo transmitir es una frontera entre la Universidad y el campo, cada uno arrastrando diversidad y contradicciones. Pero como hasta aquí he descrito algunas contradicciones del mundo académico, es necesario ponerse otras gafas para continuar<sup>25</sup>. En el conocimiento que vengo recibiendo de compañeros indígenas de diferentes partes de Colombia se hace recurrente la figura de la doble espiral como una representación del tiempo, que es el tiempo del diálogo, tiempo dialógico que a la vez es confrontación y complementariedad, que se enrolla y se desenrolla (véase figura 1)

Figura 1. Espiral del conocimiento pasando sobre conceptos de esta reflexión para llegar a otro punto: la Tierra, el origen.



Fuente: presentado en conferencia virtual para el Centro Cultural Banco de la República (Lozano 2020).

<sup>23</sup> Predio de media hectárea de tamaño, adquirido por mí mediante compra efectuada en diciembre de 2014.

<sup>24</sup> Hay que diferenciar el proyecto registrado en el sistema de investigación Hermes, de la Universidad Nacional de Colombia, llamado «Semillero de Agenciamiento Cultural y Desarrollo Alternativo» y el espacio de encuentro para investigación formativa de carácter más informal y que, en consecuencia, permanece más tiempo. El primero es al cual nos referimos y que finalizó con el cierre administrativo del proyecto en el año 2017. El segundo permanece de varias maneras: entre quienes se vincularon al proceso del Nido Colibrí, este último se confundía a veces con el semillero, pues los temas siendo afines encontraron continuidad, generando por ejemplo trabajos de grado que consideramos vinculados al proceso del semillero en los años 2018 y 2019. Ante estudiantes más jóvenes, el semillero de agenciamiento cultural ha seguido siendo visible y preguntan cuándo se abrirá una nueva convocatoria. En la actualidad un proyecto de extensión titulado «Artes vivas en la vereda», registrado formalmente y financiado por la Universidad, es a veces identificado con el semillero, en el sentido en que este se ha focalizado en el agenciamiento en contexto rural y, particularmente, en Villamaría. Participan allí tres estudiantes y un egresado de la carrera de Gestión Cultural y Comunicativa.

<sup>25</sup> En una conferencia virtual reciente al hablar de esto me puse unas gafas de papel en forma de espiral.

Se desarrolla desde los conceptos de la cultura y la comunidad que hemos presentado antes para proponer un rescate que no es de ahora, sino que es la tarea romántica de ir a los lugares apartados invocando democracia cultural, democratización de la cultura, conceptos de la escena cultural francesa de mediados del siglo XX que sirven para poner en práctica una gestión que se desplaza hacia adelante y se enrolla de nuevo, codificándose en un sentido vivencial o práctico hacia conceptos originarios propuestos desde la alteridad radical que podemos reconocer en los pueblos originarios de nuestro país. Dicho sentido parecía homogéneo y se nos revela ahora como frontera, como territorio de colonización epistémica, tierras baldías, territorio baldío en el que nosotros como colonos nombramos una palabra selvática o montañera que es “tierra” o “Madre Tierra”, el origen de todo, sin que sean nuestras propiamente, palabras prestadas y cedidas con generosidad. Esta recodificación, este enrollarse de nuevo emplea imaginación con la cual podemos vernos a nosotros mismos y nuestra comunidad o grupo de referencia ligados a otros grupos y comunidades lejanas con las cuales sentirnos incluidos en un programa político de futuro con el que podemos alinearnos y trazar nuevas orientaciones, como la de la Corporación Eleusis.

Convencidos de la urgencia de transformar el mundo y generar desarrollo humano. Agradecidos con la vida que nos reúne y nos hace diversos en nuestras inquietudes humanas y creativas. Como ciudadanos activos en un entorno local y global. Siendo a la vez artistas, educadores y humanistas. Nos unimos corporativamente en ELEUSIS para fecundar la Tierra. (Preámbulo de los estatutos de la Corporación Eleusis, 2009).

### **Desenrollando y enrollando trayectoria cultural**

A partir de aquí empezamos de nuevo a desarrollar nuestra historia, que es fusión de historias personales, incluida la mía. Partiendo, en mi caso, de Chiscas, Boyacá, y Une, Cundinamarca, las tierras de mi padre, madre y abuelos; recorriendo una historia personal que me aleja hasta otros lugares, países, continentes donde desarrollo mi identidad, participando de los procesos comunitarios y educativos de otros y otras: Usme, al sur Bogotá; distrito de Nou Barris, Barcelona, España; Dompoasi, en Ghana; Katutura, sector popular en la periferia de Windhoek, Namibia. Todo ello, para retornar al árbol de chirimoyas en mi casa en el Nido Colibrí, desde donde nos proponemos una dimensión de la gestión cultural, que es intercultural, en un sentido que tomamos nuevamente prestado de uno de los pueblos indígenas de nuestro territorio de frontera que es el territorio colombiano.

Hoy en día entendemos el concepto de interculturalidad como el partir desde el conocimiento de lo propio para ir integrando otros conocimientos de afuera. El ejercicio de la interculturalidad es netamente político, puesto que busca llegar a la creación de condiciones para el establecimiento de relaciones horizontales de diálogo entre diferentes. (CRIC, 2004, p. 115).

En esta perspectiva, el proceso reciente en el Nido Colibrí y —más reciente aún— siendo el lado informal-alternativo el proyecto «Estrategias de Gestión Cultural», vale la pena explicar la doble espiral en este contexto específico:

1) El punto de partida desde donde estamos ha sido ya presentado en el marco conceptual al inicio de este artículo y se deriva de mi formación y experiencia como antropólogo y gestor cultural en varios lugares donde he vivido, en el concepto de 'lo cultural', planteado antes y en el preámbulo de los Estatutos de la Corporación Eleusis.

2) El rescate de lo cultural, en su condición diversa, con preferencia por sus expresiones y procesos subalternos y de resistencia de siglos que hoy por hoy encuentra escenarios más propicios para florecer se refleja en la apertura del espacio Nido Colibrí a la cohabitación construyendo propuesta de formación y acompañamiento cercano, que lime las asperezas de los desencuentros propios del choque cultural de estudiantes que vienen de lugares lejanos, desde lo rural, lo bosquecino y sus búsquedas de futuros mejores en perspectiva comunitaria, de salir para retornar a sus orígenes. Al mismo tiempo, hay un proceso de rescate de la dimensión cultural del campo andino, propio del lugar donde estamos ubicados y este proceso es con los vecinos y algunos otros colaboradores.

3) La democracia es el proceso en construcción de herramientas prácticas para tomar decisiones que nos permitan avanzar a quienes estamos en un proceso común de construcción de futuros. En lo más inmediato, son estas herramientas en la cohabitación del Nido Colibrí, cuyos moradores han oscilado en los últimos tres años entre seis y once estudiantes universitarios. Pero va más allá, pues al calor de los procesos de movilización por la educación superior contra la reforma tributaria y de la salud, tanto a finales del 2018, como a finales de 2019, como en el proceso reciente entre mayo y julio de 2021, se ha dado una reflexión y acción de participar en espacios de protesta pacífica y reivindicación de derechos para las comunidades de origen, de destino y la comunidad nacional por parte de varios actores sociales con los cuales estamos en red (o enredados), pues las estructuras de red no son ya jerárquicas o con un solo centro, sino más bien con nodos que aparecen en diferentes lugares y que se van moviendo, transformando, relavando en el tiempo.

4) Al tomarse consciencia de los procesos de construcción democrática en que estamos inmersos, aparecen las posibilidades de la gestión —y la gestión cultural—, que no solo resultan en formas de aplicación de teorías entre lo administrativo y lo sociocultural, sino que plantean una forma particular de gestión cultural comunitaria que toma distancia, señalando con mirada crítica las formas burocráticas —o centradas en la oficina— de la gestión cultural, entrando en diálogo transformador con estas. Esto implicará la construcción de herramientas —o bien, su adaptación o modificación— para dar cuenta de las demandas más democráticas de los agentes culturales desde las redes que se conformen. Sin embargo, hay que admitir que particularmente en Villamaría no hay una tradición de pensamiento crítico al respecto, lo cual genera una dificultad en la convocatoria a acciones o participación en espacios de movilización, protesta social o encuentros con perspectivas diferentes de la de la administración.

5) El camino para esta gestión cultural es entonces el desarrollo de la imaginación, para encontrar, señalar y hacer operativos los vínculos que puedan movilizar la acción colectiva. En el caso del Nido Colibrí, estos vínculos han venido apareciendo en el escenario de las organizaciones conformadas por estudiantes indígenas —especialmente, el Cabildo Indígena Universitario de Manizales— con el cual estos sueños se han materializado en oferta cultural-artística, como en los eventos Noche Amazónica (2018), Noche del río Putumayo (2019), lanzamiento del primer Diccionario de la Lengua Kamentsá (2019) y algunas propuestas dirigidas a la comunidad universitaria y sus directivas, como la de ajardinar con plantas comestibles el campus La Nubia de la Universidad Nacional o construir una maloka tradicional que articule perspectivas espirituales de varios pueblos indígenas que confluyen en estas universidades.

6) La elaboración de programa político que pueda generar alineaciones mayores con otros colectivos y redes ha venido surgiendo y se aceleró con el paro nacional recientemente desarrollado y cuyos efectos están aún frescos en la comunidad nacional y local. En particular, las asambleas populares que se desarrollaron con liderazgo de integrantes del Nido Colibrí, y la Cátedra Indígena y Afro Intercultural, agenciada por el Cabildo Indígena Universitario, han señalado entre sus puntos la generación de articulaciones económicas para la circulación de productos utilizados en rituales propios de los pueblos indígenas que vienen siendo apropiados por pobladores urbanos en busca de crecimiento espiritual, como el ambil, el mambe o el yagé, entre otros, y que incluye la posibilidad de generar propuesta turística sostenible con canales directos entre Villamaría y los lugares de origen de los estudiantes amazónicos que residen en el municipio.

7) El retorno a la Tierra, al origen, es también un trabajo de resignificación de los símbolos y rituales indígenas, con la intención de fortalecer su pervivencia en el contexto de ciudad; o bien, en territorios diferentes de aquellos donde se originan, pues los conflictos y las relaciones de fuerzas a nivel local, nacional y mundial no son tan favorables para la conservación de estos saberes solo en sus territorios, sometidos a conflictos por los recursos naturales y por la tierra, muy complejos. El responder a inquietudes espirituales de los habitantes de ciudad podría ser un camino interesante para recorrer en una búsqueda por evitar la consumación del etnocidio durante siglos...

A partir de aquí, sin tener del todo claro qué es lo propio (pues está en construcción), nos proponemos la construcción de un espacio «[...] para la promoción de las culturas campesinas, la diversidad cultural y la interculturalidad en el campo colombiano» (Corporación Eleusis, 2018, p. 1). En este caminar nos tejemos juntamente con otras organizaciones como las siguientes:

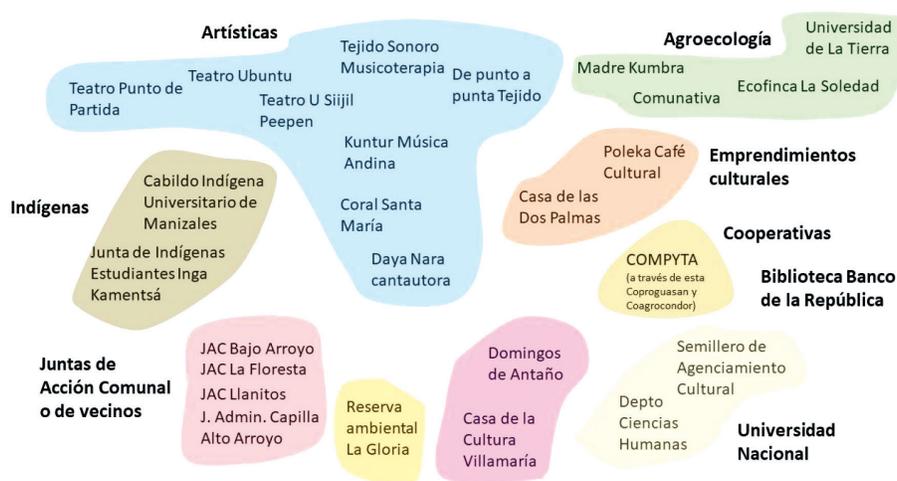
- Casa de las dos Palmas, vereda La Floresta, Villamaría: vecinos de favores mutuos, organización de novenas de Navidad de manera conjunta 2015, 2016.
- Semillero de Agenciamiento Cultural y Desarrollo Alternativo, Universidad Nacional: conformado por estudiantes del pregrado en Gestión Cultural y Comunicativa. Realizaron encuentros de planeación en el año 2015 y participaron y lideraron diferentes actividades en 2015 y 2016 pasando luego algunas estudiantes a integrarse en la Corporación Eleusis.
- Cabildo Indígena Universitario de Manizales: conformado por indígenas estudiantes (especialmente, de la Universidad Nacional y la Universidad de Caldas). Algunos de ellos han sido habitantes del Nido Colibrí desde el año 2016, participando activamente en la realización de la Noche Amazónica (2017) y la Noche del río Putumayo (2018), los eventos con mayor convocatoria y público realizados en el Nido Colibrí. Durante la cuarentena del año 2020 se crearon algunos audiovisuales para la Cátedra Indígena y Afro Intercultural, iniciativa impulsada por el cabildo desde el año 2016.
- Café Cultural Poleka, Villamaría: realización de actividades conjuntas y proyecciones cinematográficas (2017) y participación en actividades en el Nido Colibrí, como vacaciones campesinas de los años 2017 y 2018, y jornadas de tejido (2018), así como divulgación conjunta de programaciones.

- Junta de acción comunal vereda La Floresta: vecinos colaboradores del Nido Colibrí hicieron parte de esta junta entre los años 2017 y 2019, generando participaciones puntuales en novenas de navidad de esos años.
- Junta de acción comunal vereda Bajo Arroyo: acuerdos para la celebración de novenas de Navidad de los años 2017 y 2018.
- Junta administradora de la Capilla de la vereda Alto Arroyo (bien patrimonial): acuerdos para la celebración de novenas de navidad en los años 2017 a 2019.
- Junta de Acción Comunal vereda Llanitos: a raíz de iniciativas artísticas del Nido Colibrí en el centro poblado de Llanitos, se han realizado acercamientos y acuerdos verbales para la realización de actividades en la caseta comunal de esta vereda desde el año 2019.
- Departamento de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia: visitas a las veredas circunvecinas y al Nido Colibrí de estudiantes del pregrado y la especialización en Gestión Cultural en los años 2018 y 2019. Algunos profesores del departamento e invitados de la Cátedra Indígena y Afro Intercultural han visitado y se han hospedado en el Nido Colibrí.
- Cooperativa Multiactiva de Productores y Turismo Agropecuario de la Zona Alta Cafetera de Villamaría (Compyta): a partir del año 2017 se crea esta cooperativa, con la participación del Nido Colibrí como entidad encargada de la gestión cultural y algunas iniciativas de educación ambiental. Actualmente la cooperativa está en fase de consolidación, estableciendo acuerdos con las otras dos cooperativas del municipio de Villamaría (Coproguasán y Cooagrocondor).
- Colectivo artístico Ubuntu, estudiantes Universidad Nacional y Universidad de Caldas: algunos estudiantes del semillero de agenciamiento cultural, vinculados a este colectivo, generaron un acercamiento que desencadenó una acción conjunta desde el año 2018 que ha conducido al desplazamiento de iniciativas de formación artística hacia el centro poblado de la vereda Llanitos y a la conformación del grupo de teatro infantil y juvenil Los Llaneros Arroyados, con niños y jóvenes de las veredas Llanitos y El Arroyo.
- Ecofinca La Soledad, vereda Santa Domingo: visitas mutuas y participación en actividades de una y otra organización, desde el año 2016.

- Grupo de teatro U Sijil Peepen, México: presentaciones teatrales una vez al año, con motivo de la participación de este grupo de teatro en el Festival Internacional de Monólogos de Manizales, los años 2016 a 2018.
- Comunativa, Comuna San José: visitas mutuas y participación en actividades de una y otra organización, desde el año 2018.
- Universidad de la Tierra, Pabellón de Hierbas, Galería Plaza de Mercado de Manizales: visitas mutuas y participación en actividades de una y otra organización, desde el año 2018.
- Ecocentro Madre Kumbra, barrio La Cumbre, Manizales: visitas mutuas y participación en actividades de una y otra organización desde el año 2018.
- Colectivo de tejedoras/es De Punto a Punta: jornadas de tejido dominical el año 2018, actividades puntuales conjuntas el año 2019.
- Coral Santa María: se presentó en la inauguración del Escenario Campesino Nido Colibrí en julio de 2018.
- Grupo de música andina Kuntur: se presentó en la inauguración del Escenario Campesino Nido Colibrí en julio de 2018.
- Daya Nara (canta autora): se presentó en la inauguración del Escenario Campesino Nido Colibrí en julio de 2018.
- Centro Cultural Banco de la República: aportaron dos jornadas –una de taller y otra de biblioteca viajera– a mediados del año 2018.
- Junta de Indígenas Inga-Kamentsá: coorganizadores de la Noche del río Putumayo, año 2019.
- Domingos de Antaño, alcaldía de Villamaría: habitantes del Nido Colibrí, del pueblo Kamentsá, tuvieron un puesto de artesanías en este programa dominical mensual a finales del año 2018.
- Grupo de teatro Punto de Partida: a través del colectivo artístico Ubuntu, los Llaneros Arroyados se presentó en la sala de teatro Punto de Partida en el barrio Minitas, año 2019.
- Casa de la Cultura de Villamaría: mediante gestión del colectivo artístico Ubuntu, el grupo de teatro Los Llaneros Arroyados se presentó en el auditorio de la Casa de la Cultura de Villamaría el año 2019.

Es claro que este listado no logra describir una riqueza de experiencia con todas las organizaciones y grupos mencionados, pero tampoco pretendo agotar este tema en este escrito. El o la lectora pueden tratar de figurarse algo con las actividades comunes que se invocan en cada punto de la lista. También es valioso figurarse estas organizaciones conformando una red tupida de iniciativas y actividades compartidas, invitaciones mutuas y favores, que a veces se expresan con formalidad. A manera de síntesis, podemos tratar de agrupar estas organizaciones por tipos y explicar de dónde surge la manera de orientarse hacia estas (véase figura 2).

Figura 2. Grupos y organizaciones más notables en las actividades realizadas en el Nido Colibrí (2016-2019).



Por tipos de organizaciones que configuran la red de relaciones del Nido Colibrí, las más visibles son las agrupaciones artísticas o de artesanos (7), las organizaciones agroecológicas (4), juntas de acción comunal o de vecinos (4), organizaciones indígenas estudiantiles (2) y las cooperativas rurales (1). Si pensamos en las vinculaciones con la institucionalidad pública, mencionamos también instancias de la alcaldía (2), de la Universidad Nacional de Colombia (2) y, finalmente, la Biblioteca Centro Cultural Banco de la República y Corpocaldas<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Esta relación se debe a la vecindad con la finca La Gloria, una reserva natural propiedad de Corpocaldas. La carretera Llanitos hace de frontera entre el Nido Colibrí y dicha finca.

Si bien el sector más numeroso que se percibe aquí es el de los artistas y artesanos, solo uno de estos grupos ha tenido origen en zona rural y en el ámbito de influencia del Nido Colibrí; este es: el grupo los Llaneros Arroyados, resultante del proceso reciente de talleres de teatro realizado por el colectivo Ubuntu y Nido Colibrí allí. Esto da cuenta de un interés de parte de los artistas y artesanos por desarrollarse y tener experiencias en zona rural.

Por otra parte, son también notables las relaciones con colectivos de agroecología, los cuales vienen dando una cara diferente al campo en las veredas donde logran asentarse. Esto da cuenta de un movimiento hacia el campo por parte de jóvenes y adultos urbanos, pero también de un movimiento de jóvenes rurales hacia el cuidado y, quizás, hacia el interés por la historia; y en esta, por la visión de los vencidos, reconocidos como parte de nuestros abuelos y abuelas. A nivel más específico y local, las juntas de acción comunal y de vecinos están en los últimos años en un proceso de reactivación y revaloración. Aquí hemos incluido a la Junta Administradora de la Capilla Patrimonial del Alto Arroyo, pues el patrimonio cultural está en boca de varios actores y, si bien no se reúne demasiado, tiene relevancia en este sentido.

El origen de la disposición a acercarse o acoger estas agrupaciones y organizaciones es la voluntad de fortalecer las culturas campesinas e indígenas. La planeación espera en este caso, desde la forma circular, a la aparición de propuestas que pueden venir de diferentes direcciones, mientras que también prepara algunas propuestas, la mayoría de las veces limitadas al espacio del Nido y a sus ámbitos corrientes de actuación. Hay asambleas anuales como corporación, reuniones de temas específicos, actividades que aparecen y se ejecutan, invitaciones a grupos de mayor alcance, entre los cuales destaca la cooperativa Compyta, y, finalmente, personas y grupos pequeños que pasan de visita, a veces proponiendo, tratando de aprender algo. Por tiempos se planea más y por tiempos menos, pero se actúa en el propio predio y a veces fuera de él, buscando transformaciones y procesos educativos.

Finalmente, cuando aparecen propuestas más espirituales o de fortalecimiento de valores, o de sanación a través de prácticas rituales, la puerta se ha abierto intermitentemente de acuerdo con las condiciones en cada propuesta, generando una propuesta cultural de otro tipo, ligada a discursos esotéricos que logran canalizar búsquedas de sentido de diferentes tipos tanto de los habitantes del Nido, como de sus visitantes; vinculándonos en la sintonía de sabedores tradicionales, chamanes y payés —que ahora son nuestros amigos—, configurando fronteras difusas

entre conocimiento académico y ancestral, entre simbolismos y vivencias, entre artes representacionales y psicomagia, entre ciencia y espiritualidad, etcétera.

El ser vecinos del campo, la amistad, el cuidado de la biodiversidad, la interculturalidad, la voluntad de interactuar, dialogar entre diferentes, son fuerzas movilizadoras, a juzgar por las características de los grupos que confluyen en esta historia. Como procesos emergentes o nuevos, en la línea artística avanza el primer grupo estable como tal, que es Los Llaneros Arroyados, mientras que en una línea que podemos llamar «espiritual», los últimos dos años hemos recibido y acogido a sabedores tradicionales y música medicina, como se llama a la música que acompaña rituales y ceremonias esotéricas, inspiradas en tradiciones indígenas. Si bien la dimensión espiritual puede servir como elemento cohesionador del sentido, esto aún no es tan claro, pero la forma circular aparece de nuevo en este momento del proceso.

Figura 3. Integrando los aportes que confluyen en el Nido Colibrí (año 2020).



En el intento de retratar una gestión cultural comunitaria, iniciamos mostrando una escena de los años 90's del siglo pasado en que un gestor adulto motiva a otros gestores jóvenes a lanzarse al agua con proyectos en que abordar a muchachos que pasan su tiempo en las esquinas, hablando con ellos sin prejuicios y con toda la apertura posible. Esto ocurrió en un patio cubierto de un colegio de Fe y Alegría, en el marco de un proceso cultural importante que por esos años aconteció en la localidad de Usme, a sur de Bogotá.

El espacio estaba dispuesto para actividad magistral –tipo foro–, pero viendo que los asistentes no fueron demasiados. Los presentes decidieron formar un círculo en uno de cuyos lados estaban los invitados y charlar. Esta misma disposición del espacio para reunión para dialogar es la de las revisiones nocturnas para cerrar jornadas de actividades culturales y de formación en ese mismo proceso. Igualmente, esta disposición del espacio es la que se presenta en las reuniones alrededor de un fuego, tanto si se trata de una fogata informal con un grupo de jóvenes, como si se trata de una ceremonia de inspiración ancestral, con un halo de sacralidad. En ambos casos, el fuego convoca y forma la figura de círculo. El sostener el fuego es también una metáfora de sostener procesos en los que la relación humana cálida no se puede dejar enfriar entre los participantes.

La gestión después de la pandemia –y el paro nacional, que aún repercute en Colombia– en esta lógica se orientará hacia la estructuración de una cantidad de aportes que a veces han aparecido desconexos –aun cuando hay relación entre ellos– por su aporte al objetivo de fortalecer el campo en su dimensión cultural. El calor entonces requiere ser restablecido, pues al estar encerrados en nuestras casas las relaciones han podido enfriarse. Algo como esto podríamos verlo en la diferencia de presentar a las organizaciones desconexas o integradas, como muestran las imágenes 4 y 5 que acompañan este artículo. Este escenario, que reclama nuestra atención y gestión, recordamos que se generó desde espacios académicos –orientados a la práctica– de la Universidad; particularmente, el Semillero de Agenciamiento Cultural, como se verá a continuación.

### **Tercera parte: diálogos con la universidad: canalizando la energía vital de jóvenes estudiantes de gestión cultural y comunicativa**

Los diálogos con jóvenes estudiantes del pregrado en gestión cultural y comunicativa han sido de tipo pedagógico, marcados por el hecho de ser yo profesor de dicho programa y constituyen en realidad ejercicios de investigación formativa que he comentado ya parcialmente en escritos relativos al proceso del Semillero de Agenciamiento Cultural y Desarrollo alternativo.

Los principios que rigieron dicha experiencia fundacional para el proceso que describo aquí son: 1). Activismo o aprender haciendo; 2). Acción autónoma de los estudiantes-investigadores en formación; y 3). Aprender en grupo a través de ciclos de acción-reflexión-acción que se materializan en jornadas de evaluación-planeación (Lozano Escobar, 2018). Cuando integrantes del semillero entran en la dinámica de la Corporación Eleusis-Nido Colibrí, esta manera de funcionar pasa a nutrir las asambleas de la organización

y la relación pedagógica se transforma en relación de amistad y vínculo de asociade.

En cuanto experiencia de gestión cultural comunitaria, la propuesta Nido Colibrí es externa a la Universidad Nacional; una apuesta particular que, llegado cierto punto, se articula con esta. La percepción de que depender de la Universidad la podría desvirtuar como experiencia comunitaria, está vinculada con la noción de autonomía. Sin embargo, la conformación de equipo de trabajo no es clara en ninguna otra fuente de colaboradores, con lo cual la búsqueda de la articulación ideal entre Nido Colibrí y la Universidad se convierte en eje central de la gestión de este proceso. Por ello, mostrar este primer diálogo de experiencia a caballo de la formación como gestoras culturales, resulta del todo pertinente.

Nuestras protagonistas aquí son Diana Valentina Alzate Coca, Marla Yanira Castellanos y Linssey Tatiana Acero, quienes elaboran y ejecutan en el año 2016 el proyecto «Fortalecimiento de la Corporación Eleusis en Nido Colibrí» como trabajo de la asignatura «Gestión de Proyectos Culturales», el cual es presentado en la asamblea de agosto de ese año. Dicho documento presenta una organización con muchas debilidades en lo organizativo y que requiere de mayor formación en temas de interés de la comunidad y que, por lo tanto, debe buscar aliados para ofrecer actividades y formación a las familias de vecinos, mientras se fortalece como equipo de trabajo.

En consecuencia, las autoras proponen estrategias organizacionales, financieras, formativas y de comunicación (Alzate et al., 2016). Es un tiempo de fuerte activismo, protagonizado por las vacaciones campesinas (2016, 2017, 2018), novenas de navidad (2015-2019 [el 2020 no se celebró por las restricciones de la pandemia]) y mingas o convites comunitarios en los que sobresalen jornadas de pintura mural desde abril de 2015 hasta julio de 2021. En total, se han realizado unas 30 a 35 mingas o convites, con un promedio de cinco cada año. Lamentablemente, el registro de estas actividades no ha sido lo suficientemente cuidadoso.

A los vecinos les impactan particularmente las caminatas (desde las vacaciones campesinas de 2016, en total unas diez caminatas), pero también hay cine-foros (hasta ahora, un total de unos 15, la mayoría entre 2017 y 2019) y presentaciones teatrales (en total, en el Nido Colibrí han sido cinco hasta ahora, aunque podrían añadirse cuatro presentaciones del grupo Llaneros Arroyados; un proyecto del Nido Colibrí en la vereda El Arroyo, centro poblado distante 18 km) que hacen ganar notoriedad al espacio recién constituido y ofertado hacia la comunidad. Al final de este diálogo es de destacar la participación activa de Valentina en la naciente cooperativa

Compyta (creada en noviembre de 2017); llegando a ocupar el cargo de subgerente y gestora cultural de esta (durante el año 2018), con la cual desarrolla un trabajo de práctica dedicado a la caracterización de sus asociados y a la creación de un periódico de la cooperativa que lamentablemente no tuvo continuidad; y, así mismo, el trabajo de grado de Linssey Tatiana, en el cual elaboró una propuesta metodológica para procesos de murales comunitarios estableciendo diálogos con otros muralistas de orientaciones participativas.

Más allá de lo escrito en estos documentos, es de destacar que en la asamblea antes mencionada (2016) se define el nombre de este emprendimiento cultural, estableciendo que 'Nido' es el tipo de lugar, más que un «centro», «casa» o «institución», pues es un lugar de acogida; y que 'Colibrí' es el nombre del nido, dada la frecuencia con que estos pájaros se encuentran en los alrededores debido a que hay plantas de flores acampanadas alrededor de la casa. Así que el proceso puede ser interpretado como uno de fortalecimiento de este carácter de acogida, generando calidez entre los integrantes de la corporación y los habitantes del nido. Entre ellos hay indígenas estudiantes, pero que no se inmiscuyen en aspectos administrativos de la organización.

Otro elemento que puede ser señalado en perspectiva y que se destaca con fuerza en las entrevistas que se aplicaron a Valentina, Marla y Linssey a finales de 2017. Es el de la fuerte valoración de la experiencia perceptiva que vivieron al participar de este proceso.

[...] en el Nido tuve la oportunidad de pintar con mucha libertad y cuando uno hace algo que le gusta mucho con toda la libertad, se da cuenta que eso podría estar haciendo siempre, todo el tiempo, sin agotarse, como sin pensar en nada más, como que se apasiona [...] los que pinten no sean solo los artistas porque las personas que no tienen conocimiento de la técnica también pueden pintar y pueden precisamente perder el miedo y esa es la labor pedagógica, pienso yo. (Comunicación personal, entrevista con Linssey, 27 de octubre del 2017).

Desde esta experiencia fuertemente perceptiva se articula también una reflexión que busca trascender hacia otros modelos de sociedad, señalados desde la subalternidad —la crítica al poder dominante—, sobre los cuales aparece la perplejidad de sentirse parte de una transformación.

[...] como dice su nombre [Nido Colibrí] es un lugar de encuentro y realmente allí pasan las cosas que las personas que llegan quieren que pasen. Entonces ha sido un lugar para el cine [...], para la pintura mural, [...] satisfacer las necesidades de las personas que llegan allí, las que se van materializando gracias al trabajo conjunto, entonces una persona motiva a la otra, y así se van

dando como esas cadenas. [...] una casa cultural rural es algo como extraño, de por sí, en nuestra concepción de lo que es cultura, y de los lugares para la cultura, pues por lo general son lugares que nacen desde la centralidad del poder. (Comunicación personal, entrevista con Valentina, 20 de septiembre de 2017).

Además, emerge una noción de desarrollo alternativo anclada en la reflexión sobre la propia experiencia y en el descubrimiento de la proximidad como elemento clave en oposición a la frialdad o fragmentación de las relaciones entre habitantes de las ciudades<sup>27</sup> :

[...] frente a las actividades propias, sí se puede evidenciar la posibilidad de construir comunidad y el hecho de construir comunidad yo lo veo como desarrollo, [...] que se está haciendo una cooperativa, que aunque eso se hubiera podido realizar de múltiples maneras, el hecho de que tres vecinos se pudieron encontrar en una casa así sea para pintar para tejer, hace que se generen unos lazos [...] muchas veces en general en cualquier espacio las formas de interacción entre los vecinos son fragmentadas. (Comunicación personal, entrevista con Marla, 29 de septiembre 2017).

Retomemos también la idea de que apasionarse y tener libertad para ello es importante, planteada por Linssey<sup>28</sup> . Esta idea coincide con la noción de humanismo en Paulo Freire (2005) y con la idea misma de desarrollo humano planteada por Manfred MaxNeef (Max-Neef). Generar este tipo de situaciones y espacios de libertad hace parte de una forma de gestión cultural cercana al ideal de democratización de la cultura, de la que hemos hablado en la primera parte de este artículo. Complementariamente a esta idea sobre la libertad y el ser más, el gestar encuentros es también central en la propuesta de gestión cultural que trato de señalar aquí, pues es la manera de gestar comunidad y gestar desarrollo humano. Seguimos señalando estos caminos de una manera poco técnica y más literaria, que no por ello deja de ser exigente. Es la exigencia de perseverancia y valores firmes, aunque estemos anclados en los otros y las otras.

<sup>27</sup> Marla, la entrevistada en este caso, es bogotana y viene de procesos de organizaciones juveniles en barrio popular, de donde saltó en su momento, antes de venir a la carrera de gestión cultural, a espacios de representación en concejos de juventud a nivel municipal.

<sup>28</sup> Julio de 2017 en el proceso de diálogo con Linssey, es un tiempo en que hay una palabra fuerte desde su ubicación, que ha tomado en ese momento distancia respecto del Nido Colibrí para iniciar la formulación de su trabajo de grado titulado "Metodologías para la gestión artística colectiva en espacios comunitarios", el cual dio lugar a una cartilla para orientación de procesos de muralismo comunitario, que estíme material publicable cuando se entregó en junio de 2018.

El segundo de estos diálogos aparece en la búsqueda de mayor impacto en el mundo cultural de las veredas. Entre mediados de 2017 y 2018 se acondiciona un espacio escénico con piso de tierra y estructura en guadua, muy sencillo, pero con suficiente espacio como para acoger un público de unas 50 personas y que puedan presenciar alguna puesta en escena no convencional. Igualmente, dada la presencia y progresivamente mayor participación de indígenas estudiantes en actividades culturales, el piso de tierra podría prestarse para ceremonias y rituales con los que dar fuerza a esta presencia en un territorio campesino ajeno a otras formas de sustentar valores (vitales para otras tradiciones). Dicho escenario hace posible un incremento de las acciones culturales— tanto de formación como de creación artística—, pero no es fácil asegurar la participación de los y las vecinas en tiempos diferentes a las vacaciones por las dinámicas propias del trabajo rural —que copa el tiempo y esfuerzos de los trabajadores del campo— y por las distancias, pues no estar en un centro poblado implica que los públicos están lejos.

Algo que se puede señalar como aprendizaje de los procesos de construcción en el Nido Colibrí es la centralidad de la minga, convite o encuentros para trabajo voluntario colaborativo. Estas lograron tener un nivel de complejidad muy alto, como en el caso de la minga del 2 de septiembre de 2017, en la que participaron unas 40 personas; en su mayoría, vecinos de la carretera a Llanitos, muchos de ellos motivados por una invitación que en esos días circulaba por el sector a formar una cooperativa de productores lecheros y turismo (que luego sería el origen de Compyta - Cooperativa Multiactiva de Productores y Turismo Agropecuario).

Los impulsores de la idea eran Nicolás Arias, perteneciente al sindicato del Banco Agrario, y Andrés Restrepo, veterinario joven que trabaja hace algunos años en estas mismas veredas y vive en Villamaría. Algunos otros vecinos reconocidos se habían sumado a la idea; entre ellos, la familia Hoyos, la de mayor tradición en el sector, y visitantes asiduos de nuestro Nido (generalmente, cuando habíamos convocado a ver cine o a caminatas en el marco de las vacaciones campesinas). La propuesta estuvo acompañada de una invitación a un curso de cooperativismo que tuvo lugar en la vecina finca El Placer. El ambiente animado de estos días influyó en la alta asistencia a la minga.

Por otra parte, el tiempo de convivencia juntos ya permitía distribuir algunas tareas entre los habitantes del Nido para la coordinación del trabajo de todos y todas. De esta manera, las comisiones o grupos de trabajo fueron ya: sembrado, cocina, mezcla de cemento, preparación de las canastas de varilla para las columnas y preparación de los huecos para las bases. Los

primeros grupos en conformarse, con los primeros en llegar, fueron los más técnicos y que requerían de mayor atención: varillas y huecos para bases. Se pusieron al frente los que tenían más experiencia en tareas de construcción. De hecho, varios asistentes la tenían. Hombres y mujeres podían dedicarse a cualquier labor. Por ejemplo, Juanita Marín, estudiante de gestión cultural, del teatro Ubuntu se dedicó a mezclar cemento; ante la mirada de sorpresa de Ángel, Samir, Filisberto y algunos otros estudiantes indígenas, pues, en decir de ellos: «Trabaja como un hombre». Andrés Restrepo, el veterinario, llegó un poco tarde y se integró en la comisión de cocina. Dijo que era lo que se le daba mejor.

El número de integrantes por comisión lo determinó la disponibilidad de herramienta, de manera que las comisiones más grandes fueron las de preparación de huecos para bases, en donde servían los machetes, picas, azadones y la paladraga; y la de transporte de concreto, pues había bastantes baldes. La mezcla de cemento dependía de cuatro palas disponibles. Y la de siembra se dejó de lado pues la mayoría de las herramientas fueron empleadas en los grupos de la construcción.

El éxito de la minga era poder asignar una tarea concreta a cada persona que llegaba, disponer de herramientas para ello y saber dónde estaban estas. Dos personas se encargaron de esto: Valentina, en la recepción; y yo. Así que las personas llegaban y nos preguntaban qué había para hacer. La jornada alcanzó para hacer los cuatro huecos, de entre uno y dos metros de profundidad, según la pendiente del terreno (entre más pendiente de la superficie, mayor profundidad del hueco), poner en ellos las piedras gruesas, las canastas de varilla ya elaboradas y vaciar concreto para formar las zapatas del fondo. Fue bastante trabajo para una sola jornada. El almuerzo vino al comenzar la tarde. Después del almuerzo la intensidad del trabajo bajó un poco, pero logró terminarse lo que nos proponíamos. La última comisión fue de mezcla de cemento, que funcionó aún después de almuerzo para alcanzar a rellenar con mezcla las bases ya con sus canastas de varilla y piedras esperando el vaciado de concreto.

Siendo la minga para las bases del escenario campesino la más notable de las que se han organizado hasta ahora, se han realizado en total unas 20 mingas aquí en los últimos cuatro años (unas 35, si contamos desde 2015). Y este ha sido el evento más corriente. Otras regularidades de este proceso pueden resumirse en el siguiente listado, el cual puede parecer superficial, pero es claro que el tema no es para agotarlo en este artículo. Lo presento en la medida en que muestra alguna otra regularidad que quiero rescatar para seguir describiendo lo que he llamado gestión cultural comunitaria<sup>29</sup>.

Tabla 1. Resumen del proceso del Nido Colibrí 2015-2020.

- Año 2015: inicio de la experiencia en el predio y reconocimiento de vecinos. Primera novena campesina: adecuaciones en la antigua casa de campo a través de mingas.
- Año 2016: consolidación del primer equipo de trabajo con estudiantes de la universidad para programar actividades en el Nido Colibrí. Puesta en práctica del primer plan de gestión elaborado por estudiantes en la asignatura Gestión de Proyectos Culturales. Realización de las primeras vacaciones campesinas. Mingas de siembra. Novena de Navidad.
- Año 2017: inicio de la construcción del escenario campesino, varias mingas. Inicio de la experiencia colectiva de creación de una cooperativa junto con otros actores del territorio. Segundas vacaciones campesinas y tercera novena de Navidad.
- Año 2018: inauguración del escenario campesino. Primera programación artística regular de talleres con teatro-danza y tejido. Terceras vacaciones campesinas y cuarta novena de Navidad. Entrada de actividades esotéricas o espirituales de inspiración indígena (tomas o ceremonias de yagé).
- Año 2019: expansión de la propuesta en formación artística a la vereda Llanitos. Acuerdo con el Colegio Pío XII. La actividad regular del Nido fue afectada parcialmente por los cambios en el calendario generados por las movilizaciones estudiantiles en las universidades a finales de 2018. No hubo vacaciones campesinas. Se celebró novena con los vecinos en navidad por quinta vez.
- Año 2020: Ejecución de proyecto de extensión de la Universidad Nacional en la vereda Llanitos con la oferta formativa que se había generado hasta ahora. Todo ha estado afectado por la cuarentena del coronavirus. Sin embargo, se han hecho actividades ligadas a la Cátedra Indígena y Afro Intercultural y algunas otras actividades de fortalecimiento espiritual y sanación alrededor del fuego, privadas.

<sup>29</sup> En mi tesis doctoral (Lozano, 2006) y el libro publicado posteriormente por Graó (Lozano Escobar 2007) hay una propuesta conversacional para el registro de diálogos educadores que podría aplicarse no solo a escenas, sino a procesos de relaciones de largo plazo. Podría aplicarse a los casos de Linssey, Valentina y Marla con más detalle, pero prefiero no entrar en tanto detalle aquí. El cuadro de actividades a continuación podría también emerger de la aplicación de esa propuesta conversacional, pero se trata en este caso de uno muy complejo, en que los agentes culturales participantes han llegado a un número que hace imposible nombrarlos a todos de manera explícita. Sugiero al, o la lectora, pensar en los posibles protagonistas de cada acción nombrada en esta lista y pensar estas como enmarcadas en pares de acción y reacción, o de estímulo y respuesta. Algunos ejemplos similares aparecen en los textos nombrados (Lozano Escobar, 2007, pp. 172, 189, 202).

Algunos integrantes del colectivo teatral Ubuntu habían hecho parte también del semillero o habían manifestado interés en este, y por lo mismo, asumieron con mucho compromiso no solo la participación en las mingas de construcción del escenario campesino, sino también las actividades de formación a mediados de 2018, descubriendo en la práctica la dificultad de conformar un grupo estable suficientemente grande como para asegurar su duración en el tiempo. Esto nos lanzó al centro poblado de Llanitos, donde buscamos —hasta lograrlo— un acuerdo con la Institución Educativa Pío XII para ofrecer formación artística en la jornada alterna a la escolar, el cual comenzó en el año 2019, con danza contemporánea y teatro. El primero de estos grupos no logró tener continuidad, el segundo se mantuvo y a final de año tenía nombre —Los Llaneros Arroyados—, obra —Esto es un Asalto— y dos presentaciones en salas de teatro fuera de su territorio, es decir, su primera gira.

Paralelamente a estos procesos artísticos, el Nido Colibrí ha avanzado notablemente en otra dirección: la del cultivo de una espiritualidad anclada en lo indígena. Protagonistas de este proceso han sido los indígenas estudiantes que han habitado el Nido, el Cabildo indígena Universitario, la Junta de Indígenas Estudiantes Inga-Kamentsá y la Cátedra Indígena y Afro intercultural. Muchos, de cuyos invitados, siendo sabedores tradicionales y líderes indígenas, no han sido siempre fáciles de justificar en las cuentas de una universidad de corte ingenieril y administrativista, como es la sede Manizales de la Universidad Nacional de Colombia; de manera que la figura administrativa viable ha resultado ser ofrecer alojamiento, mientras se piden a la universidad cubrir los costos de desplazamiento. Esto, adicionalmente, permite al Nido apropiarse de un capital simbólico importante en el contexto indigenista inicialmente, y espiritual indígena cada vez con más fuerza.

Este crecimiento en la dimensión espiritual ha propiciado un acercamiento cada vez mayor a los colectivos de agroecología de la ciudad y sus alrededores, aumentando la demanda de actividades de tipo ritual o de socialización de conocimientos indígenas; incluso, afectando a las maneras de hacer revisión de los procesos que se gestan en el Nido, lo cual se hace cada vez más alrededor de una fogata, acompañada de los «poderes» del ritual indígena, es decir, tabaco, mambe, ambil, chocolate, entre otros.

Durante el año 2019, en particular, hubo varias ceremonias de yagé acompañadas de sabedores tradicionales indígenas, una sesión de respiración holotrópica y ceremonias intencionadas en generar procesos de sanación siguiendo códigos diferentes a los de la medicina alopática u occidental. Las cercanías entre ámbitos artísticos alternativos, agroecología y prácticas de sanación indígenas están marcando en la actualidad —en el contexto de

pandemia— este segundo diálogo con la Universidad, y se van alineando con tendencias hacia la valoración cada vez mayor de estos saberes. Discursos como el de la «ecología de saberes» (De Souza Santos, 2010: 29 ss.), la decolonialidad e interculturalidad crítica (Walsh, 2014) toman fuerza en la construcción de sentido que se obra aquí. Una vez establecido el Nido, ombligado, este crece y crece, apareciendo cada vez más tareas y planteando la necesidad de formas de organización que respondan a las nuevas necesidades.

Con este crecimiento aparecen también formas imprevistas de interrelaciones que hacen pensarnos como parte de un tejido que se va haciendo más denso. Por ejemplo, durante el año 2019 se realizaron dos caminatas motivadas en la posibilidad de hacer un proyecto, y buscar su financiación como cooperativa Compyta, de ruta patrimonial, concebida como sistema de senderos y recorridos para hacer con diferentes medios de transporte y amparado en la figura de paisaje cultural cafetero. Dicha actividad nos condujo a acercarnos a la Ruta del Cóndor, una ruta de este tipo ya establecida hace cinco años, la cual articula otras cooperativas de veredas en otro sector rural de Villamaría. Entre las personas representantes de algunas organizaciones de dichas veredas apareció una amiga de la Ecofinca La Soledad (una experiencia alternativa basada en agroecología, ubicada en la vereda Santo Domingo, de Villamaría).

Más aún, en septiembre de 2020 realizamos una caminata con pocas personas del Nido Colibrí por un antiguo camino de arriería que está en desuso hace muchos años y muy enmontado. El recorrido fue muy exigente, pero ya en nuestro destino conocimos a un propietario de finca interesado en la agroecología, el patrimonio, las prácticas médicas o de sanación de origen indígena y el camino arriería que acabábamos de recorrer, el cual pasa por un lindero de su finca. Constatamos entonces que temas que no teníamos por afines se aproximan entre sí cada vez más. Lo que a veces podría ser percibido como una casualidad no es más que el momento en el cual se termina de recorrer un círculo a través de un terreno que la falta de cuidado nos presentaba enmontado.

### **Gestión cultural de la ruralidad: Ideas para una lectura del territorio**

Lo que viene pasando en el Nido Colibrí lo erige como instrumento privilegiado para la observación de fenómenos recientes en el ámbito de la ruralidad y de manera particular en las zonas rurales del área metropolitana de Manizales (región centro-sur de Caldas). El territorio se nos presenta cada vez más como una red densa en la que temas que hasta ahora han aparecido como desconexos, pueden conectarse o relacionarse de formas insospechadas. Sin embargo, de no habernos constituido en actores del territorio, no lo podríamos

ver con esta facilidad. El hecho de establecerse como actor del territorio y estar abierto a leer en espiral las actividades y los encuentros, nos permite una noción diferente de planificación de la acción, más conectada con la vida, con la consciencia de lo recorrido y de los posibles encuentros próximos a suscitarse. Las evidencias para leer el territorio aparecen día tras día.

Una segunda constatación que podemos hacer desde las experiencias vividas es la posibilidad de una lectura articulada a través de la búsqueda de sentido, es decir, lo que venimos reconociendo como una dimensión “espiritual” de la vida comunitaria, en un sentido amplio, más allá de lo que se pudiera entender por ello en las confesiones tradicionales hasta ahora en el campo. En ello, la figura circular y la figura espiral se pueden comprender como centrales, en la medida en que no solo articulan la experiencia para sugerir los pasos a dar, sino que también se encuentran en diferentes lugares y momentos con la naturaleza, la cual es la fuente principal de sacralidad. Esto puede ser benéfico para la solidez de compromisos ambientales que en la actual crisis de nuestra cultura occidental son un requerimiento de urgente respuesta.

Una tercera constatación es que, dado que el campo viene orientándose hacia fuentes de riqueza diferentes de la producción de alimentos, al menos en zonas sin extractivismo, y esto señala el camino hacia el turismo, alentar formas de turismo alternativas no solo puede tener un efecto benéfico en el cuidado del ambiente, sino que también hay que contar cada vez más con actores urbanos diferentes de los dueños de la tierra. Esto puede afirmar la prevalencia de la vida sobre la propiedad, y en este sentido de la mayoría de los ciudadanos sobre una minoría de propietarios o acumuladores, cuyo rol es uno de responsabilidad también con la vida de todas y todos y no solo con la generación de riqueza individual.

Hacia el mundo de la universidad, o de los investigadores, estas constataciones refuerzan lo que las corrientes más comprometidas con los campesinos han pregonado siempre, que es necesario favorecer una presencia prolongada en una perspectiva no institucionalista, de acciones continuadas y de relaciones cotidianas con los habitantes del campo. Ideas que vienen haciendo escuela en los últimos años, en los procesos de organización indígena, educación propia, educación popular, asociaciones juveniles y artísticas comprometidas socialmente, como la de que hay una planificación y gestión por planes de vida diferente de la planificación por proyectos de financiación, necesita de mayor esfuerzo y resultados en publicaciones y experiencias compartidas. Espero que algunas de las ideas compartidas en este artículo puedan ayudar a describir mejor estas alternativas e impulsen a más personas a escudriñarlas y vivirlas.

Respecto de la pregunta inicial sobre si este relato lograría mostrar la pertinencia de este tipo de abordaje, pienso que la complejidad de las relaciones articuladas en este momento, su riqueza y, quizás, algunos logros que parecen cristalizar un poco en el contexto del Paro Nacional, que coincidió con la presentación del documento de políticas culturales municipales, en mayo del presente año, permitiendo que algunos participantes en dicho evento plantearan posturas críticas sobre el proceso y sobre la visibilidad y efectos de los resultados, son algunos de las muchas evidencias que confirman esta pertinencia.

Es decir, la existencia de estos procesos y evidencias de red que se va haciendo tupida, junto con algunos productos (tesis de grado, murales en el Nido Colibrí, fotografías de las actividades, resultados de los talleres, proyectos aprobados para hacer extensión solidaria en la vereda Llanitos, participación en las asambleas populares) son de momento las muestras de que algo funciona bien y vincula agentes culturales del municipio.

## Referencias

- Acero, L. (2018). Metodologías para la gestión artística colectiva en entornos comunitarios (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Alzate C, D., Castellanos, M., y Acero, L. (2016). Fortalecimiento de la Corporación Eleusis en Nido Colibrí. Universidad Nacional de Colombia.
- Castel, Robert (1984). La gestión de los riesgos: del psicoanálisis a la anti-psiquiatría. Akal. Barcelona.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. MacGraw Hill. Bogotá D.C.
- Corporación Eleusis. (2009). Estatutos de la Corporación Eleusis. [Texto inédito]. Bogotá D.C.
- Corporación Eleusis. (2018). La Corporación Eleusis – Iniciativa Nido Colibrí. [Texto inédito]. Villamaría, Caldas, Colombia.
- CRIC. (2004). ¿Qué pasaría si la escuela? 30 años del Programa de Educación Bilingüe Intercultural. Popayán, Colombia.
- <http://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/files/1014/5615/3700/pebi.pdf>

- Drucker, P. (1993). *Managing for Results*. Harper Collins. Los Angeles, California.
- Durkheim, E. (2002). *Las reglas del método sociológico*. Prometeo Libros. Madrid.
- Fernández Rodríguez, Carlos Jesús (2008). *Management y Sociedad en la obra de Peter Drucker*. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 66(49), 195-218.  
[https://www.researchgate.net/publication/44200801\\_Management\\_y\\_sociedad\\_en\\_la\\_obra\\_de\\_Peter\\_Drucker](https://www.researchgate.net/publication/44200801_Management_y_sociedad_en_la_obra_de_Peter_Drucker).
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores. Buenos Aires.
- García Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad*. Gedisa. Barcelona.
- Gómez, J., Melendez, M., y Solís, P. (2010). *Gobernanza y Gestión de la Universidad Pública*. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210-225. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000200003&lng=es&nrn=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200003&lng=es&nrn=iso&tlng=es).
- Hernández, M. (2001). *El control de gestión empresarial: criterios para la evaluación del desempeño*. <https://ciberconta.unizar.es/leccion/cgcrete/Criterio.doc>.
- Jacanamijoy Juajibioy, Juan Carlos (2018, comp.). *Diccionario Bilingüe Camëntsá : Español - Español: Camëntsá*. Summer Institute Linguistics - Comité Uáman Soyëng Camëntsáñ Uatsjëndayëng (U.S.C.U.). Sibundoy, Putumayo.
- Lozano, J. O. (1997). *Mi disfraz de pueblo: las culturas populares en el taller de teatro (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C. [https://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/files/2914/5615/3517/lozano\\_disfraz.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/files/2914/5615/3517/lozano_disfraz.pdf).
- Lozano, J. O. (2006). *Jóvenes educ@ndo sociedad: tribus educadoras en Barcelona, Bogotá y Dompasi (Ghana) (tesis doctoral)*. Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, Cataluña. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5284/jole1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lozano, J. O. (2007). *Jóvenes educadores: entre los lugares y las redes*. Graó. Barcelona.
- Lozano, J. O. (2018). *Aprender a investigar y agenciar cambios culturales: una experiencia en Manizales*. Obtenido de Semillero de Agenciamiento Cultural. Grupo Teoría y Práctica de la Gestión Cultural. Universidad Nacional de Colombia, Manizales: <https://www.magisterio.com.co/articulo/aprender-investigar-y-agenciar-cambios-culturales-una-experiencia-en-manizales>.

- Lozano, J. O. (2020). Gestión cultural comunitaria: Resumen político de mi vida. En: Ciclo de Conferencias Banco de la República. Centro Cultural Banco de la República, Manizales.
- MacGregor, J. A. (1998). Políticas culturales y formación de promotores y gestores culturales para el desarrollo cultural autogestivo. En: I Seminario Nacional de Formación Artística y Cultural (manuscrito de 32 páginas). Ministerio de Cultura de Colombia.
- Max-Neef, M. (1986). Desarrollo a escala humana: Una opción para el futuro. Editorial Nordan e Icaria Editorial.
- Moulinier, P. (2012). Ecris sur la democratization culturelle. <https://chmcc.hypotheses.org/979>.
- Puche, J., Alonso, P., y Lozano, J. (2003). Centro de Expresión Cultural Fe y Alegría Santa Librada (CEC): una experiencia de Fe y Alegría en Colombia (informe de sistematización). Federación Internacional de Fe y Alegría. [http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0692/6\\_FyA\\_CEN\\_1.pdf](http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0692/6_FyA_CEN_1.pdf).
- Schluchter, W. (2011). Ferdinand Tönnies: comunidad y sociedad. Signos Filosóficos, 13(26), 43-62. <https://www.redalyc.org/pdf/343/34321462002.pdf>.
- Sousa Santos, Boaventura de (2010). Descolonizar el saber, reinventar el poder. Ed. Trilce. Extensión Universidad de la República. Montevideo.
- Strathern, M. (1998). Fuera de contexto: las ficciones persuasivas de la antropología. En: Clifford, J. (Ed.). El surgimiento de la antropología posmoderna (pp. 171-213). Gedisa. Barcelona.
- Vidal, M. (2017). Los Planes de Vida son nuestro referente de acción territorial. Cric (Consejo Regional Indígena del Cauca). Popayán. <https://www.cric-colombia.org/portal/los-planes-de-vida-son-nuestro-referente-de-accion-territorial/>.
- Walsh, C. (2014). Interculturalidad crítica y pedagogía decolonial. <https://redinterculturalidad.files.wordpress.com/2014/02/interculturalidad-crc3adtica-y-pedagogc3ada-decolonial-walsh.pdf>
- Weber, M. (2002). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica. México.
- Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica. Paidós. Barcelona.

# GESTIÓN CULTURAL COMUNAL: UN AGENCIAMIENTO DESDE LA COMUNALIDAD CREATIVA

---

Adolfo  
Albán Achinte

GESTIÓN CULTURAL COMUNAL: UN AGENCIAMIENTO DESDE LA COMUNALIDAD CREATIVA



## Introducción

Cuando se aborda el tema de la gestión cultural regularmente se hace referencia a los procesos institucionalizados y agenciados por entidades estatales que en sus políticas culturales definen lo concerniente al quehacer cultural. De igual forma, se asume que esta gestión la constituyen personas que desarrollan acciones en procura de conseguir recursos económicos destinados especialmente para el apoyo o fortalecimiento de las expresiones artísticas; es decir, en muchos casos la gestión cultural se asume como todo aquello que concierne al arte y sus prácticas.

En el contexto comunitario podemos entender las políticas culturales como «[...] el proceso que se ejecuta cuando los actores sociales, modelados o caracterizados por diferentes significados y prácticas culturales, entran en conflicto» (Escobar, 1997, p. 175). Además reafirma este autor que se debe entender la cultura o lo cultural como «[...] los significados y prácticas culturales –en particular aquellas que teorizadas como marginales, de oposición, minoritarias, residuales, emergentes, disidentes y similares, todas ellas concebidas con respecto a un orden cultural dominante– son fuente de procesos que podrían considerarse políticos» (Escobar, 1997, p. 176).

Pues bien, esas políticas culturales son un agenciamiento que les permite a las comunidades tomar decisiones que tienen que ver tanto con sus procesos creativos musicales, dancísticos, literarios, visuales, etc. como con sus procesos organizativos, productivos, festivos, gastronómicos y cosmogónicos. Esta visión de la gestión que implica tener en cuenta sus recursos diversos y que sus potencialidades apuntan, entre otras razones, a garantizar una convivencia que sin desconocer las conflictividades que se puedan presentar producto del relacionamiento social e intersubjetivo. Todo ello posibilita tramitar la construcción de consensos afianzados en la concepción de espacios cada vez más amplios de participación para la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, lo sociocultural, en donde lo étnico juega un papel preponderante, da a entender que «El desarrollo social

incluye esa dimensión propia de la cultura que es encontrarle sentido a lo que hacemos» (García Canclini, 2005, p. 7).

La construcción de sentidos pasa por la comprensión de la visión de mundo que tiene una comunidad, reconocer sus orígenes y apostarle a apropiarse una ancestralidad que da cuenta de los legados producidos y entregados de una generación a otra por diversos medios. Uno de ellos tiene que ver con la tradición oral y sus formas de transmitir los saberes que hacen parte del mundo cotidiano y que posibilitan mantener la cohesión social y proyectar la dinámica comunitaria hacia el bienestar individual y colectivo. En este orden de ideas,

La gestión cultural supone optar pero no entorno a lo que es rentable económica o electoralmente sino en lo que cumple con los objetivos sociales de la cultura: fortalecimiento de la autoestima personal, apoyo a las identidades colectivas, fomento a la creatividad, desarrollo social (con equidad y respeto al ambiente), etc. (Nivón y Sánchez, 2012, pp. 17-18).

Ello nos permite comprender que en la gestión cultural comunal no solamente el objetivo central es la consecución de recursos económicos para adelantar actividades, sino, que está orientada al fortalecimiento de las relaciones sociales, agenciar el trabajo colaborativo y comunal, propiciar espacios de reencuentro festivo para el disfrute placentero de la vida en común y propender por el mantenimiento de la memoria colectiva (entendida esta como aquello que la comunidad conoce, sabe y ha hecho que permanezca en el tiempo).

Entender la gestión cultural como un agenciamiento social amplía el horizonte de acción y, de alguna manera, desinstitucionaliza la hegemonía del Estado como regulador y orientador de las políticas culturales y de la gestión cultural que se deriva de la manera de concebir y actuar frente a lo cultural que, en muchos aspectos, se distancia de la perspectiva y sentido que adquiere al interior de lo comunal. La gestión comunal establece unas relaciones diferentes con el Estado. El desarrollo de lo cultural no depende de lo que las instituciones estatales dispongan y determinen, sino que está posicionada a partir de la participación colectiva y las decisiones que se tomen para resolver las necesidades y propiciar la construcción de espacios para el buen vivir o el «vivir sabroso», como lo plantean las comunidades indígenas Nasa en el departamento del Cauca, teniendo en cuenta que «[...] la cultura se vuelve política cuando los significados se convierten en fuente de procesos que, ya sea implícita o explícitamente, buscan redefinir el poder social» (Escobar, 1997, p. 176).

En esta medida, el lugar se constituye en el escenario en donde lo cultural se desarrolla con sus variadas manifestaciones, tensiones, conflictos, contradicciones y consensos, haciendo que las acciones que se desprenden de los procesos de negociación internos a una comunidad estén cruzados o mediados por intereses que entran en pugna o en conversación como producto de las disímiles lecturas de las situaciones. El lugar es, además, «[...] la ubicación de una multiplicidad de formas de política cultural, es decir, de lo cultural convirtiéndose en política...» (Escobar, 2000, p. 128) que organiza o regula la vida comunal creativamente, por cuanto la gestión es también el resultado de lo que un colectivo se imagina y lo hace posible en circunstancias y contextos específicos y particulares.

La comunalidad creativa es un soporte fundamental en el proceso de gestión y se entiende como:

[...] la necesidad de superar al sujeto creador individual propio de la modernidad occidental para asumir formas comunitarias participativas en el acto creativo. Esto tiene que ver con prácticas creativas basadas en lugar que posibilitan colectivizar las acciones en procura de fortalecer lazos de amistad, solidaridad y co-sanguinidad. (Albán, 2016, p. 18).

Es decir, la creatividad se despliega para poder imaginar escenarios posibles tanto de oportunidades de recursos económicos como de posicionamiento social en aras de alcanzar una vida en condiciones de dignidad. Lo creativo tiene que ver con la multiplicidad de opciones que se pueden construir para lograr materializar un propósito. En esa medida, la creatividad es situacional y relacional por cuanto tiene la capacidad de reacomodarse cuando surgen las dificultades y/o cuando la incertidumbre aparece sembrando dudas o desasosiego.

Por ello, la gestión cultural comunal desde la creatividad posiciona las identidades territoriales y étnicas, en la exigencia por los derechos adquiridos y por el cumplimiento de los mismos. De igual manera, posiciona las expresiones dancísticas, musicales, artesanales, cosmogónicas, organizativas, festivas y gastronómicas, como lo veremos en el segundo apartado del presente texto.

Las tensiones que se producen entre la manera como el Estado desarrolla la gestión cultural y la forma como las comunidades la realizan hacen que se perciba que

[...] mientras la administración trabaja desde fuera, aplicando normas universales sobre lo que es siempre específico y particular, la cultura se define en forma soberana a partir de sus propios fines. De ahí la irracionalidad de la administración frente a la cultura, específicamente frente al arte. (Nivón y Sánchez, 2012, p. 10).

Aunque en la gestión cultural comunal se establecen normas o convenciones producto de los acuerdos internos a los que se llegan regularmente en asambleas, ésta no se reduce al cumplimiento estricto de las mismas habida cuenta que las circunstancias son dinámicas y cambiantes, esta condición de lo circunstancial hace que este tipo de gestión sea flexible y adaptable a los cambios que se produzcan en un proceso de negociación bien sea interna o en relación con el Estado en sus distintos niveles de la administración. En ese sentido “La gestión cultural no puede reducirse a un conjunto de reglas. No nos resuelve el problema de qué hacer ante una situación dada. Tan sólo nos brinda elementos para evaluar dichas situaciones y nos guía, hasta cierto punto, para elaborar una estrategia y tomar decisiones para llevarla a cabo. (Nivón y Sánchez, 2012, p. 17).

La gestión cultural comunal no es una manifestación espontánea en el acontecer de la vida cotidiana, sino la resultante de procesos de planeación de acciones y actividades que configuran el sentido colectivo de lo que se hace y de la manera como se hace, de definir con quién se hace y en qué momento se hace. La gestión y la planeación no están desligadas, son interdependientes y se dan en las comunidades a lo largo de su devenir en el tiempo, es decir:

Hacer planeación ha sido una constante en la historia de los grupos humanos en donde se ha buscado permanentemente las posibilidades de organizar, maximizar y potencializar los recursos disponibles en el medio, así como reducir las dificultades que este mismo medio plantea... (Barona, 1999, p. 16).

Planificar en las comunidades tiene un sentido práctico en términos de darle solución a las necesidades materiales y espirituales. Consiste también en establecer relaciones con el Estado para la obtención de recursos que permitan avanzar en los propósitos colectivos en la búsqueda del bienestar y ese relacionamiento, lo cual no significa la pérdida de autonomía, sino que, por el contrario, está orientada a preservar las lógicas de lugar respecto a lo que se quiere, como también al posicionamiento de los sentidos de vida construidos como lugar de enunciación y negociación con la institucionalidad estatal.

Como bien lo ha argumentado Barona (1991): «El solo hecho de hacer planeación no es garantía suficiente de que todo está resuelto» (p. 17), pues, además la gestión y los resultados que se alcancen con ella, tanto internamente en la comunidad como con la institucionalidad oficial o los organismos de cooperación nacional o internacional llevan a la toma de decisiones con respecto a la materialización de lo gestionado y propician nuevas negociaciones internas que se discuten en las asambleas comunales. Lo anterior, por cuanto «Enfrentarse a las realidades humanas no puede ser un juego de vaticinios que conduzca a desilusiones continuas cuando aquello que se creyó previsto resulta, en la realidad de un grupo humano, como justamente contrario a sus propios intereses y necesidades» (Barona, 1999, p. 14). Lo que se pone en juego es la posibilidad de hacer real los propósitos determinados sin desconocer que en la realidad cambiante algunos aspectos de lo planeado no pueden llegar a feliz término. Estas condiciones circunstanciales hacen que se tenga que gestionar siempre con un margen de incertidumbre con el cual se asumen las vicisitudes o las adversidades que se presentan en el ejercicio de alcanzar un objetivo común.

Pero esta planeación está precedida del diseño que la comunidad hace para planear lo que se quiere alcanzar. Por ello, diseñar no es otra cosa que poner en discusión lo que se quiere resolver o tramitar para darle curso a los intereses colectivos que no están exentos de disensos y conflictividades. La vida comunal se diseña. En ocasiones, pareciera que en el mundo comunal la vida cotidiana transcurre sin diseñarla y organizarla; es como si diseñar estuviera asignado a los planeadores y/o diseñadores profesionales que con su conocimiento experto –valioso por demás– les resuelven a otros desde sus miradas y lugares de conocimiento lo que el «cliente» necesita. El diseño comunal tiene de trasfondo la construcción de autonomía, entendida esta como la capacidad que las comunidades tienen para decidir cómo quieren vivir, recurriendo a sus «suficiencias íntimas» (Arboleda, 2004); es decir, a todo el acervo cultural histórico que les ha permitido permanecer en el espacio y el tiempo re-existiendo (Albán, 2017). Así, pues, es entendida la re-existencia como todas aquellas estrategias que las comunidades diseñan para superar las adversidades y necesidades, pero también para procurarse los espacio-tiempos necesarios para vivir en felicidad.

Diseñar es pensar y además actuar en concordancia entre lo que se diseña y planea para lograr materializar las decisiones. Es también la capacidad para abrir los espacios de participación suficientes de tal manera que las decisiones sean acuerdos colectivos a los que se llega como producto del diálogo abierto, en donde la escucha, como diría Paulo Freire (1969), es la premisa básica para que exista ese diálogo y para que, más allá de este, se construyan «[...] los términos de la conversación» (Mignolo, 2010) como

condición sine qua non para que lo dialogado se dé en condiciones de equidad. El diseño comunal genera autonomía, pues

Cada actividad de diseño debe comenzar con la premisa de que toda persona o colectivo es practicante de su propio saber y desde allí examinar cómo la gente entiende su realidad. Este principio ético y político está en la base de la autonomía y del diseño autónomo. (Escobar, 2016, p. 210).

En ese sentido, la autonomía es un ejercicio que se teje en la vida cotidiana como una política de re-existencia capaz de salvaguardar lo comunal, de potenciarlo y reafirmarlo en aras de mantener la cohesión social, que se fortalece por la capacidad interna de tramitar las diferencias, de consensuar sin imponer, de articular las distintas posturas en torno a un tema o problema concreto y, de esa manera, respetar las posturas opuestas manteniendo la unidad de criterios.

Los acuerdos hacen parte de la gestión cultural «casa adentro» (García, 2011) que permite un mayor nivel de gestión «casa afuera» en el relacionamiento con la oficialidad estatal o con otros agentes de financiamiento y/o apoyo. La gestión interna tiene que ver con las dinámicas existentes al interior de una comunidad, los procesos organizativos, los horarios para las reuniones, las mingas o trabajos colaborativos, las celebraciones festivas o fúnebres, los tiempos de siembra y de cosecha, la preparación de los alimentos sus tiempos y sus rituales. Gestionar hacia adentro para posicionarse hacia afuera es parte de ese agenciamiento que, como lo plantea Camilia Gómez Cotta (2006), tiene que ver con «[...] la posibilidad narrativa desde la diferencia cultural [...]» (Gómez, 2006, p. 14); y, en esa medida, lo comunal se reafirma en la construcción de relaciones intersubjetivas que hacen de la colectividad el escenario político de construcción de sentidos de re-existencia.

### **La vereda de El Tuno, Patía y la gestión cultural comunal**

La vereda de El Tuno, ubicada en el corregimiento de Méndez, municipio de Patía al sur del Departamento del Cauca, presenta en el contexto sociocultural de la región unas características que la hacen particularmente especial.

A comienzos del siglo XX, Santiago Llanos, hijo de Sergio Llanos -un aventurero paisa llegado a la región-, decidió comprar terrenos pertenecientes al corregimiento de Méndez y allí, junto a su esposa, Mónica Caicedo, empezaron a levantar con sus siete hijos (Felipe, Olimpo, Emiliano, Cristóbal, Rodolfo, Manuel y Eustorfio), lo que a la postre se convertiría en uno de los territorios con una estructura social fundamentada en la unidad familiar y en la organización social.

Los hijos de Santiago el viejo, ya hechos hombres conocieron a las hermanas Daza (Inés, Jova, María Umelia y Ascensión) oriundas de la vereda de Angulo, haciéndolas sus esposas y conformando de esta forma la familia Llanos Daza. Esta estructura de parentesco permitió con el paso del tiempo la consolidación de lazos familiares que produjeron una comunidad excepcional en todo el Valle geográfico del río Patía, en tanto que la familia nuclear y la familia extensa se conjugaron formando un todo sólido con altos niveles de solidaridad.

En este contexto, el reconocimiento de la autoridad de los mayores (las cuatro parejas Olimpo/Jova, Felipe/Inés, Cristóbal/María Umelia y Emiliano/Ascensión) que dieron origen a la comunidad de El Tuno ha estado fundamentado a lo largo del tiempo, en la construcción de las imágenes patriarcales y matriarcales con fuerte ascendencia sobre los descendientes de cada uno de los núcleos familiares. Si se tiene en cuenta que en la cultura Afrocolombiana la imagen del tío en muchos casos suplanta o reemplaza a la del padre, en la vereda de El Tuno, las relaciones de parentesco hacen que la descendencia encuentre en los tíos los mismos niveles de autoridad que los padres. Por otro lado, el papel de la mujer como columna vertebral de la familia ha hecho que en esta vereda las tías se consideren como mamás (al igual que las abuelas) y ejerzan la autoridad y la influencia maternal hacia toda la prole.

El hecho de tener una primea generación de primos hermanos ha contribuido a crear unos lazos de afectividad poco comunes en otro tipo de comunidades. En este sentido, esta generación en cierta medida reproduce los patrones de representatividad de los tíos y tías aunque empiezan a aparecer hombres y mujeres con otros apellidos que van agrandando la estructura de esa familia extensa. Puede considerarse que, desde el origen, esta comunidad está atravesada en todas las actividades socioproductivas por altos niveles de respeto y obediencia de los menores hacia los adultos y, más aún, hacia los ancianos. Esta pirámide, sin embargo, no se convierte en una aplastante estructura que imposibilita el ejercicio de relaciones sociales basadas en la ternura, la solidaridad, el compadrazgo y la parentela.

En términos de las decisiones que atañen al desarrollo de la vereda, históricamente se ha considerado el saber de los «mayores», y, más contemporáneamente, de quienes han asumido el rol de liderazgo y que fundamentalmente son los hijos de las cuatro primeras parejas. De todas formas, la autoridad se ha venido modificando con el paso del tiempo, permitiendo niveles de laxitud, aunque permanecen vigentes los patrones de respeto por los inmediatamente mayores en edad.

En este contexto, la figura de María Umelia Daza - ‘Pimpina’ (QEPD), esposa de Cristóbal Llanos (una de las cuatro primeras parejas) se convirtió en el paradigma de la justicia al asumir la condición de baluarte de la defensa de las buenas costumbres de la comunidad. Con su vara de guásimo y/o arrayán, reprendió por muchos años con el castigo físico a quienes pretendieron desviarse del cauce de la moralidad y las tradiciones familiares. A pesar de esta estructura vertical de autoridad, en la vereda de El Tuno, tanto hombres como mujeres han tenido históricamente una disposición socialmente construida hacia la ternura y el buen trato para con los niños quienes son considerados como dignos de la máxima atención y cuidados.

En cuanto a la división social del trabajo, la mujer desempeña una doble función entre las actividades propias del hogar y las actividades productivas en lo que tiene que ver con los cultivos o con la extracción del oro cuando la situación económica se ve afectada sustancialmente por la pérdida de las cosechas; especialmente, cuando arrecia el verano y se vuelve difícil mantener los niveles de humedad necesarios para estos. Por otra parte, el procesamiento del puro o mate, históricamente desarrollado por las mujeres, se constituye en otra de las actividades con las cuales ellas le aportan ingresos al sustento del hogar. A su vez, el hombre se dedica específicamente a las faenas agropecuarias y a la extracción del oro, cumpliendo el rol de proveedor para la familia.

Quizá una de las características que más pueden diferenciar a esta población de cualquier otra del Bajo Patía es la de la tenencia de la tierra. Esta fue heredada de manera colectiva por los hijos de Santiago Llanos, quienes la distribuyeron estableciendo mojones y en donde, hasta la actualidad, se ha mantenido sin tener necesidad de cercar en parcelas diferenciadas por cada uno de los herederos. El sistema de trabajo ha estado y está regido por situaciones solidarias como la «mano vuelta» para el caso de la agricultura y las «mingas» para la construcción de viviendas o para la realización de actividades de beneficio común para todos los moradores de esta vereda.

La propiedad sobre la tierra colectivizada es uno de los reductos de organización social alrededor de un bien compartido y respetado por las generaciones sucesivas, que han sabido mantener este patrimonio que a su vez se ha convertido en base de la unidad social y soporte familiar para el mantenimiento de las relaciones. No obstante, se respetan los beneficios individuales de la producción, al igual que se ponen en común para afrontar las contingencias que afectan a todos por igual. Se puede afirmar que, si bien la solidaridad es un aspecto de la condición humana, en la vereda de El Tuno este valor tiene significado social en tanto que las desgracias y los beneficios

se comparten logrando una fuerte cohesión que les permite soportar y superar las contingencias (más con decisión que con resignación).

Ante el apareamiento de los conflictos, la autoridad de los mayores en la jerarquía social aparece para impartir orden sobre la base de la experiencia. No es extraño encontrar situaciones en las cuales un hombre de hogar que no responda debidamente o que sus pasos afectivos se estén desviando hacia otros predios sea llamado a relación por quienes lo superan en edad y experiencia para que corrija el rumbo de sus determinaciones. Desde esta perspectiva, el respeto por la integridad familiar se coloca por encima de todo, en tanto que la unidad familiar es la garante de la unidad del conjunto de esta comunidad.

Evidentemente, El Tunó no es un paraíso en donde la vida transcurre plácidamente; lo que sí es significativo es que la conflictividad cotidiana está mediada por el diálogo y la concertación o por la imposición de una autoridad ganada por los mayores que no escatiman esfuerzos para evitar que los problemas avancen y se conviertan en situaciones incontrolables que atenten contra la tranquilidad de la vereda (como en el caso de la referenciada «Pimpina»). Los bajísimos, sino inexistentes, niveles de violencia dan cuenta de la forma como se ha estructurado socialmente esta comunidad, en donde la expectativa de vida alcanza los 80 años.

### **Los viejos se mueren, los paradigmas cambian**

Con un siglo de existencia, la vereda de El Tunó empieza a experimentar la ausencia de los «mayores»; y los que aún quedan, tienen ya una edad avanzada. Ello ha hecho que la siguiente generación desde hace unos 15 años asuma el liderazgo, produciéndose cambios en la manera de conducir los destinos de la comunidad. Uno de estos cambios se puede apreciar en los procesos productivos que fueron transformando las maneras tradicionales de cultivar por formas más tecnificadas, debido también a la formación recibida y a la elevación de los niveles educativos por parte del conjunto de la comunidad.

Otro aspecto relevante es la concepción de la idea de progreso por esta nueva generación que propició el cambio en las maneras de vivir especialmente en la vivienda que modificó la arquitectura tradicional de bahareque o «embutido» por materiales más resistentes y una ampliación considerable del espacio habitacional, lo que les permitió separar las habitaciones para los padres y los hijos varones y las mujeres.

Con la llegada de la energía a comienzos de la década de los 80, la vida de la vereda tuvo cambios considerables en la vida cotidiana intrafamiliar

y comunitaria, al igual que los procesos culturales como las maneras de reunirse para conversar; y los niños, a jugar. Así, la utilización del tiempo libre de manera colectiva se ve fracturada por la llegada de la televisión y nuevas rutas en la visión del mundo se fueron constituyendo.

### **La problemática de las nuevas generaciones**

En este nuevo escenario, las nuevas generaciones se enfrentaron a situaciones completamente distintas y diferentes a la de sus predecesores. Con mayores niveles educativos las expectativas de vida fueron cambiando y la relación con la vida rural de igual manera se fue modificando al encontrar estos adolescentes e infantes, otras propuestas artificiosas o no de una sociedad que fue entrando en el universo del consumo.

Con la educación, el interés por el trabajo rural ha disminuido, aunque no ha dejado de ser una práctica generalizada en todos los grupos etarios — incluidos los niños que acompañan a sus padres en ciertos aspectos de la vida productiva más por el hábito cultural que por obligación—. Lo anterior, ya que los estudiantes aspiran a tener oportunidades distintas a las de sus padres, a quienes han visto agotarse y envejecer en unas labores no siempre gratificantes a la hora de los dividendos económicos.

Esta situación no deja de presentar dificultades para las relaciones entre la segunda y la tercera generación de Tuneños, en cuanto al relacionamiento con la vida comunitaria, los procesos organizativos e identitarios. En esa búsqueda de nuevas oportunidades y ante la crisis económica de la región, la vereda se ha venido convirtiendo en los últimos 15 años en expulsora de una juventud que no encuentra, en la monotonía y la rutina de las labores del campo, el universo de sus realizaciones personales. No obstante, los jóvenes Tuneños en la actualidad se enfrentan en su vulnerabilidad a todas las contingencias que están afectando la vida adolescente, como el consumo de sustancias psicoactivas y la presión de mundo económico y sus ofertas.

### **¿La vereda aún es acogedora para vivir?**

De esos primeros tiempos de la organización de la vereda cuando esta era autosuficiente y poco poblada, en la que las necesidades se suplían sin mayores dificultades relativamente, se pasó a una comunidad que se fue agrandando y cuyas necesidades y problemáticas lo hicieron en igual proporción. La solariega vereda pasó a convertirse en un espacio estrecho para las expectativas de las nuevas generaciones, que aspiran a tener una vida de oportunidades distintas a la de sus ancestros.

Si bien muchos niños y adolescentes sienten satisfacción en su vereda de origen, también es cierto que en la medida que van creciendo, la presión económica -mucho más allá que la necesidad de continuar estudios superiores- va construyendo paulatinamente el desarraigo suficiente para entrar en la dinámica de la migración hacia las grandes ciudades, como Santiago de Cali y Santafé de Bogotá, en la búsqueda de una fortuna que en esos nuevos espacios es esquiva y dramática en su consecución.

Todos estos factores para unos y otros en la vereda o en la gran ciudad hacen que la vida de estos Tuneños se convierta en una paradoja de la estadía.

### **La labranza y sus temporalidades**

La vida productiva de esta comunidad gira alrededor de la agricultura especialmente, alguna actividad ganadera menor y la minería artesanal. Los procesos productivos se realizan en pequeñas chagras que han sido distribuidas por acuerdos, como se señaló en el apartado anterior, en donde se cultiva maíz, frutales (papaya, sandía, melón), cítricos (limón), plátano, maní y yuca, tanto para el consumo doméstico como para la comercialización que se realiza con intermediarios que compran el producto en la comunidad y con los cuales se negocian los precios directamente (en el caso de cítricos como el limón, con la Asociación de Productores Asobrix en su centro de acopio).

Los ciclos productivos de esta comunidad se dividen en dos: 1) la cosecha principal que va de septiembre a febrero; y 2) la cosecha de travesía que se realiza de marzo a julio. En el mes de agosto se inicia la preparación del terreno y se empieza a sembrar en septiembre cuando aparecen las primeras lluvias, que en ocasiones se retrasan cuando el verano se prolonga poniendo en riesgo las siembras y posterior cosecha.

Para la siembra se tienen en cuenta los ciclos lunares. Es así como estas se inician el «5 de luna», como se nombra en el argot comunal, y esto inaugura el conteo para establecer cuando se recoge la cosecha. Cada familia en su parcela decide qué va a sembrar y esto compromete actividades como: palar, limpiar, preparar la tierra, hacer semilleros, sembrar, abonar, regar, fertilizar y hacer mantenimiento permanente del cultivo; todas ellas distribuidas entre los integrantes de la familia.

Una de las prácticas culturales que existen en el proceso productivo es la «mano vuelta» o «mano cambiada» que consiste en trabajar en una parcela de alguna familia en cualquiera de las actividades «prestando» sus manos a quien lo requiere sin recibir pago monetario y luego obtener la «vuelta de

mano» cuando se solicite. Este es un sistema de intercambio no mediado por los recursos económicos, sino basado en la solidaridad que hace posible que aún sin dinero es posible sembrar y cosechar.

La mano cambiada se gestiona cuando es necesario tener más mano de obra que la que se cuenta en la familia y no se dispone del capital para pagar los jornales necesarios. De esta manera, quien tienen la necesidad le expresa a las personas de la comunidad el préstamo de las manos con el compromiso de devolverlas cuando la situación se presente. Este es un sistema de economía para la vida en el cual la palabra «se empeña», se respeta y se cumple, por cuanto no es necesario la firma de ningún documento escrito. La palabra es el documento que garantiza el cumplimiento de lo pactado.

Las mingas son otra de las estrategias comunales de colaboración y trabajo colectivo que se emplea para resolver necesidades que comprometen el bienestar comunal. En asamblea se define el día, la hora, las actividades y las responsabilidades para llevar a cabo una minga, bien sea para hacer una obra comunal (arreglo de la carretera, construcción del polideportivo, caseta comunal, escuela, sistema de acueducto por bombeo con energía solar) o particular (fundir una plancha en una casa, arreglar un techo, levantar un cerco, arreglar un corral, marcar el ganado) o para organizar la fiesta patronal, como se describirá más adelante. Regularmente se trabaja por comités para la distribución de las actividades.

Estas formas tradicionales y ancestrales de gestionar lo cultural hacen posible la participación de todos los grupos etareos de la comunidad que se vinculan de manera diferencial según el trabajo que haya que realizar. Al final de la jornada se ofrece un almuerzo comunal que se hace con el aporte del Consejo Comunitario y/o de la Junta de Acción Comunal, o con la donación de productos para la preparación que cada participante en la minga entrega al grupo encargado de la alimentación. Antiguamente estas mingas podían terminar en un festejo, donde la música de cuerda alegraba con sus bambucos patianos el compartir.

### **La festividad: un espacio de relacionamiento socio cultural**

El diseño y la planeación del tiempo festivo en la comunidad de El Tunó para la fiesta patronal en honor a la Santísima Cruz de mayo, que se lleva a cabo anualmente entre el 1 y el 4 de mayo. Inicia su proceso organizativo a comienzos de cada año cuando se convoca a asamblea comunal para decidir lo relacionado con la celebración de este festejo. La primera decisión que se toma es si se va a realizar analizando las condiciones existentes, pues desde hace 10 años que se reactivó esta celebración en tres oportunidades no se ha

podido realizar una por el verano intenso y la escasez de agua; la segunda, por la construcción del polideportivo, en donde se construía la caseta; y la tercera, por la pandemia del COVID-19 que, para el caso de Colombia, inició en el mes de marzo.

Es preciso anotar que la reactivación de esta festividad, que desde hace cerca de 40 años no se hacía, fue posible gracias a la iniciativa de los y las jóvenes, quienes se empezaron a preguntar y a preguntarle a las mayores y mayores cuál era la fiesta patronal de la comunidad. Esta indagación aportó aspectos importantes en torno a cómo se realizaba en el pasado, qué tipo de actividades se desarrollaban en el marco de la celebración y cuál era el sentido que le daba la comunidad a la misma. Indagar por lo acontecido en tiempos pasados les permitió a las nuevas generaciones conocer acerca de sus tradiciones culturales, el papel que jugaban las mujeres en el proceso organizativo y la dinámica de la fiesta y los rituales que se organizaban en torno a la cruz. En esa medida se puede considerar que:

Estos procesos de gestión alrededor de la celebración de las fiestas patronales y de todas las actividades artísticas que en ella se presentan, revela las formas como esta comunidad se relaciona con el pasado, hecho que implica la necesidad de transformarlo, el deseo de mantenerlo o incluso la voluntad por inventar una continuidad. (Cabrera, 2014, p. 111).

La organización de los diferentes comités (cultura, recreación, deportes, cabalgata, desfile, información, aseo, gastronómico y logística) para atender los distintos frentes del espacio festivo se hace a partir de definir cada persona en cuál de ellos se siente a gusto para participar. En esa medida, por ejemplo, los vaqueros —quienes en la cotidianidad laboral se relacionan con los caballos— regularmente se inscriben en el comité de cabalgata; es decir, que los saberes se colocan al servicio del comité que los puede acoger y así poder aportar a la organización con mayor solvencia.

La gestión interna hace posible generar una dinámica de participación que involucra a todos los grupos etéreos, asumiendo las responsabilidades que se asignan en cada comité y se discuten en asamblea cuando se presentan los informes por comité con relación a los avances del proceso. En los comités se elabora el presupuesto para cumplir con las actividades que se diseñan y luego en asamblea se trabaja y analiza el presupuesto global para gestionar recursos ante las instituciones del Estado (Gobernación del Cauca y Alcaldía Municipal de Patía), cuya financiación es incierta y está sujeta a diversos vaivenes tanto políticos como presupuestales. En ocasiones no se consigue el apoyo económico suficiente y es cuando la comunalidad creativa aparece para resolver los inconvenientes que se generan en la gestión externa con las entidades oficiales.

Ante lo incierto de la gestión de recursos con el Estado, la comunidad, retomando formas solidarias que se utilizan en las labores productivas, ha configurado la «mano vuelta cultural», consistente en garantizar la participación de grupos culturales de otras comunidades que hacen sus presentaciones sin remuneración económica; y cuando sean las festividades en esas comunidades los grupos culturales de la comunidad de El Tuno «devuelven la mano cultural», presentándose en las fiestas patronales de las otras comunidades. Esta estrategia que recoge una tradición productiva para ponerla al servicio de lo artístico/cultural refleja la capacidad de lo comunal para superar las adversidades que se presentan y son propias de los procesos socio/culturales, pues no siempre se cumple a cabalidad lo planeado y se deben encontrar alternativas para que lo diseñado se logre cumplir.

Los tiempos festivos —en especial, las fiestas patronales— propician el relacionamiento comunal, afianzan los lazos de familiaridad y amistad, y potencia lo cultural, pues se convierte en un espacio de aprendizajes múltiples por todo el conocimiento que circula y permite que las generaciones jóvenes conozcan su historia, sus tradiciones, sus necesidades y sus posibilidades para continuar avanzando en procura de un bienestar colectivo.

### **Lo organizativo artístico/cultural**

La comunidad de El Tuno se ha caracterizado históricamente por mantener sus tradiciones o, al menos, impedir que estas desaparezcan. La cohesión social de esta comunidad tiene que ver con su génesis, como se mostró al inicio, de este documento, la propiedad y el uso sobre la tierra y las relaciones familiares. Todo ello ha permitido la transmisión de las tradiciones, no exenta de dificultades y tensiones habida cuenta que la juventud, como es propio de su momento, se va interesando por otras expresiones culturales que se movilizan a través de los medios masivos y de las redes sociales.

Las expresiones musicales, dancísticas y artesanales se han convertido en posibilidades para el reencuentro con la cultura propia y con las memorias largas que reposan en las y los mayores de la comunidad. De igual forma, permiten afianzar los sentidos de pertenencia territorial y étnica, concediéndole al lugar una importancia capital en cuanto al estar, el hacer, el pensar, el sentir y el soñar como comunidad afropatiana rural.

La agrupación «Son del Tuno» lleva 33 años manteniendo la tradición musical del bambuco patiano, esa larga trayectoria ha sido posible por el convencimiento que en la comunidad se ha tenido de no dejar perder las tradiciones culturales. En esa medida, se puede entender que:

Como categoría nativa la tradición cultural es usada por los miembros de la comunidad del Tunó para dar sentido a las más variadas actividades cotidianas, así como también para orientar la organización de actividades periódicas en las que las expresiones artísticas ganan protagonismo. (Cabrera, 2014, p. 107).

La música hace presencia en diversas actividades de la vida cotidiana y se involucra tanto en lo festivo como en lo fúnebre, construyendo desde las letras de las canciones, sentidos de vida y de lugar que son apreciados también como formas de aprendizaje de las tradiciones y del territorio. Los aprendizajes musicales se hacen «empíricamente»; es decir, se aprende de ver a otras personas tocar un instrumento y del compartir lo que cada uno sabe. Como una agrupación compuesta por familiares (padres, hijos, sobrinos, nietos) son tres las generaciones que han hecho parte del proceso de recuperar las tradiciones, hasta constituirse en la actualidad como una fundación que acoge al grupo de mujeres cantaoras: “Amor y Fe”; quienes desde lo espiritual y religioso celebran la misa afro con cantos y bailes que hacen de las celebraciones eucarísticas un espacio de vivencia sociocultural.

Desde la fundación se viene desarrollando el proceso de formación en la ejecución del violín, instrumento que ha hecho parte de la organología del bambuco patiano y que en el «semillero de violinistas» de la Escuela de Violinistas de El Tunó «una minga por el violín» se trabaja en procura de que los niños y las niñas exploren sus talentos musicales y se conecten con su mundo de sentido comunal. La consecución de violines se ha gestionado recurriendo a las amistades que han donado estos instrumentos solidariamente y el aprendizaje lo realiza el director musical del Son del Tunó Efraín Gonzales, quien se ha dedicado, sin formación académica, a conocer el instrumento y a transmitir lo que va aprendiendo de él.

Por otra parte, el grupo de artesanos «Artotumo» viene realizando un trabajo de transformación de la materia prima que es el mate (totumo procesado), retomando el trabajo tradicional que hacen las mujeres especialmente con este producto, convirtiéndolo en empaque para dulce manjar blanco que venden a compradores que lo llevan a Popayán o al Valle del Cauca. La gestión que han realizado con entidades de cooperación internacional les ha permitido conseguir la maquinaria suficiente y necesaria para este trabajo artesanal y la vinculación del SENA les ha brindado junto a los instructores de esta entidad ir explorando las posibilidades del mate en la producción artesanal; además de articularlo con el conocimiento que como jóvenes han tenido de sus madres o abuelas en la transformación del totumo como fruto al mate como materia prima para trabajar.

Todas estas acciones de los grupos que realizan estas distintas expresiones culturales son posibles porque la comunidad está involucrada en estos procesos, tanto en la organización como en la motivación permanente para que se mantengan con responsabilidad y dedicación. De esta manera, la gestión cultural interna propicia la cohesión social de la comunidad y permite que la gestión externa —ya sea con recursos económico o con cualquier otro tipo de apoyo— no afecte la autonomía que se consigue en las asambleas comunales que deciden qué hacer, cómo hacer, con quién hacer y para qué hacer.

## Referencias

- Albán, A. (2016). El mural en el fortalecimiento étnico-territorial afropatiano desde la comunalidad creativa (plan de trabajo de año sabático). Universidad del Cauca, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Departamento de Estudios Interculturales.
- Albán, A. (2017). De la resistencia a la re-existencia. Más allá del arte el mundo de lo sensible. Ediciones del Signo.
- Arboleda, S. (2004). Intelectualidades afrolatinoamericanas: pasos silenciados y senderos palpitanes (propuesta de postulación al Doctorado en Estudios Culturales Latinoamericanos). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Barona, F. (1999). Gestión cultural una actitud de - Bvida. Atma Editores y Cámara de Comercio de Cali.
- Cabrera, J. (2014). Todos somos músicos y familia. Etnografía de un proceso de gestión del patrimonio en el vale de Patía - Colombia (disertación de maestría). Universidad de Brasilia.
- Escobar, A. (1997). Política cultural y biodiversidad: Estado, capital y movimientos sociales en el Pacífico colombiano. En: Uribe, M. y Restrepo, E. (Eds). Antropología en la modernidad: identidades, etnicidades y movimientos sociales en Colombia (pp. 173-205. Instituto Colombiano de Antropología.
- Escobar, A. (2000). El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar: ¿globalización o posdesarrollo? En: Lander, E. (Comp). La colonialidad del saber. Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas (pp. 68-87). Clacso.
- Escobar, A. (2016). Autonomía y diseño. La realización de lo comunal. Editorial Universidad del Cauca.

Freire, P. (1969). La educación como práctica de la libertad. Editorial América Latina.

García, J. (2011). Papá Roncón: historia de vida. Universidad Andina Simón Bolívar.

García Canclini, N. (2005). Todos tienen cultura: ¿quiénes pueden desarrollarla. En: Seminario sobre Cultura y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

<https://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/080920.pdf>

Gómez, C. (2006), Identidades y políticas culturales en Esmeraldas y Cali. Estudio de casos sobre organizaciones afro, producción cultural y raza (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.

Mignolo, W. (2010). Desobediencia epistémica, retórica de la modernidad, lógica de la colonialidad y gramática de la descolonialidad. Ediciones del Signo.

Nivón, E. y Sánchez, D. (2012). La gestión cultural y las políticas culturales. Universidad de Chile. [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/nivon/NIVON\\_SANCHEZ\\_La-gestion-cultural-y-las-politicas-culturales.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/nivon/NIVON_SANCHEZ_La-gestion-cultural-y-las-politicas-culturales.pdf).





BITÁCORA SOBRE  
GESTIÓN CULTURAL  
DESDE EL SUR EN  
EL AÑO EN QUE  
FLORECIÓ LA QUILA

---

Sergio  
Trabucco Zerán



Es mayo de 2020 y hace pocas semanas el poeta Elicura Chihualaf reconocía desde Barcelona, para un medio de comunicación en Chile que, de haberle hecho caso a lo que dice la cosmovisión mapuche, no se hubiese embarcado en el avión que lo llevó a España a inicios del año en que floreció la quila<sup>30</sup>, porque ese hecho era el presagio de un año de tragedias. Y así ocurrió y por eso no puede regresar al país; porque la pandemia se lo impide, como ha impedido también el desarrollo del arte y la cultura, tal como la entendíamos antes de marzo de 2020. Pandemia que para la gestión cultural ha sido una catástrofe en términos de destinación de fondos públicos para el arte y la cultura, desatando polémicas en distintas partes del mundo, porque, aunque haya aumentado el consumo cultural durante el confinamiento, algunos siguen argumentando que no es un bien público de primera necesidad.

Pero esta pandemia ha sido también una oportunidad para reinventar nuevas formas de encuentros y de espacios de resistencias colectivas desde la gestión cultural en momentos en que la virtualidad permite, por ejemplo, derribar fronteras. Sin embargo, sabemos que teatros, librerías, cines, centros culturales y museos, entre muchos otros espacios dedicados a la cultura y las artes, fueron los primeros en cerrar por causa de la pandemia. Esto derivó en una crisis inédita para todas y todos las y los trabajadores culturales, sobre todo considerando que se trata de un ecosistema altamente precarizado y en el que la mayoría se desempeña como trabajadores independientes

<sup>30</sup> La quila (Chusquea Quila) es una especie botánica de gramínea de la misma subfamilia del bambú que crece en la región biológica de la selva valdiviana, en Chile. Se caracteriza por abundantes ramificaciones, gran altura y gran tamaño de los culmos.

## 1

Escribo desde mi casa en el Archipiélago de Chiloé, en el sur de Chile, y es la primera vez que lo hago después de mucho tiempo. No me creía capaz de hacerlo porque, como a todos, el agobio producto del confinamiento hace de las suyas. Interrumpo la escritura varias veces porque la leña está mojada y la chimenea no prende bien. El humo ahoga el fuego. Me arropo con un poncho grueso y tomo bocanadas de aire mientras escribo. Yo también estoy ahogado, pienso mientras levanto la mirada en un intento por aferrarme al mar al que da mi ventana. Lo miro reiteradamente por sobre la pantalla del computador. Delante de mí, la bahía de Manao en el Golfo de Ancud, un lugar por el que transitan los barcos cuando llegan a uno de los puertos más importantes de Chile: Puerto Montt, la ciudad de mis raíces y la capital de la Región de Los Lagos; aquella con la que me reencontré hace pocos meses cuando decidí darle la espalda a mi vida en Santiago, como si hubiese hecho un pacto con la quila para que floreciese mientras yo me instalaba para mirar el mundo desde este archipiélago con más de cuarenta islas.

Nunca pensé que mi casa en el campo iba a ser también mi refugio en medio de una pandemia que le sacó la piel al supuesto jaguar de América Latina, como muchos llamaban a este «lindo país esquina con vista al mar», el que por fin mostraría su verdadero rostro: aquel en el que la pobreza, la discriminación y el clasismo son tan fuertes que necesitaríamos de una pandemia para enrostrarnos que nuestra sociedad estaba sostenida por palitos de fósforos al igual que las políticas públicas; sobre todo, las del sector artístico y cultural, basadas en la competencia a través de la formulación de proyectos y cuyos fondos este año se reducirían y se acabarían antes de lo esperado. Entre mi ventana y el mar está la quila florida que me recuerda a Elicura y ese presagio que nadie supo escuchar, porque en Chile también se le da la espalda a los mapuche y a todos los pueblos originarios.

## 2

«Antes éramos felices y era mentira, ahora estamos tristes y es verdad», decía un cartel colgado en alguna de las calles de Santiago en medio de las manifestaciones de octubre 2019. Ese despertar lo llamaron «el estallido social» y algunos políticos osaban reconocer que para ellos «Chile era un país el viernes y otro país distinto, el lunes». Lo cierto es que un alza en el valor del metro de Santiago sirvió para encender una mecha de un viaje sin retorno; mecha que ni la pandemia ha podido apagar, y que, muy por el contrario, ha mantenido viva.

Ese viernes al que hacían alusión los políticos desconectados de la realidad era el viernes 16 de octubre, día en el que aterrizaba cerca de las nueve de la noche en el aeropuerto internacional de Santiago y proveniente de Montevideo, ya que había sido invitado por la Universidad de La República de Uruguay, UDELAR, al III Seminario Internacional de Investigación en Arte y Cultura Visual (SIIACV): «Cartografías en acción: cruzando visualidades». En dicha ocasión pude compartir mi experiencia de trabajo colaborativo en Chiloé sin imaginar que lo que diría ahí se convertiría en realidad el día siguiente.

Mi exposición se tituló «Arte y creatividad: la escuela rural en Chiloé, Chile, como espacio de expresión e imaginación» y en ella hablé sobre la articulación entre gestión cultural, educación y políticas públicas en medio de la polémica que existía en Chile en ese momento, cuando el Gobierno de mi país anunciaba una reducción del 20% del presupuesto en cultura. Ese jueves dije en el Paraninfo de la UDELAR que Chile era como una crema catalana Crème Brûlée, usando la metáfora para ejemplificar una realidad escondida por una gran costra de caramelo que no dejaba mostrar una realidad conocida por quienes trabajábamos en los territorios, pero que muchos preferían no ver:

Chile, cuyo gobierno está proponiendo una reducción del 20% del presupuesto en cultura para el 2020, es como una crema catalana. Desde afuera todos ven una cosa, todos ven una capa rígida como ese postre que tiene una costra de caramelo. Desde fuera muchos creen que es un país fantástico, que goza de una economía increíble y que vivimos en un Estado de bienestar ejemplar. Esto no es verdad, basta romper con la cuchara esa capa de caramelo y escarbar un poco para darse cuenta que es un país desigual, con una gran brecha o distancia en el acceso, donde casi todo está privatizado y en el que no hay un Estado de bienestar que asegure salud y educación para todos. Fue esa brecha o distancia en el acceso al arte y la cultura lo que me motivó a trabajar, desde la Universidad pública y estatal, en zonas aisladas en el archipiélago de Chiloé.

Al día siguiente de decir esto me tomaría el avión de regreso a Chile para encontrarme con esa costra de caramelo rota, al mismo tiempo que era recibido en el aeropuerto por mi cuñada, quien atónita me dijo: «Hay barricadas en la autopista producto de las protestas». Una alegría distinta invadió mi cuerpo. Era el comienzo del fin de la mentira.

## 3

Es domingo y a esta hora solía estar atento al rugido de los motores que se dejaban sentir cuando el vuelo de Air New Zealand, que cubría la ruta Auckland-Buenos Aires, cruzaba la bahía de Manao. La crisis producida por la pandemia hizo que la ruta, al igual que muchas otras, se eliminara. Ese vuelo me recordaba, en sus cinco frecuencias canceladas y en la estela de vapor que atravesaba el archipiélago de oeste a este, el cuento «La isla al mediodía» de Julio Cortázar.

Por mucho tiempo sentí, por vivir en Santiago y trabajar en el sur, que veía Chiloé desde la ventana de un avión. Igual lo hizo Marini, el sobrecargo del cuento de Cortázar, quien después de muchos años haciendo la misma ruta y de sobrevolar una isla al mediodía, decidió bajarse y cuando tomaba el sol sobre una roca, miró que su reloj marcaba el mediodía al mismo tiempo que vio su avión estrellarse. Yo también me bajé del avión a tiempo, justo antes de que se desatara la pandemia y que convirtiera la isla en mi refugio en medio de la muerte. Creo que el espacio biográfico es fundamental a la hora de comprender y trabajar en un territorio. Es un espacio epistémico, en el sentido de que logra conectar los trayectos de vida con la praxis y la discusión teórica para proponer, refutar o bien acoger teorías. Siguiendo a Leonor Arfuch, considero que ese espacio habitado teje un entramado entre vida-vocación-educación-transformación y, por tanto, coincido con la autora argentina cuando sostiene que:

El espacio no como una superficie plana, sin escollos, donde se acumulan diversos objetos —en nuestro caso, géneros discursivos— sino esencialmente como multiplicidad, pluralidad, relación, interacción, un espacio siempre inacabado, abierto a la transformación con cada nuevo elemento que lo habita. En otras palabras, un espacio que se rehace constantemente a través de las interacciones que lo constituyen. En sintonía con ambos conceptos, la definición de identidad se tornó obligadamente hacia el plural, las identidades, enfatizando su carácter no esencial, relacional y contingente —aunque sin desdeñar anclajes, tradiciones, materialidades— una identidad haciéndose también en la temporalidad y la narración, atravesada por dislocaciones y (auto)reconocimientos, sujeta a la invención tanto como a la permanencia y la repetición. En términos de Ricoeur, una identidad narrativa, que se desplaza en un intervalo entre lo mismo y lo otro. Una reinterpretación, quizá, del famoso adagio de Rimbaud. (Arfuch, 2016, p. 301).

Por varios años volé desde Santiago hasta la isla Quinchao para trabajar con las comunidades escolares rurales unidocentes para llevar teatro a lugares de difícil acceso, para hacer seminarios internacionales de educación

artística y gestión cultural en las escuelas y, así, transformar la sala de clase en un lugar desde donde soñar. Pero también por tres años llevo a cabo un proyecto que hace que los niños de la isla de Quinchao vean su propia isla al mediodía por la ventanilla del avión en un viaje de mediación cultural en Santiago. Este año, y por primera vez, tuvimos que interrumpirlo por causa de la pandemia. Ese vuelo entre Mocopulli, en el corazón de la isla grande de Chiloé y Santiago, también se vio afectado por la pandemia, ya que hace poco se anunció la suspensión indefinida de la ruta.

Mi elección por trabajar en la isla Quinchao dice la relación con lo señalado en la Política Regional de Desarrollo de Localidades Aisladas del Gobierno Regional de Los Lagos, de la que se desprende que la comuna de Curaco de Vélez. Es una de las zonas que requiere priorización en la atención de esta política, ya que es una de las comunas más aisladas de la Provincia de Chiloé. Esta indicación me llevó a ese territorio y también a sus comunidades, con las que guardo un compromiso y un especial cariño, ya que juntos hemos podido descubrir que hay distintas maneras de acortar la brecha en materia de aislación, y que el arte y la cultura es el mejor puente para conectar a estudiantes y maestras con el mundo, además de que el avión, ese que salía de la isla, nos permitía una conexión más rápida al continente. Ahora tendremos que ir por cielo, mar y tierra para llegar a Santiago, pero el proyecto seguirá.

#### 4

Imagen 1. El viaje de mediación y acceso cultural de los niños y niñas de Chiloé a Santiago.



Esta foto (véase imagen 1), tomada el 2 de octubre de 2019 en la cabina del avión que trasladó a los niños de Chiloé a Santiago es el fiel reflejo de lo que este proyecto significa para quienes lo hemos estado llevando a cabo por tres años ininterrumpidos. Interpretar esta imagen es innecesario, toda vez que la expresión del niño lo dice todo.

«Abriendo ventanas desde Chiloé» se llama esta iniciativa financiada por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio que permite que comunidades escolares del Archipiélago de Chiloé visiten museos y centros culturales en Santiago. El viaje a Santiago es el término de un proceso que se inicia cada año en marzo con la inauguración del año escolar rural en el que convoco a académicos/as y artistas chilenos/as y extranjeros/as para que trabajen en las escuelas.

La primera inauguración del año escolar rural en la isla Quinchao lo hicimos el 2017 con el proyecto «El concierto de piano en el lugar donde no había piano». Esa obligación con la extensión cultural universitaria fue lo que motivó a la entonces decana de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile, la pianista Clara Luz Cárdenas, ofrecerles a todas las escuelas rurales de la comuna de Curaco de Vélez el primer concierto de piano que se realizaba en la escuela Eduardo Frei del sector de Palqui. Esa experiencia la repetimos en 2018 y 2019 con artistas nacionales e internacionales, trabajando en las seis escuelas rurales unidocentes. Para este 2020 teníamos comprados los pasajes aéreos y los servicios de alimentación y alojamiento, pero la pandemia lo impidió.

Este trabajo con las escuelas me permite afirmar que existe valoración del entorno natural y comprensión de la importancia del patrimonio inmaterial, mayor desarrollo de habilidades sociales en los y las estudiantes, así como generación de redes de apoyo entre las profesoras, quienes han demostrado mayor confianza, posibilidad de mirarse e identificarse, mejoramiento de la autoestima en estudiantes y profesores, al igual que una mayor comprensión del territorio.

## 5

Como una forma de contribuir a la Política Regional de Cultura para el periodo 2017-2022 –la que dice relación con «Fomentar la certificación de las competencias para los agentes culturales locales de la región, generando acciones en conjunto con instituciones de educación superior, gremios u organizaciones pertinentes para promover procesos formativos en materia de artes, culturas y patrimonio, que permitan ampliar las posibilidades de inserción laboral mediante la certificación de artistas, cultores, mediadores

y agentes culturales»— es que en 2019 dimos vida a la primera versión del Diplomado en Comunicación, Territorio y Gestión Cultural (véase imagen 2).

Imagen 2. Afiche de la convocatoria a la segunda versión del Diplomado en Comunicación, Territorio y Gestión Cultural.



Esta inédita iniciativa colaborativa entre la Universidad de Los Lagos, el Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio contempla beca completa para que gestores y gestoras culturales cursen este programa que lo imparten académicos y académicas de ambas instituciones, además de artistas y gestores destacados de la Región de Los Lagos.

Existen tres modalidades de postulación, dependiendo del ámbito en que se desarrolle el/la postulante: municipalidades y espacios culturales; organizaciones culturales comunitarias; y artistas gestores. Afortunadamente, y gracias al compromiso del equipo del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, quienes mantuvieron el presupuesto

para este año, pronto daremos vida a la segunda versión, la que producto de la pandemia hemos tenido que adecuar a modalidad remota.

La primera versión se llevó a cabo desde agosto a noviembre de 2019 y las clases presenciales fueron en la ciudad de Osorno. Este diplomado cuenta con la conducción de un equipo interinstitucional con experiencia en el ámbito de la gestión cultural, lo que permitió que se aplicaran criterios, adecuaciones académicas y abordar de manera integral a un estudiantado que no necesariamente había cursado, previo a este diplomado, estudios universitarios.

Cabe mencionar que la simbiosis académica con la dimensión humana permitió otra manera de relaciones entre el equipo interinstitucional, entre el equipo y los estudiantes y entre los estudiantes. Dicho factor fue fundamental para el éxito de la primera versión de este programa, el que por la revuelta social de octubre de 2019 tuvo variaciones, resultando como ejercicio final un Cabildo Cultural Regional organizado por los y las estudiantes el sábado 30 de noviembre de 2019 en el Centro Cultural de Osorno titulado «Más cultura, más conciencia» y en el que participaron más de 120 personas.

Se trabajó en los ejes: 'cultura-educación', 'cultura-salud', 'cultura-infancia', 'cultura-género', 'cultura-economía', 'cultura-multiculturalidad', 'cultura-participación ciudadana', 'cultura-arte', 'cultura-medio ambiente' y 'cultura-derechos humanos'.

Algunas de las conclusiones del trabajo de las mesas –que fueron sistematizadas en un documento y puestas a disposición de la Universidad de Los Lagos, Universidad de Chile y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio– fueron: falta de acceso a la cultura, falta de vinculación entre la cultura y la población más vulnerable, masculinización del rol de las mujeres en la cultura, masculinización del lenguaje, normalización del acoso por parte de hombres, hegemonía masculina sobre cuerpos (derechos reproductivos), invisibilización del aporte de las mujeres en cultura, alto índice de violencia en mujeres indígenas, reducción de espacios para el desarrollo de la cultura, estigmatización y encasillamiento de la cultura (considerando que el consumo deteriora el desarrollo de la cultura).

Este diplomado nos ha permitido generar redes en gestión cultural y contar con colaboradores y colaboradoras emplazados en distintas partes de la Región de Los Lagos. En este punto es clave reconocer la relevancia de la gestión cultural articulada en coconstrucción a partir del trabajo de las Universidades en tanto comunidades de aprendizaje que pueden activar prácticas sociocomunitarias de tal forma que no solo transfieran

conocimientos, sino que construyan conocimiento situado junto con otros actores relevantes (comunitarios, estatales, privados): un conocimiento colectivo (Bourdieu, 2002).

## 6

Fue justamente durante la realización del Cabildo Cultural Regional cuando el rector de la Universidad de Los Lagos, Óscar Garrido, anunció la creación de una nueva área de arte, cultura y patrimonio en la Institución y que sería yo quien la lideraría. Con ese anuncio, realizado el sábado 30 de noviembre de 2019, yo abrazaba mi aporte al territorio y me trasladaba a vivir al sur. Poco tiempo después asumiría el cargo de subdirector de Arte, Cultura y Patrimonio con el propósito de promover y conectar el quehacer artístico-cultural de académicos, estudiantes y colaboradores de los campus Osorno, Puerto Montt y la sede Chiloé con los territorios y comunidades de la región de Los Lagos.

## 7

El deber de la universidad pública, estatal y regional es mirar el territorio donde está emplazada y contribuir al desarrollo, difusión y acceso al arte, la cultura y el patrimonio. Se trata de desarrollar una extensión crítica que, según Tomassino y Cano (2016), presenta características especiales al generar una implicancia con todas las esferas de la vida en la que actúan. En ese sentido, la Universidad de Los Lagos postuló a la poeta chilota Rosabetty Muñoz al Premio Nacional de Literatura como un gesto significativo por visibilizar el aporte de la vida y obra de la escritora chilota desde el sur del mundo.

Rosabetty Muñoz es poeta y profesora de castellano, ha desarrollado un trabajo literario reconocido en la región, el país y el extranjero, además de dedicarse a la educación pública a lo largo de 36 años. Ha escrito, entre otros títulos, *En lugar de morir*; *Hijos*; *Sombras en el Rosselot*; *Ratada*; *Ligia*; *Técnicas para cegar a los peces*; y *Misión circular*, su última publicación.

Sus poemas han sido publicados en numerosas antologías de Chile y del exterior, llegando a ser reconocida con los premios Pablo Neruda, Premio Consejo Nacional del Libro de Chile, Altazor, Premio Regional de Arte y Cultura, y Manuel Montt de la Universidad de Chile.

Miembro correspondiente por Ancud de la Academia Chilena de la Lengua, Rosabetty Muñoz trabaja con niños y jóvenes en escuelas de Chiloé en los «Talleres Mistral», una instancia que permite conectar las memorias y biografías a través de la escritura y la poesía. Ha recibido también

varias becas nacionales. Junto a ello, ha sido traducida al inglés, francés, alemán, polaco y chino; y, recientemente, editada en México y Ecuador. Ha participado en Ferias del Libro y festivales de poesía en América y viajado por Europa haciendo lecturas poéticas.

Ha sido particularmente interesante lo que ha generado esta y otras postulaciones a poetas mujeres este 2020. El Colectivo de Autoras Chilenas Feministas, AUCH!, liderado por la destacada dramaturga y escritora Nona Fernández está llevando a cabo una campaña para visibilizar que desde la historia del Premio Nacional de Literatura y de los 54 galardones otorgados solo lo han recibido cinco mujeres (una sola poeta: Gabriela Mistral).

En ese sentido, la gestión cultural cobra especial importancia a la hora de sintonizar con el medio cultural, con el entorno y las comunidades. Ha sido especialmente significativo liderar este proceso al visibilizar la producción cultural de la mano de una gran escritora y así escapar de la lógica competitiva para que sea la cultura en general y la creación literaria en particular; lo que sustenta esta postulación que ha generado un reconocimiento transversal al aporte de Rosabetty Muñoz al mundo de la literatura.

Imagen 3. Rosabetty Muñoz.



## 8

Esta pandemia ha significado la posibilidad de derribar fronteras. En ese sentido, el trabajo en red ha cobrado especial importancia desde el sur austral. Tras varios meses de trabajo colaborativo y con el propósito firme de aportar al desarrollo del ámbito cultural en cada uno de los territorios donde marcan presencia, este viernes las universidades estatales de Magallanes, Los Lagos y Aysén firmaron el 5 de junio un manifiesto para dar vida a la Red Patagonia Cultural; una instancia de asociatividad universitaria que posibilita cooperaciones en materias tales como difusión y visibilización de artistas regionales, educación artística, gestión cultural y creación artística. Todo ello, en una relación entre los planteles de educación superior y las organizaciones culturales.

Entre los aspectos principales del manifiesto, las instituciones hacen hincapié en la colaboración en red como un mecanismo importante para proyectar a la Patagonia como polo de desarrollo para la reflexión y creación artística-cultural.

Junto con ello, señalan compartir el diagnóstico del alto centralismo imperante en Chile, por lo que se hace «[...] un deber ético asumir la responsabilidad de trabajar en red para generar bienes simbólicos –de alcance local, regional, nacional e internacional– a partir de una mirada interdisciplinaria y de igualdad que permita el diálogo creativo con todos los actores de la sociedad».

En este contexto, hacen alusión a que este trabajo colaborativo invita a «[...] repensar nuestra relación con los pueblos originarios que han habitado este sur patagónico, con comunidades migrantes y con aquellas comunidades históricamente postergadas y vulneradas; entre ellas, las mujeres y niñas. Este trabajo, por tanto, se enfoca en incidir en las transformaciones sociales que desde el ámbito cultural y universitario se pueden potenciar y promover».

La conmemoración del Día del Libro, el Día del Teatro y concursos literarios son algunas de las acciones que ya ha podido materializar la red gracias a este trabajo liderado desde las direcciones de arte y/o extensión de cada una de las tres universidades. La alianza se suscribió en la bienvenida al primer seminario online internacional organizado por la Red sobre Educación Artística y Gestión Cultural titulado «Diálogos del hacer para el no distanciamiento cultural», lo que permitió conectar a 21 gestores, docentes e intelectuales de Colombia, Bolivia, Brasil, Argentina, Uruguay y Chile.

La segunda versión de este seminario internacional se llevará a cabo el 21 de agosto y llevará por título «IISEM (des)aprender para la transformación cultural» y participarán invitados e invitadas de España, Portugal, Argentina y Chile. Por lo mismo, el trabajo en red sostiene todos los esfuerzos y es parte del deber ético, incluso, al momento de plantear la pregunta por los territorios, el desarrollo humano, la mirada transdisciplinaria y el diálogo de saberes. A propósito de la red, el trabajo de Yúdice (Basail, 2002) ilumina la reflexión en relación con el concepto: «El recurso de la cultura sustenta la performatividad en cuanto lógica fundamental de la vida social hoy» (p. 43).

imagen 4. Seminario virtual convocado por la Red Patagonia Cultural a inicios de la pandemia.

1er SEMINARIO VIRTUAL INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y GESTIÓN CULTURAL

Diálogos del hacer para el **no distanciamiento cultural**

MÁS INFO EN:  
[www.ulagos.cl](http://www.ulagos.cl)  
[www.umag.cl](http://www.umag.cl)  
[www.uaysen.cl](http://www.uaysen.cl)

**Viernes 5 de junio de 2020**  
 Desde las 09.30 hrs (Puerto Montt / Coyhaique)  
 10.30 hrs (Punta Arenas)

TRANSMISIÓN SIMULTÁNEA POR FACEBOOK LIVE DE UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS, UNIVERSIDAD DE AYSÉN Y VENTANA CULTURAL UMAG.

UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS  
 Universidad de Aysén  
 ESTRECHO DE MAGALLANES  
 RED DE UNIVERSIDADES DEL ESTADO DE CHILE  
 Universidades de todos

**9**

Uno de los ejes estratégicos prioritarios de mi trabajo en la Universidad de Los Lagos es incidir en la oferta académica del pregrado. Es por esto que en mayo de 2020 se constituyó un grupo de trabajo transversal para la elaboración de una propuesta de Electivos de Formación Integral en el área artístico-cultural que permita unir a los y las estudiantes de pregrado de todos los campus y sedes de la Universidad de Los Lagos. Este grupo de trabajo, en el que participaron representantes institucionales en Osorno, Puerto Montt y Chiloé levantó una propuesta de electivos en el área artístico-cultural que se ofertará de manera virtual a contar de septiembre de 2020 a las y los estudiantes de la ULagos, propiciando redes entre ellos e integración en la comunidad universitaria, contemplando la diversidad territorial en la que se emplaza la Universidad.

El propósito es ofrecer dos asignaturas lectivas: una, de Gestión Cultural Comunitaria; y la otra, de Mediación Cultural. Cada una cuenta con tres módulos, conducente a la obtención de conocimientos y habilidades en esta materia que permita a los estudiantes y egresados realizar proyectos que fomenten el acceso a la cultura de las comunidades y, de esta manera, conjugar las competencias transversales de formación integral por medio de diferentes metodologías de aprendizaje como el A+S (aprendizaje más servicio), respondiendo a la Política de Vinculación con el Medio de la Universidad.

**10**

Ya es de noche. El viento que viene del norte y que presagia lluvia, hace sonar las latas sueltas de mi casa con vistas a la Bahía de Manao. Ya no puedo ver el mar a través de la ventana, ahora veo las luces del continente. Pienso, mientras repaso lo que han sido años trabajando en gestión cultural desde el sur, en la necesidad de fortalecer aún más los lazos colaborativos desde este territorio que, dada su geografía de islas y montañas que se imponen y dificultan las conectividades, las atesoro como una gran posibilidad de relaciones con el sur de Argentina, por ejemplo.

Hay algunas características que hace que el gestor o la gestora cultural puedan hacer bien su trabajo. Son cualidades que sirven para enfrentar la vida y que, creo, no necesariamente se aprenden desde la academia. Pienso en la honestidad, que permite generar confianzas; en la horizontalidad, que permite generar redes; en la necesidad de saber escuchar, porque eso posibilita que lo que se haga tenga más sentido de pertinencia; y en la solidaridad, porque de esa forma se comparten los conocimientos y se tiene humildad para pedir ayuda.

La gestión cultural ha sido para mí una forma de ver la vida. Yo no sabía que se llamaba así y hasta reconozco que me cuesta enseñarla, porque aprendí haciendo. Hoy tenemos la posibilidad de generar espacios de transformación para demostrar, desde la universidad, que la gestión cultural provee de herramientas que pueden cambiar formas de concebir el mundo. Ese siento que es mi desafío desde el espacio universitario: abrir posibilidades para que estudiantes, sin importar si son de pre o posgrado, aprendan gestión cultural y la adopten como un conjunto de herramientas para transformar su entorno. Así lo hago yo desde el espacio universitario y este año de florecimiento de la quila, lejos de paralizarme, ha permitido que me movilice en colectivo para que juntos provoquemos los cambios que estamos llamados a hacer. Desde el sur, porque el sur también existe...

### **Algunas reflexiones al cierre**

Esta pandemia ha puesto en crisis lo individual para dar paso a lo colectivo como una forma de sobrevivencia. En tal sentido, el trabajo llevado a cabo con las comunidades escolares de Chiloé —a través de los talleres de memoria e identidades, así como los seminarios internacionales para las niñas y niños en las escuelas rurales unidocentes, los diplomados en gestión cultural con beca completa (que el 2021 inauguramos la tercera versión [transformándolos en una política pública]) y la Red Patagonia Cultural— son formas de trabajo colaborativo que en el año en el que floreció la quila se hacen tremendamente importantes para comprender las oportunidades que tiene la gestión cultural comunitaria.

A través de metodologías participativas y diversas estrategias pedagógicas críticas en las que el teatro y la literatura generan diálogos intergeneracionales y un trabajo sensorial, cognitivo y emocional basado en problemas que se articulan con el espacio biográfico para comprender procesos sociales y culturales a partir de la experiencia artística es que el trabajo con las comunidades escolares en el Archipiélago de Chiloé es conducido desde una dimensión participativa y dialogante. Así, pues, se reconoce en la labor del gestor cultural una capacidad de articulaciones y como un agitador que «gesta» instancias gravitantes para el (re)conocimiento de las diversidades territoriales aplicadas a los procesos de construcción identitarios.

Por último, la esencia del trabajo del gestor cultural y la forma de comprender los territorios y sus diversidades —donde el buen vivir es el protagonista a la hora de gestar y activar lo colectivo— lo encarna la obra de Elicura Chihuailaf (quien presagió el desastre en el año en que floreció la quila) y que en su creación refleja la oralidad y la cosmovisión mapuche a través de la palabra bilingüe capaz de hablarle a los chilenos y a la humanidad

desde una intimidad e identidad que contienen la potencia del poeta mayor. Este destacado oralitor, quien obtuvo el Premio Nacional de Literatura a fines de 2020, despliega en su obra un sentido primordial a las palabras, como un poderoso lazo cuyo fin es envolver amorosamente el mundo de la misma forma que se activan cada uno de los proyectos que son parte de esta bitácora.

El deseo de encontrarnos alguna vez completos en las palabras que escribimos o leemos, encontrar eso que somos y que con palabras se construye es un afán que sostiene la escritura de Elicura Chihuailaf. En esta maraña de voces que ocupan los espacios públicos y privados escuchar la voz de este poeta es un gozo. Tanto el sonido de las palabras, como sus pausas o el silencio nos guían en la búsqueda de quiénes somos en realidad y desde ahí salir al encuentro con otros en un diálogo circular, espeso y fecundo, como lo ocurrido con las comunidades educativas de Chiloé.

### Referencias

- Arfuch, L. (2016). Espacio biográfico, memoria y narración. En: Murillo, G. (Ed.). Narrativas de experiencia en educación y pedagogía de la memoria. Clacso.
- Basail, A. (2007). [Reseña] Yúdice, George, 2002, El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global, Editorial Gedisa, Barcelona. Revista Liminar, 5(1), 213-219. <https://www.redalyc.org/pdf/745/74550114.pdf>.
- Bourdieu, P. (2002). Pensamiento y acción. Libros del Zorzal.
- Tomassino, H. y Cano, A. (2016). Avances y retrocesos de la extensión crítica en la Universidad de la República de Uruguay. Revista Masquedós, 1(1), 9-23. <https://ojs.extension.unicen.edu.ar/index.php/masquedos/article/view/3/2>.





GESTIONAR  
LA MEMORIA,  
TRANSFORMAR  
LA CULTURA:  
REFLEXIONES DESDE  
EL EXILIO POLÍTICO  
COLOMBIANO

---

Liz Rincón Suárez



Karen, lideresa del Proceso de Comunidades Negras, partió en 2015 de Buenaventura, Colombia. Tuvo que hacerlo sin sus hijos: Johnny, de diez años y Samantha, de ocho. Fueron tres meses de amenazas en su contra y en las que, de manera rigurosa, seguía la premisa de su organización: «Nadie volverá a salir al exilio. Si nos matan, nos matarán en nuestra propia tierra». Pero Karen decidió aplicar a un fondo de mujeres para iniciar su trayectoria de refugio, con el corazón apretado por el miedo de dejar a sus hijos solos y después de haber cantado los alabados en el funeral de tres amigos suyos.

Con una maleta que se hizo sin mucho esmero y con demasiada presión, Karen se subió en una van del programa de defensores que la ayudaría a salir desde Bogotá hacia España. Antes, se despidió de sus hijos, del altar al santo y de los instrumentos de la casa, donde tantas veces acogió a los niños del barrio de bajamar en Buenaventura, más conocidos como «los muchachitos de Karen», que preferían tocar las marimbas antes que picar gente para las bandas paramilitares. Ese día el barrio se quedó sin Karen y su mejor amiga dijo que era insoportable no escuchar los instrumentos de los niños y que muchos llegaron a la casa, como si fuera una tarde normal, pero que tuvieron que devolverse con la desazón de la noticia de que el espacio no funcionaría más y la profe Karen se había ido por un tiempo largo. En el avión de partida, Karen no podía parar de planear cómo activar desde afuera su trabajo, cómo llevarse a Johnny y a Samantha, cómo enviarles dinero a los viejos, cómo no permitirse estar desolada. Entre los pensamientos recordó la historia de uno de los exiliados del PCN que nunca pudo retornar a Buenaventura, pero que, en un encuentro en el Chocó, respondió frente a la pregunta de qué era el exilio con un: «Es como si uno se hubiera muerto en vida».

Este artículo tiene su origen en las reflexiones de la tesis doctoral *Nuestro techo el cielo, nuestra casa el mundo: trayectorias del exilio de colombianos en Barcelona, España* y del proyecto «Voces del exilio», un proceso de memoria histórica entre la academia y las organizaciones sociales en el contexto del exilio político colombiano durante las negociaciones de paz entre la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Gobierno Nacional.

El texto se basa en quince entrevistas realizadas de 2008 a 2018 en las ciudades de Bogotá, Buenaventura, Nueva York (Estados Unidos de América) y Barcelona (España). Las entrevistas se fundamentan en la metodología de trayectorias de vida. Ello, entendiendo la trayectoria como una historia biográfica que se enmarca en acontecimientos más amplios de la historia de un grupo social y que puede dar cuenta tanto de las experiencias subjetivas de quien narra, como del relato intersubjetivo de su comunidad de sentido. Al mismo tiempo, integra notas del diario de campo de la autora durante el proceso etnográfico que se realizó en el marco de las investigaciones anteriormente enunciadas.

Con el capítulo se tiene como propósito comprender cuáles son las articulaciones entre la memoria y la gestión cultural, de tal manera que estas articulaciones producen transformaciones importantes en las trayectorias de los exiliados y sus organizaciones, a la vez que constituyen un escenario de construcción y elaboración de los significados alrededor de la guerra.

Según el Centro Nacional de Memoria Histórica, la cifra sobre el número de exiliados colombianos en 2018 asciende a 400.000 personas (CNMH, 2018); sin embargo, diversas investigaciones han concluido que existe un importante subregistro en los datos, debido a los pactos de silencio de los exiliados con el fin de proteger su vida y por el desconocimiento de la condición de exilio que deriva en que esta población se encuentre en las estadísticas de migración voluntaria.

En Colombia, hasta la década de los veinte, el exilio político fue concebido como pena para castigar los delitos de los opositores; posteriormente, desapareció de los códigos penales, pero fue adoptado por los actores armados ilegales dentro de sus modalidades de justicia privada. Si bien desde las épocas coloniales hasta mediados del siglo XX era una pena impuesta a las élites, a partir de la agudización del conflicto armado colombiano, en su primera fase con las guerrillas insurgentes cientos de colombianos fueron expulsados por su afinidad con procesos de militancia de izquierda.

En la actualidad, el exilio colombiano está formado por defensores de derechos humanos y líderes de diversas tendencias políticas. Este hecho se relaciona con el asesinato, para 2020, de cerca de 971 líderes sociales. El campesinado (342) y los indígenas (250) constituyen los sectores con más casos, en los cuales se ha reconocido que los conflictos agrarios por tierra, territorio y recursos naturales representan el 70.13% de las causas de los hechos (Somos Defensores, 2020). El exilio en este contexto supone una estrategia de supervivencia, pero decanta en fenómenos de precarización, fragmentación familiar y trauma.

Durante décadas, los trabajos de la memoria del exilio se realizaron en el silencio internacional para la academia y las instituciones gubernamentales constituía un punto ciego. Tal como refiere Roniger y Yankelevich (2009), el relato del exilio se centró en la producción testimonial, a menudo escrita a manera de ensayo literario o de historia de vida. En el caso colombiano, los textos de Barrero (2013), Hall (2013), Rodríguez (2012), Simón y Bernácer (2008), representan esta fase de acercamiento a la experiencia del exilio. Posteriormente, a partir de los estudios de Bermúdez (2013), Echeverri (2014), Iranzo Dosdad (2017), Loudior (2018), Naranjo (2015) y Rincón (2018) se abre una nueva agenda que analiza los procesos de exilio político a través de las identidades solapadas de las prácticas culturales desterritorializadas, de las prácticas ancladas a significados transnacionales y de las tensiones con la ciudadanía y el acceso a los derechos en las trayectorias migratorias.

El exilio político involucra múltiples negociaciones con los patrones culturales de los desterrados. Si bien la experiencia migrante exige la resignificación de la vida cotidiana y de los conocimientos sobre el mundo, el exilio se acompaña, además, de la vivencia del destierro, del viaje involuntario. La memoria, en el contexto del exilio, es el escenario sobre el cual descansan las estructuras del significado. Recordar el pasado en Colombia —específicamente, el pasado de la guerra— deriva en un ejercicio de dar sentido a lo acontecido y en reflexionar sobre el conflicto, no solo en sus dinámicas más estructurales, sino también cotidianas; es decir, en los ámbitos de la cultura.

El argumento central de este texto es que la gestión de la memoria implica un ejercicio de desnaturalización de los significados que justifican la violencia y la guerra en Colombia. Con lo cual, gestionar la memoria supone la puesta en escena de los testimonios, la construcción de recuerdos polifónicos y situados, la consolidación de mallas de trabajo colectivo para la búsqueda de la verdad, la justicia y reparación, y la creación de comunidades emocionales para la superación del trauma. Así las cosas, estas mediaciones de la gestión de la memoria derivan en la transformación de la cultura, en tanto cuestionan las construcciones sobre el enemigo y proponen pactos alrededor de la comprensión de la diferencia.

### **Gestionar la cultura desde los intersticios**

Karen creció en uno de los barrios de baja mar en Buenaventura. Para ese entonces, el Frente Manuel Cepeda Vargas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia ocupaba el puerto. Sentada, ahora en el puerto de la Barceloneta, responde a mi pregunta sobre qué es la cultura para ella. Recuerda cómo las comunidades afro le ganaron la tierra al mar y cómo los palafitos generan comunidad porque están cerca los unos de los otros.

No sabe con exactitud cuándo comenzó su trabajo con las marimbas. Quizás fue con algún amigo que había llegado de un rincón del pacífico a Cali y de Cali a Buenaventura. Solo sabe que la música estaba ahí, como una presencia que todo lo llenaba, la música y el mar. Los muchachos pasaban las tardes lanzándose de las *metreras* al agua, «[...] practicando clavados, comiendo poco, pero entrenando bastante».

Sus cuerpos eran atléticos desde niños, porque el mar los moldeaba, el mar y el encocado de camarones que servían las abuelas en las fiestas. En esos años de 1989, el mar, la iglesia, el sabor intenso de las comidas y la algarabía de los muchachos era la única cotidianidad. Para la gente de baja mar, Karen era la máquina de la cultura; «el motor», como dice Steven, uno de sus estudiantes.

La cultura, como un fenómeno complejo, constitutivo a la condición humana, se produce a partir de tramas de significado y prácticas situadas con evidentes variaciones dependiendo de su contexto e historicidad. Al mismo tiempo, no puede entenderse como un fenómeno neutral y objetivo; su carácter humano la impregna de las dinámicas del poder y de los múltiples intereses que la cruzan. Por lo tanto, funciona como un vehículo ideológico y persuasivo con el fin de establecer la dominación de un grupo sobre otro (Geertz, 1993; Hall, 2018; Ortiz, 1998).

Desde este punto de vista, la gestión de la cultura se refiere a la movilización, negociación o recreación de prácticas y significados en su complejidad y en su propio contexto. Por lo tanto, tal como señala Vich (2019), el ejercicio de gestionar la cultura es un ejercicio político, pues supone la confrontación o el mantenimiento de las formas o expresiones culturales tanto hegemónicas como contrahegemónicas.

En el barrio, Karen comenzó a trabajar con la iglesia. Los muchachos líderes eran llamados por los sacerdotes para tocar en las novenas y en los altares tradicionales que se disponían para honrar a los santos. Su trabajo con la Iglesia la llevo a trabajar apoyando algunos procesos de la dirección técnica de cultura y con este acercamiento llegaron la literatura y los escritos de la maestra Mary Grueso. Karen quiso poner música a los poemas. Entre los muchachos hacían comidas para vender en las casas y estampar camisetas para los jóvenes músicos que tocaban las marimbas y las percusiones. Karen recuerda los barrios como una gran familia: «[...] al final, todos éramos primos, familia, porque estábamos emparentados; nos gusta andar en familias grandes. Todo eso se rompió cuando llegaron los paramilitares».

Cuentan los líderes del Proceso de Comunidades Negras que los paramilitares vencieron al Frente Manuel Cepeda Vargas y, con ellos, llegaron los paisas. Hombres provenientes del Urabá para quienes los negros no entregaban el poder en sus territorios. La familia extensa impedía que los barrios de bajamar cedieran al reclutamiento o al control de los actores armados. El cuerpo negro se convirtió en el botín de los grupos paramilitares, sobre los cuales se instalaron repertorios del terror, como el descuartizamiento de los cuerpos.

Aunque los homicidios fueron parte de la herida abierta de la población bonaverense, para Karen el efecto más profundo de «Los Urabeños» y «Los Rastrojos» fue romper la familia extensa a través del terror, pero también de los cambios culturales que esto produjo. La desconfianza que se instaló entre familias y la aparición de las fronteras invisibles en los comienzos del milenio cambió el paisaje de Buenaventura.

Desde esta mirada, las disputas por el poder económico y político se han dado con mayor ímpetu en el terreno de la cultura. Los estudios decoloniales han puesto de manifiesto la estrecha relación entre la construcción de significados de inferioridad como las imaginaciones sobre la raza, con la justificación de procesos de violencia e imposición de una cultura sobre otra (Davis, 2004; Mbembe, 2008; Mignolo, 2007). Los estudios sobre la guerra demuestran cómo la construcción del enemigo opera a partir de significados de deshumanización, sobre los cuales el cuerpo y la identidad enemiga se asocia con animales, monstruos o enfermedades que merecen ser aniquiladas (Steuter y Willis, 2009; Frank y Andrei, 1988).

En Colombia, históricamente la guerra reposa desde la polarización exacerbada en dos bandos: por un lado, los gobiernos situados en la matriz colonial blanca y cristiana; y por otro, los grupos ilegales paramilitares e insurgentes, ejércitos de campesinos con orígenes indígenas y afrocolombianos. Los primeros optan por defender los valores de las élites en el poder; los segundos, por derrocarlos desde su vocación de izquierda; ambos penetrados por el comercio de la cocaína como principal fuente de financiación de sus luchas.

En el medio de los primeros y los segundos una amalgama de significados complejiza comprender el conflicto armado como una cuestión de enfrentamiento de bandos. Los relatos que circulan sobre la guerra afirman que es el resultado de las relaciones coloniales entre amo y esclavo, mientras que otros lo explicarán como la clásica disputa entre las derechas y las izquierdas. Finalmente, un amplio sector observará el hecho como la corrupción de los bandos por el mercado de los estupefacientes y su voluntad de poder político con el fin de mantener el poder de la comercialización ilegal.

Durante el milenio, Buenaventura ha sido testigo de múltiples escenarios, no solo de terror, sino también de resistencia. El proceso de Comunidades Negras PCN y el Movimiento de Víctimas de Crímenes de Estado reconoce cómo fueron perseguidos los líderes que buscaban denunciar los graves hechos hacia la población de bajamar. Para Karen, esta realidad comenzó a volverse cotidiana en el momento en que se trazaron fronteras y se inició el reclutamiento forzado de los jóvenes. Hombres y mujeres armados venían a dar instrucciones de cómo se debía vivir y en esa resistencia por la «autodeterminación», como señala Karen, muchos jóvenes murieron y otros fueron desplazados.

Los jóvenes que antes tocaban las marimbas fueron escondidos por sus padres en las casas. Otros fueron reclutados y Karen perseveraba: «Yo no quería terminar con el grupo, porque para muchos eso los alejaba de las drogas, de la violencia, o simplemente les daba alegría». En común acuerdo con otros líderes, «Se decidió en 2010 que nadie iba a terminar con los procesos, pero allí empezaron a llegarle mensajes al celular a las familias; en mi caso al celular donde mi mamá vendía minutos. Los mensajes llevaban mi nombre y me decían que me iban a picar» (Karen, conversación etnográfica, 2016). Para los líderes del PCN la única alternativa de los paramilitares para vencer los cuerpos y las resistencias de baja mar fue el descuartizamiento.

Después de setenta años de confrontación armada y 260 años de subyugación colonial, los significados sobre lo indeseable y lo vergonzoso se encuentran incorporados en la cultura. Esta incorporación pasa por la idea de la diferencia de lo blanco, cristiano y bipartidista como un peligro, una amenaza para la consolidación del estado nación. Pese a que Colombia cuenta con una carta de derechos fundamentales en los cuales se consagra el pluralismo cultural, este hecho se confronta con los siglos de internalización de los significados sobre «nosotros» y «los otros» en los cuales los otros son vinculados a identidades monolíticas en la comprensión de «nosotros, los amigos» y «ustedes, los enemigos».

Estos significados se encuentran legitimados en una idea de cultura totalizadora, atada además a las imaginaciones sobre la nación y sus mitos (Serje, 2005). En el caso colombiano, las tensiones sobre dichos significados se revelan en las dinámicas cotidianas. En las regiones donde se agudiza el conflicto armado, la nación tiene una naturaleza ficcional. Es acaso un discurso de las memorias oficiales, mientras que la experiencia de la guerra modifica los valores y las prácticas culturales más allá de estos relatos nacionales.

En la experiencia de Karen, la Nación parece ser «un papel» que no asegura los derechos; en cambio, sus cuerpos hablan de pertenencias locales, de derechos garantizados por los procesos de autogestión comunitaria. Para Karen, la identidad de sí misma está localizada en la diáspora negra (quizás congoleña, o proveniente de Angola). Para el Proceso de Comunidades Negras, las prácticas culturales son un legado de su primer exilio, se preservan y se transmiten como memorias de la resistencia y de la imposibilidad del retorno.

En este orden de ideas, comprendo la memoria no como la restitución fiel del pasado, sino como la reconstrucción actualizada del mismo. Esto quiere decir que concibo a la memoria como un marco, más que un contenido. Tal como dice Candau (2001), entiendo memoria como una apuesta constante, un conjunto de estrategias, un ser ahí que vale menos por lo que es, por lo que se hace de él. Esta definición ata al proceso de la memoria desde el supuesto que se construye socialmente y que como constructo significa una experiencia de sentido, tanto individual como colectivo.

En consecuencia, gestionar la memoria alude a la forma como los individuos recuerdan, pero también a la pregunta sobre cómo estas formas individuales de recordar se transforman en espacios colectivos, en identidades y en consensos. El acto de recordar, de volver al pasado y articular el tiempo presente y el devenir a partir de esta experiencia es, por tanto, una elaboración intersubjetiva. En la perspectiva de Halbwachs (2004), la manera como se recuerda tiene que ver con un proceso de ubicación y localización de puntos de referencia comunes a un grupo social específico. Así cuando se recuerda, se involucran espacios sociales, acuerdos sociales, acervos sociales de conocimiento.

Al constituir esta serie de marcos la memoria también se inscribe dentro de las relaciones de poder. Tal y como afirma Ricoeur (2003), la memoria es manipulada en los campos de la ideología y de sus mediaciones simbólicas; se instrumentaliza y se racionaliza a partir de versiones sobre el pasado que se legitiman por la autoridad y se vuelven hegemónicas.

En el contexto de las poblaciones que padecen la guerra, los significados polarizados de la cultura y las versiones oficiales sobre la memoria solo son posibles en la imaginación de los actores que se disputan el poder —a menudo, los vencedores—, mientras que las minorías hacen parte de, como dijera Bahbha (1994), los espacios “in between”, los intersticios. De allí que los procesos fronterizos de acción, significación y comunicación de la cultura sean tarea principalmente de los vencidos, en tanto no pertenecen a los grandes acuerdos de lo deseable, pero representan la subjetividad de los humanos contemporáneos, híbridos e intersticiales.

Gestionar la cultura desde los intersticios supone crear «tejidos conectivos» de tal forma que lo abordado desde estos espacios entre identificaciones fijas «[...] abre la posibilidad de una hibridez cultural que mantiene la diferencia sin una jerarquía supuesta o impuesta» (Bhahba, 1994, p. 20). Para Karen, el trabajo de recuperación de las músicas tradicionales del pueblo afro es una negociación y una reivindicación. En este sentido, la memoria actúa como un trabajo de conexión o de articulación entre lo silenciado, lo censurado, lo dominado o lo vigilado. Pues, si bien los acuerdos de la cultura reposan en los acervos oficiales del conocimiento, las memorias subterráneas de los «otros, enemigos» o «los otros, indeseables» permanecen en los registros de las expresiones artísticas, como las músicas tradicionales, los murales, el escrache, el grafiti o el performance.

De tal manera, los tejidos conectivos son entonces mediaciones entre las polaridades, pero también memorias de la complejidad que se da entre ellas. En el nudo de las complejidades emerge el exilio colombiano, porque las memorias del exilio se manifiestan de manera caleidoscópica. Por un lado, la gestión de dichas memorias representa poner en escena los significados en pugna, en la orilla de las polaridades; y por otro lado, la experiencia migratoria de los exiliados decanta en la transformación y la articulación de las memorias en una escala mayor de los acontecimientos nacionales. De tal modo, que las prácticas culturales de los exiliados cumplen una doble función: la de comprender el pasado violento y poner en la escena de lo público la verdad, y la de resignificar las construcciones sobre el enemigo, la nación, la identidad y las luchas.

Con el exilio Karen tuvo que asumir la fractura de su proyecto artístico, pero afirma haber encontrado claves para comprender en el proceso migratorio otras definiciones sobre sí misma, más allá del conflicto armado colombiano; en sus palabras, «conoció el mundo». Este acceso a las memorias globales pone en cuestionamiento la concepción de significados y prácticas culturales fijas. Las migraciones transnacionales y el desarrollo de mecanismos tecnológicos y comunicativos en el fortalecimiento de las redes pueden derivar en un análisis de la gestión de la cultura y la memoria, no desde lugares y territorios anclados a la nación, sino desde circuitos de tránsito de los recuerdos que superan las fronteras nacionales y se unen a comunidades globales del dolor y a prácticas culturales transnacionales.

### **Gestionar la memoria en el exilio**

La llegada de los Rastrojos y los Urabeños, grupos criminales que se disputaron los barrios de baja-mar, llevó a que Karen recibiera mensajes en el teléfono de su madre. Sin embargo, la idea de salir surgió cuando llegaron

panfletos con los nombres de líderes comunitarios. Karen recuerda haber asistido a una reunión en Piedras Cantan, uno de los barrios más azotados del puerto. Un extranjero había sido invitado por Berenice, otra de las líderes, y conversaron sobre la posibilidad de salir a Bogotá y, si las cosas salían mal, acogerse al programa de protección en el exilio. Al respecto señala:

En ese momento sentí un frío, porque me dijeron que no podía viajar con mis hijos, no había cómo, hasta lo último decidí irme a Bogotá, pero entonces atacaron a mi pareja, le hicieron un atentado y yo me vine a Barcelona. Después de eso, ya se acabó todo. (Karen, conversación etnográfica, 2016).

Vladimir, del Proceso de Comunidades Negras, recuerda cómo en España no sabían que existían pueblos afros en Colombia. Los primeros retos para Karen y Vladimir fueron siempre reconocerse como latinoamericanos o colombianos en un lugar que usaba la misma lengua, pero que se alejaba de manera contundente a las cotidianidades del puerto de Buenaventura. En este punto, comprender la nueva cultura es hacer memoria de los significados y prácticas que se dejan atrás geográficamente, pero que vienen incorporados a las prácticas cotidianas. La labor del recuerdo de la salida forzada, el antes y el durante de la misma, actúa como un dispositivo que enlaza la cultura de la guerra con la cultura viva de los territorios.

La gestión de la memoria del exilio inicia, como en la historia de Karen, desde el mismo instante en que aborda el avión de partida. En las trayectorias de los exilios durante el contexto del Estatuto de Seguridad (1978-1984) y del auge de las guerrillas de izquierda (1960-1990) los exiliados se transformaron en gestores de la memoria. Este hecho fue posible debido a que contaban con procesos organizativos previos que les permitieron articular en las conmemoraciones y prácticas culturales: el sentido roto por los hechos violentos, tales como la migración forzada y la amenaza, el asesinato de compañeros y el hostigamiento en general. Esta diáspora se encontraba formada por líderes del Movimiento 19 de abril y de la Unión Patriótica. En este sentido, los trabajos de la memoria ejecutados en esta etapa pusieron en escena la persecución sistemática, por causa de la opción política, en la escena internacional (Rincón, 2018).

Los primeros procesos de gestión de la memoria en el exilio estaban acompañados de otros desplazamientos; sobre todo, del Cono Sur. Si bien cualquier experiencia de desarraigo es por sí misma dolorosa, el contexto histórico de las dictaduras militares en las décadas de los 80's y 70's justificó el apoyo de las sociedades receptoras a las acciones lideradas por los exiliados. Este hecho cambió radicalmente para los exiliados del segundo pico durante la avanzada paramilitar y la Ley de Justicia y Paz, que implicó

la desmovilización de las Autodefensas Unidas de Colombia. En el milenio, el exilio del Cono Sur había retornado a sus países de origen. El hecho de que América Latina gozara de sistemas políticos democráticos y la penetración del narcotráfico en el conflicto armado colombiano tuvo como consecuencia que los estados de origen y los de acogida negaran la existencia de exilio político como una realidad constante y en ascenso.

En esta fase los exiliados colombianos viajaron en calidad de estudiantes, buscando becas en estudios de paz o apoyados en las redes del primer exilio. A partir de este ejercicio, aquellos exiliados que habían salido por cuenta de actores estatales o paramilitares iniciaron conmemoraciones en todo el mundo que ponían en escena galerías de la memoria con fotografías de los desaparecidos. En el caso barcelonés, esta diáspora del milenio no se autorreconocía como exiliada, al contrario, se enunció desde la condición migrante y desarrolló múltiples estrategias de supervivencia desde lo cultural. En esta primera fase, el festival «Colombia, un canto a la vida» constituyó un espacio de encuentro para la cultura colombiana.

De estos escenarios es importante resaltar que fueron liderados por mujeres en situación de exilio y que no fueron pensados como escenarios politizados en los marcos de la política partidista; al contrario, exaltaban las tradiciones de los pueblos ancestrales y dialogaban con los saberes de líderes indígenas y afros. Estos eventos culturales que se gestionaron a partir de la participación de los exiliados en las estructuras locales de participación de los migrantes se extendieron hasta desarrollar procesos de impacto transnacional como la organización Mujeres Pa'Lante, formada por exiliadas colombianas. Ello logró convocar no solo a sus connacionales, sino a un amplio sector de latinoamericanas y magrebíes.

Desde la primera fase del exilio hasta la del milenio los exiliados sobrevivían a partir de procesos de solidaridad con otros pueblos en iguales circunstancias. Incluso muchos de los líderes colombianos en la ciudad de Barcelona lograron aprender de las prácticas de memoria catalanas en contra de las versiones únicas sobre la dictadura franquista. En este punto, tanto el exilio colombiano bebió de las maneras de comprender la memoria desde los catalanes, cameruneses y chilenos, como estos colectivos lograron implementar las músicas tradicionales y los bailes al mejor estilo colombiano.

En Barcelona, Karen hizo parte de las primeras conmemoraciones organizadas por las víctimas de crímenes de Estado. Cuenta Karen:

La primera fue muy emocionante; pusimos un altar como los de Buenaventura. Unas compañeras de la Costa consiguieron unas tamboras y unas polleras; yo no conseguí marimbas, pero canté algunos alabaos. Pusimos las fotos de los muertos. Los muertos siguen con nosotros, yo perdí un par de muchachos en esa guerra y a los otros no dejé que los matara. Es que yo pienso que a mí el movimiento de víctimas me enseñó a no dejarme caer; a que esa guerra no es justa, pero miré, yo me di cuenta de todo lo que nos había pasado fue aquí en Barcelona.

El exilio colombiano en Barcelona tuvo tres prácticas de gestión de la cultura que, en mi concepto, puso en jaque los significados polarizados y únicos sobre la guerra. Primero, la conmemoración de las víctimas como un ejercicio colectivo de duelo público en la cual las fotografías de los asesinados eran veladas en medio de cumbias y alabaos, en donde las víctimas dejaban de ser un registro estadístico de la guerra para tomar una identidad más allá del proceso victimizante, con el contexto de las luchas sociales que decantaron en el homicidio.

Las conmemoraciones como el 6 de marzo, Día de las Víctimas de Crímenes de Estado, también operaron como un espacio catártico sobre la culpa de la huida. La responsabilidad de los exiliados como sobrevivientes, no como víctimas, consistió precisamente en comunicar la guerra en un contexto en donde la democracia escondía la intensidad de la guerra y sus efectos. Esta bandera de comunicadores se desarrolló a partir del performance de las conmemoraciones como vehículos de lo inenarrable, pero también como reivindicación de la nación colombiana al hibridar tanto símbolos de lo que significó el hecho violento, como elementos de la identidad nacional; y así también, componentes y objetos de la cultura, como mochilas, trajes típicos o distribución de alimentos de la gastronomía de diferentes regiones.

Segundo, la transnacionalización de las prácticas culturales a partir de la creación del micrositio digital «voces del exilio», liderado por el semillero de investigación del mismo nombre, de la Universidad Externado de Colombia, indagó sobre las sonoridades del exilio y las cartografías de la corporalidad como un primer experimento para mediar en el carácter inenarrable de la experiencia del exilio.

Diferentes significados en torno al desdoblamiento, a la desterritorialización o al duelo migratorio fueron expresados por los exiliados. Sin embargo, la investigación tuvo una corta duración y no alcanzó a ahondar en cómo se construían o cómo operaban estos significados en los ámbitos públicos y privados de los exiliados. Considerando la importante relevancia social del exiliado político como un actor que debe hacer parte del proceso de

transición política y remarcando la pertinencia científica de involucrar la agenda investigativa de la MFI como parte de la tensión entre lo inenarrable (la voz) y el testimonio —que compete a la comunicación social—, se plantea como necesaria la apertura de este proyecto como un ejercicio de trabajo colaborativo entre diferentes actores de la sociedad civil: academia, liderada por la Universidad Libertadores; sociedad civil, representada en el Foro Internacional de Víctimas; el colectivo Kinorama y redes internacionales: Grupo Clacso sobre fronteras, regionalización y globalización y Grup Copolis de la Universidad de Barcelona, España.

La huida y el retorno de esta no solo han decantado en una nueva fuerza social y política que retorna, sino que también representa transformaciones al sistema de significados e interpretaciones de lo cotidiano y lo político. El papel de los exiliados y de los retornados dentro del escenario de la justicia transicional, o del denominado «posconflicto», representa un testigo sui generis. Este testigo de la violencia está vivo y además se alimenta de nuevos marcos interpretativos más bien híbridos e inacabados, lo cual constituye un reto para el desarrollo de la Jurisdicción Especial para la Paz y la Comisión de la Verdad en Colombia.

Voces del Exilio partió de la pregunta: *¿cómo reconstruir la memoria del exilio y desde dónde comunicar?* Esta premisa vinculó los testimonios del destierro desde los registros fenomenológicos de la experiencia. A partir de la necesidad de comprender las limitaciones de la palabra frente a los hechos de violencia límite, la memoria se descentró de la oralidad para abrir paso a las iniciativas creativas de nombrar lo sucedido.

A través de cinco relatos sonoros y las puestas en escena de performances públicos se recopiló cerca de veinte trayectorias de la migración forzada internacional. Los resultados de este ejercicio fueron parte de un espacio mayor de encuentro y revisión de los significados sobre la jerarquía de las víctimas y su procedencia, pues en el espacio nacional los bandos en confrontación no facilitaron el encuentro de las víctimas de la guerrilla con las víctimas del paramilitarismo y de las víctimas de los crímenes de Estado con las víctimas de las Fuerzas Militares. En el espacio del Foro Internacional, por primera vez el exilio fue enunciado como un hecho victimizante que, más allá de valorarse según el agente expulsor, tiene afectaciones importantes en la vida de líderes y organizaciones, a nivel económico, social y político.

Un tercer espacio lo constituye la recuperación del trabajo articulado entre la Comisión de la Verdad y la comunidad exiliada. De ellos han surgido narraciones literarias y obras de teatro con formato digital que buscan

establecer procesos de esclarecimiento de los hechos acontecidos. Así pues, la agenda, sobre la memoria y la violencia articulará las dimensiones microsociales como el recuerdo de la experiencia del episodio traumático con escenarios macrosociales, como el intercambio de estos recuerdos en contextos transnacionales y la creación de redes que fortalecen las memorias disidentes frente a memorias impuestas por las versiones hegemónicas y estatales del pasado.

### **A manera de conclusión: hacer memoria, transformar la cultura**

Desde el exilio, Karen se vinculó a diferentes redes de trabajo entre África y América Latina. Para ella, su conciencia sobre las raíces y la migración forzada de sus ancestros sólo pudo articularse a partir de la experiencia del exilio. Fue después de su llegada a Barcelona que conoció algunos movimientos decoloniales donde participan refugiados de Senegal, Sierra Leona y Camerún. Antes del viaje no había leído sobre los feminismos negros ni las apuestas de Mbembe y Fanon. El compartir esta globalización de las resistencias, su mirada sobre el conflicto armado y sobre las identidades cambió radicalmente. Así mismo, sucede con sus agendas políticas: «No puedo pensar mis luchas sin entender la historia y la memoria del saqueo de África». Esta misma conciencia subalterna se repite en diferentes casos, como las experiencias de las mujeres que participan en la organización Mujeres Pa'Lante, que posteriormente derivaría en la consolidación de la colectiva de mujeres exiliadas.

A partir de estas experiencias, enunciaré algunos aprendizajes metodológicos que demuestran la articulación entre la memoria y la gestión cultural, las cuales se aplican al ámbito tanto de la investigación como de la creación y la participación en las arenas de la cultura.

La gestión de la memoria supone un deber ético, pero también uno político; una suerte de compromiso individual en el trabajo con las comunidades de dolor que desde esta perspectiva pueden asumirse como comunidades en resistencia o como lo denominaba Das (2008), como *agentes de dignidad*. Allí donde el daño ha devastado las tramas culturales del sentido emerge la memoria como un lugar de articulación de la cultura. La memoria como recuerdo del pasado es un punto de referencia para conectar las experiencias biográficas fracturadas. En ella convive la necesidad de relatar lo sucedido para resignificarlo y evitar su repetición, así como el deber del olvido para conservar los silencios, las ausencias y proyectar el futuro.

Gestionar el recuerdo supone un escenario ético de escucha profunda sobre las trayectorias vitales y sus testimonios, e implica, además, una

relación de reciprocidad. El objeto se vuelve un sujeto activo capaz de autorreflexionarse. Esta ética, que Castillejo (2009) ha denominado «la ética de la colaboración», y Das (2008), la «del respeto», trasciende el espacio de la gestión como escenario de producción de conocimiento para favorecer la agencia cultural en procesos de transición política y en la búsqueda de justicia.

El investigador y el gestor de la cultura son emprendedores de la memoria. Jelin (2002) utiliza este concepto para explicar cómo un grupo de sujetos de diversos sectores pueden intentar influir y cambiar el sentido y el contenido de la historia oficial o dominante sobre un periodo con el fin de eliminar las distorsiones históricas o hacer públicos y legítimos los relatos censurados y silenciados.

Para Karen y los demás líderes del Proceso de Comunidades Negras, la violencia en la ciudad de Buenaventura no es nueva; es una cadena de vulneraciones desde los inicios de la colonización del Valle del Cauca y el Pacífico. La cultura ha sido el territorio de las resistencias, de la articulación continua entre la historia oficial y las memorias subterráneas de los pueblos negros que le han ganado terreno al mar. En este sentido, las comunidades afrocolombianas han emprendido una labor de recordar y mantener vivo a partir de las prácticas afro-religiosas; un legado propio de su diáspora y de su hibridación entre los diversos legados africanos. Así pues, el emprender cultura no es un ejercicio meramente activista; ha sido un garante de los significados y prácticas que los diferentes actores de dominación han silenciado en diferentes temporalidades de la historia de Buenaventura.

Comprenderse más allá de los Estados Nación o de la cultura como atada al territorio nacional es una pugna que lideran Karen y Vladimir. Para el PCN los procesos del pacífico están interconectados con los pasados africanos, del primer exilio. Las migraciones y los flujos han abierto las posibilidades del intercambio transnacional de las memorias. Quiero decir con esto que son los sujetos los contenedores del recuerdo del pasado violento que ha viajado con ellos en la forma del exilio o del transmigrante y que se ha decantado en una experiencia global de dolor compartido. Por tal razón, el pensar la práctica de la cultura en arenas y circuitos es un elemento metodológico de ruptura que implica analizarla desde las experiencias de los sujetos y no necesariamente desde las imposiciones de viejos paradigmas; de allí la necesidad de pensar la gestión cultural como un ejercicio de imaginación y de prospectiva (es decir, de futuro).

La labor de poner en duda, la matriz totémica del Estado-Nación, las prácticas de racismo o la conservación de la marimba como una expresión

de la resistencia refiere al permanente cuestionamiento a la cultura. «No encontré marimbas», dice Karen en su relato y con él reconoce los lugares comunes de la construcción de identidad colombiana en el exterior. Al respecto señala:

Es como si Colombia fuera la Costa Atlántica, como si no existiera el Pacífico; pero, además, para ellos (los españoles) no somos colombianos, somos africanos. Eso me hizo dudar en cómo trabajamos la cultura en Buenaventura, en que somos muchas cosas, muchos lugares.

Tanto el investigador como el gestor cultural están llamados a superar los escenarios estáticos y monolíticos sobre la comprensión de la cultura y asumir el campo de la gestión como una arena que se inserta dentro de las dinámicas centro-periferia, que las reconoce, pero las trasciende. Es decir, el gestor cultural, al menos en la práctica translocal de los exiliados de Buenaventura, se ha concentrado en los intersticios, más que en las polaridades o las dicotomías.

En el relato de Karen, vivir en España —siendo esta Nación quien lideró el proceso de conquista y colonización de su territorio en Colombia— supuso el encuentro con las múltiples identidades que cruzan América Latina. El encuentro con los migrantes africanos, latinoamericanos y con la población de acogida permitió un escenario de comunicación, de diálogo entre distintas expresiones de su «ADN cultural». Comprender la memoria como una forma de comunicación es lo que emerge como interfaz entre las memorias individuales y la selección y transmisión social de los recuerdos se rige por emociones que activan sensaciones de empatía, conexión y solidaridad grupal, o de rechazo frente a la agresión (Connerton, 1989). En este sentido, las prácticas adentro y afuera de Colombia, que son lideradas por los exiliados, refieren al ejercicio del gestor cultural de canal entre culturas, pero también de agente problematizador, como, por ejemplo, el ejercicio de Karen sobre poner en duda la idea de la colombianidad desde el caribe; o desde el mismo lenguaje, donde se construyen las memorias que, en algunos casos, sigue siendo profundamente violento y excluyente para las poblaciones afrocolombianas del Pacífico. Al respecto, Karen señala: «No me olvido de que en Colombia se dice “Trabajando como negro”» para referirse al lenguaje esclavo.

Si retomamos la experiencia del exilio, si bien para Karen supuso la fractura de la familia, la precarización económica y la ruptura de sus relaciones de familiaridad, dentro de los aspectos transformadores se encuentra la creación y producción de un conocimiento compartido que para ella se ha experimentado como privilegio, pues no todas las personas afrocolombianas

tienen la oportunidad de reconocer la amalgama histórica que los contiene. Si pensamos la gestión cultural como un escenario de rupturas y de resignificaciones, tiene sentido que el conocimiento sobre la memoria debe dejar de ser un conocimiento privilegiado. Por tal razón, debe ser accesible a las comunidades de víctimas y sobrevivientes.

En contextos como el colombiano, donde recordar es incluso un acto subversivo y donde la violencia opera desde las macroestructuras hasta los universos de sentido, recordar es un espacio de fuerzas sociales y de luchas políticas. En este aspecto, la ética implica además cuestionarse para quién y cómo se escribe y se divulga la investigación o los procesos de práctica de la cultura.

Para los exiliados, gestionar la memoria es transformar la cultura, puesto que es en el recuerdo en donde se encuentran las claves de las prácticas de abusos del poder que deben romperse y volverse a construir. Así las cosas, los procesos de diálogo sobre los recuerdos de la guerra —de las diásporas, de la colonización— son procesos de trabajos en malla, de diálogos colectivos para favorecer escenarios que posibiliten la problematización de las memorias institucionales en tensión con las disidentes en territorios como el cuerpo, escenarios como la conmemoración, lenguajes como el arte o desde diferenciales como el género.

Hasta este punto he querido plantear algunas formas de articulación entre los trabajos de la memoria y la gestión de la cultura. En un momento crucial para la nación colombiana, en donde las disputas sobre la verdad constituyen uno de los elementos de desencuentro entre los ciudadanos, planteo la posibilidad de comprender la gestión de la memoria como un ejercicio de complejidad cultural que favorezca la comprensión de las heridas coloniales, de las ficciones y mitos sobre la imposibilidad de entender al otro en su diferencia como posible interlocutor de un nuevo pacto de convivencia. La gestión de la memoria gira hacia lo cultural cuando es capaz de confrontar los grandes discursos hegemónicos, los recuerdos de los vencedores, para proponer las polifonías o los caleidoscopios de esas experiencias del pasado.

Durante siglos, las memorias subalternas se camuflaron en las prácticas artísticas y culturales. Luego, la gestión de los recuerdos de la guerra dialogó con estas claves sobre la dominación para performar procesos de resistencia. Así las cosas, conmemoraciones, obras de teatro, músicas, galerías de la memoria y fotografías de los desaparecidos han sido relatos que el gestor cultural debe mediar, organizar y conectar. Es en los intersticios en donde encontraremos las claves de este nuevo pacto social.

Karen, junto con algunos compañeros exiliados del PCN, han decidido retornar a Colombia. La decisión surge en medio de la necesidad de no abandonar el territorio como una apuesta colectiva del proceso: «Nos moriremos con la tierra, pero de aquí no salimos de nuevo», dice Karen. Hasta la escritura de este texto, los líderes no han podido regresar a Buenaventura y se encuentran en la ciudad de Bogotá. Para ellos, la muerte en vida del exilio trajo consigo el aprendizaje sobre nuevas formas de practicar la cultura. Ahora los relatos de su hibridación cultural y del legado africano se vincula con más fuerza a sus trabajos. Allá en Tura quedaron mis marimbas» dice Karen, apretando los labios, abrazándose. Sus hijos se transforman lentamente en bogotanos y juegan en los pasillos de las oficinas de Derechos Humanos.

La conclusión de este capítulo es que la observancia de la memoria y la comprensión del dolor del otro, de sus sentidos y de sus resistencias abre la posibilidad de construir una práctica capaz de fluir, de imaginar escenarios sociales distintos a los instituidos por las dinámicas del poder desigual y autoritario. Fluir significa entonces gozar de una capacidad creativa para adaptarse, reinventarse y comprenderse en una perspectiva dialógica y ética. Tal como lo menciona Glissant (2018), la lucha contra una historia única y una fecundación cruzada de las historias significa reposar, a la vez, nuestro sentido de tiempo y nuestra identidad. Y esto significa plantear de manera totalmente nueva el problema del poder.

## Referencias

- Bahbha, H. (1994). *The Location of Culture*. Routledge.
- Barrero, M. (2013). *Álvaro Mutis: una poética del exilio*. Razón Pública.  
<http://www.razonpublica.com/index.php/cultura/7057-alvaro-mutis-una-poetica-del-exilio.html>.
- Bermúdez, A. (2013). A Gendered Perspective on the Arrival and Settlement of Colombian Refugees in the United Kingdom. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39(7), 1159-75. <http://dx.doi.org/10.1080/1369183X.2013.778139>.
- Candau, J. (2001). *Memoria e identidad*. Ediciones del Sol.
- Castillejo, A. (2009). *Los archivos del dolor. Ensayos sobre la violencia y el recuerdo en la Sudáfrica Contemporánea*. Universidad de los Andes.
- Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). (2018). *Exilio colombiano: huellas*

del conflicto armado más allá de las fronteras Bogotá. Centro Nacional de Memoria Histórica.

Connerton, P. (1989). *How Societies Remember*. Cambridge University Press.

Das, V. (2008). *Sujetos del dolor, agentes de dignidad*. Universidad Nacional de Colombia.

Davis, A. (2004). *Mujeres, raza y clase*. Akal.

Echeverri, M. (2014). A los dos lados del Atlántico. reconfiguraciones de los proyectos migratorios y la vida familiar transnacional de la población colombiana en España. *Papeles del CEIC*, 2: 1-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4842076>.

Frank, J., y Andrei, M. (1988). *The Image of the Enemy and the Process of Change*. In: *Breakthrough Proriv* (pp. 199-208). Anatoly Gromiko Martin Hellman.

Geertz, C. (1993). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.

Glissant, E. (2018). *Poética de la relación*. Universidad Nacional de Quilmes.

Halbwachs, M. (2004). *La memoria colectiva*. Prensas Universitarias.

Hall, M. R. (2013). La nostalgia del exilio en la literatura colombiana contemporánea: un estudio cultural histórico de tres novelas. *The Latin Americanist*, 57(2), 1-15. <https://muse.jhu.edu/article/705958/pdf>.

Hall, S. (2018). Popular Culture, Politics and History. *Cultural Studies*, 32(6), 929-952. <https://doi.org/10.1080/09502386.2018.1521623>.

Iranzo Dosdad, Á. (2017). Las víctimas del afuera. Espacialidad y transición política en Colombia. En: Nierto, M. (Ed.). *Los retos de la Colombia contemporánea. Miradas disciplinares diversas en las Ciencias Sociales* (pp. 111-149). Uniades. <https://doi.org/10.7440/2017.22>.

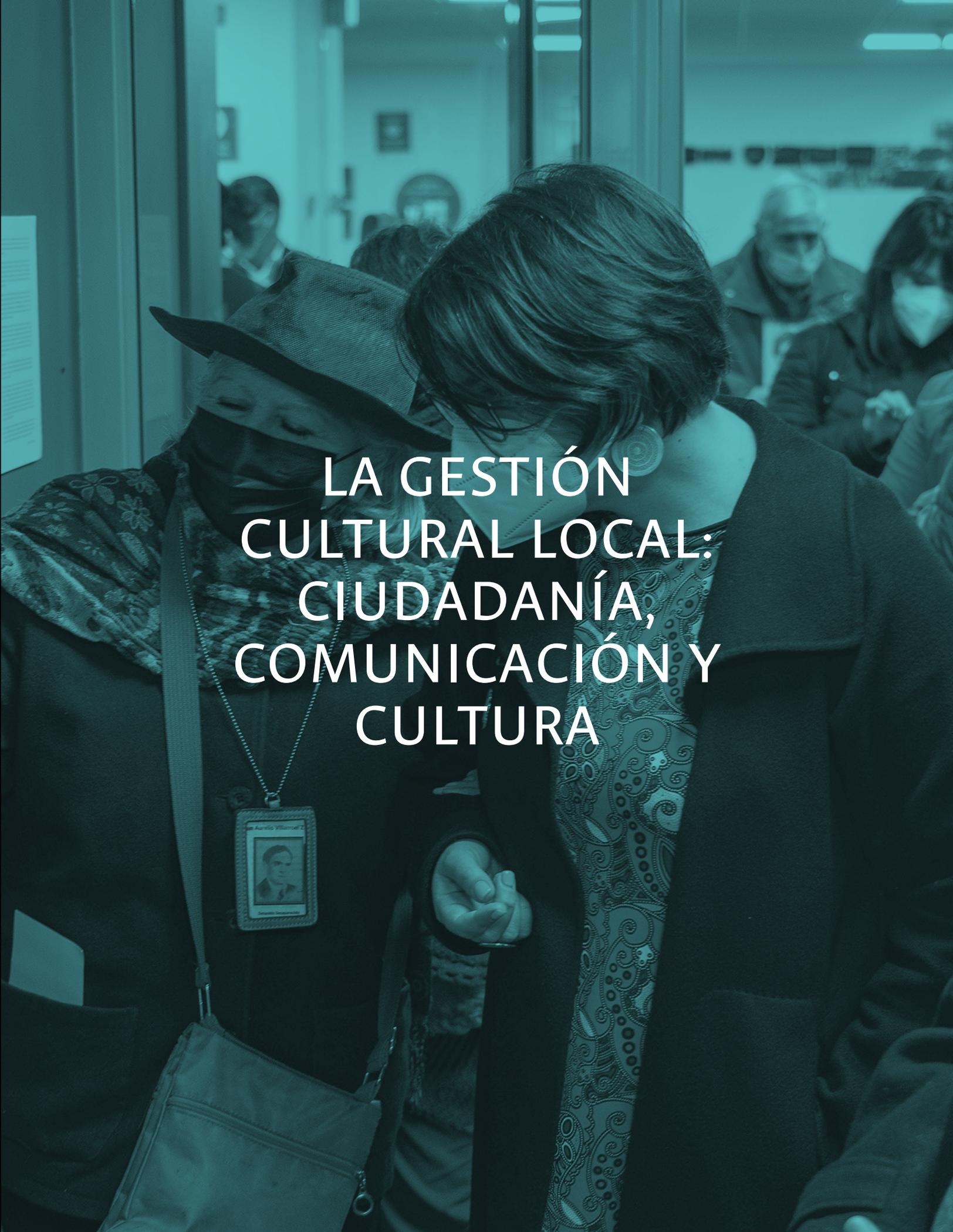
Jelin, E. (2002). *Los trabajos de la memoria*. Siglo XXI.

Louidor, W. E. (2018). Las profundas implicaciones de una paz duradera: un diálogo entre La paz perpetua y el actual contexto de paz colombiano. En: Iranzo, A. y Louidor, W. (Eds.). *Entre la guerra y la paz: los lugares de la diáspora colombiana* (pp. 243-264). UniAndes.

- Mbembe, A. (2008). Por un entierro simbólico del colonialismo: imaginario espacio público en África. *Le Messenger*.
- Mignolo, W. (2007). La idea de América Latina. La herida colonial y la opción decolonial. Gedisa.
- Naranjo, G. (2015). El nexo migración-desplazamiento-asilo, entre el orden fronterizo de las cosas y su desafío: políticas migratorias/fronterizas de control y gestión y prácticas emergentes de ciudadanías transfronterizas en las fronteras España (Unión Europea)-Marruecos (tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada.
- Ortiz, R. (1998). Otro territorio. Convenio Andrés Bello.
- Ricoeur, P. (2003). La memoria, la historia, el olvido. Trotta.
- Rincón, L. (2018). Antropología del Hábitat. Facultad de Ciencias del Hábitat b-learning, 1. [https://ciencia.lasalle.edu.co/blearning\\_habitat/1](https://ciencia.lasalle.edu.co/blearning_habitat/1).
- Rodríguez, J. (2012). Tango de un exilio. [http://www.vericuetos.fr/pages/TANGO\\_DE\\_UN\\_EXILIO-8679092.html](http://www.vericuetos.fr/pages/TANGO_DE_UN_EXILIO-8679092.html).
- Roniger, L., y Yankelevich, P. (2009). Exilio y política en América Latina: nuevos estudios y avances teóricos. *EIAL*, 20(1), 7-17. <http://eial.tau.ac.il/index.php/eial/article/view/312/283>.
- Serje, M. (2005). El revés de la Nación: Territorios Salvajes, fronteras y tierras de nadie. Editorial Universidad de los Andes.
- Simón, P., y Bernácer, Ó. (2008). Volver a nacer memoria desde el exilio del genocidio de la Unión Patriótica en Colombia. Fundación CEPS Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. <https://www.youtube.com/watch?v=KGi3tHgqSPY>.
- Somos Defensores. (2020). Informe anual 2020 Sistema de Información sobre Agresiones contra Personas Defensoras de Derechos Humanos en Colombia - SIADDHH. Programa Somos Defensores.
- Steuter, R. y Willis, D. (2009). Discourses of Dehumanization: Enemy Construction and Canadian Media Complicity in the Framing of the War on Terror. *Global Media Journal*, 2(2), 7-24. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.487.591&rep=rep1&type=pdf>

Suárez, L. R. (2018). Todos vuelven. Entre la guerra y la paz Ed. Uniandes.

Vich, V. (2014). Desculturalizar la gestión cultural: la gestión cultural como forma de acción política. Siglo XXI Editores.



LA GESTIÓN  
CULTURAL LOCAL:  
CIUDADANÍA,  
COMUNICACIÓN Y  
CULTURA



# La difusión cultural universitaria en México: las formas universitarias de hacer presencia en seis regiones del país

---

Ahtziri  
Molina Roldán

Las reformas de Córdoba en 1917 significaron un parteaguas importante en la vida de la universidad pública latinoamericana. Entre las importantes modificaciones que estas trajeron a la academia destaca el hecho de que la Universidad hizo suya la pertenencia a la sociedad que la alberga. Los estudiantes de Córdoba pugnaron por extenderse a sus comunidades como parte de los nuevos mandatos de la educación superior. Así, se fortalece la existencia de la extensión universitaria, la cual busca poner al centro de sus quehaceres las necesidades y problemáticas de la comunidad. Es así como la extensión universitaria comenzó a ser una constante en las universidades públicas del subcontinente y, para el caso mexicano, lo anterior se elevó a mandato constitucional.

A lo largo del siglo XX y lo que va del actual, dicha función sustantiva ha sido comprendida de múltiples modos y construida de acuerdo con los momentos y espacios sociales a los que ha correspondido, tal como lo han documentado Gómez y Figueroa (2011), Serna (2004) y Ejea y Garduño (2013), entre otros. Los modelos, en gran medida, han sido reflejo de las políticas económicas, educativas, científicas, sociales y/o culturales del momento.

Así, llegamos a la segunda década del siglo actual con múltiples modelos, interpretaciones y formas de construir la idea de extensión universitaria a partir de las múltiples posibilidades de desarrollar lazos con las comunidades con las que interactúa; sean las comunidades entendidas como los usuarios inmediatos, los distintos actores sociales locales o incluso aquellos posibles que se integran a las tareas mediante formatos digitales.

La extensión universitaria tiene distintas formas de manifestarse. Entre ellas aparece la de la difusión cultural. Este ámbito tiene generalmente como cometido generar y promover actividades culturales, así como el resguardo del patrimonio cultural de las instituciones —sea mueble u objetos de valor artístico y/o patrimonial— para el goce y usufructo de las comunidades universitarias y aquellas con las que están vinculadas las instituciones de educación superior (IES).

En este artículo reflexionaremos sobre el papel que juega hoy la difusión cultural de las universidades mexicanas en su comunidad a partir de la observación de las actividades realizadas en este ámbito por 25 instituciones en México, considerando a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

A partir de la investigación «Entre la comunidad y el mercado: los ámbitos y usos de la tercera función sustantiva universitaria en México» realizada entre 2016 y 2019 se registraron datos de 36 instituciones de educación superior, las cuales se encuentran en las seis regiones del país reconocidas por la Asociación Nacional de Universidad e Instituciones de Educación Superior (Anuies). Además de representantes de los 10 subsistemas de educación superior. Para tal fin se llevó a cabo una recolección de datos, la elaboración de los perfiles de cada institución, así como su integración por región y subsistema educativo. Del mismo modo, se desarrolló un trabajo de gabinete y visitas in situ para su integración para el análisis por ámbito, región y subsistema educativo con el objetivo de integrar las miradas que se construyeron sobre los modos de gestión y formas en las que está estructurada la tercera función a partir de las motivaciones existentes (Molina y Ejea, 2019).

En esta ocasión la pregunta a contestar es: *¿qué papel tiene ahora la difusión cultural universitaria en la comunidad cultural en particular y en su entorno?*

En las diversas instituciones visitadas encontramos dos ejes recurrentes de la construcción de políticas de la vida universitaria: las características del subsistema educativo al cual pertenecen y las determinantes socioeconómicas en las regiones. Aunque en esta ocasión solo centraremos la atención en la relación que han construido con las comunidades de sus territorios. Asimismo, el estudio revisó todas las formas de tercera función sustantiva, de los cuales se identifican 8 ámbitos; sin embargo, en este trabajo únicamente se retoma lo tocante a la difusión cultural, existente como un espacio de vinculación comunitario en 25 de las instituciones visitadas.

Cada región se caracteriza por sus actividades económicas principales, así como por su situación geográfica. La idea de este estudio fue reflejar la amplia variedad de contextos en los cuales se desarrolla la educación superior en este país y que responden a distintos motivos para establecer los variados tipos de educación. Asimismo, se revisaron todos los ámbitos de la tercera función.

El crecimiento poblacional, así como también de la infraestructura educativa y la implementación de diversos modelos educativos, nos lleva a

la construcción de múltiples paradigmas educativos, los cuales se controlan desde el centro del país para generar uniformidad y posibilitar el seguimiento a los procesos institucionales de cada modelo.

En la actualidad, la educación superior en México considera 10 diferentes modelos de gestión educativa. Algunos son propuestas de finales del siglo XIX con sus respectivas actualizaciones; y otros, de hace tan solo 20 años, como son los casos de las universidades interculturales y las universidades politécnicas (Rubio, coord., 2006; Molina y Ejea, 2019).

Por otra parte, el énfasis de la relación con el territorio es una constante en la vida universitaria. En gran medida, han sido los grupos de empresarios, políticos, académicos y tomadores de decisiones quienes a lo largo del tiempo han pugnado por el establecimiento de la educación superior en las diferentes sociedades como espacios de identificación, formación de cuadros, desarrollo de ideas y tecnología, así como de servicios educativos en beneficio de distintos agentes sociales. Así, la Universidad, pública o privada, en principio suele tener fuertes anclajes en las localidades donde se establece. Como resultado tenemos un Instituto Nacional Politécnico fundado en 1936 derivado de la Política Federal Cardenista, deseosa de generar cuadros de tecnólogos para crear una industria nacional (IPN, 2021); por otra parte, la construcción del Colegio de México fue el resultado de un esfuerzo de intelectuales republicanos españoles, mientras que el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey fue un esfuerzo de los empresarios de esa ciudad.

Para el desarrollo y análisis de este trabajo se presentarán los puntos generales de lo que se comprende por educación superior, extensión universitaria, difusión cultural, región y comunidad. Ello, con el objetivo de ofrecer datos de las actividades de difusión cultural en cada región. Por otro lado, se discutirá a partir de los elementos analizados y se identificarán los modos de hacer presencia en la comunidad con el objetivo identificar modelos preponderantes de gestión de la difusión cultural en la educación superior.

### **Nociones básicas y contextuales: Subsistemas de Educación Superior**

México tiene un sistema de educación superior que abarca aproximadamente al 31% de la población en edad de asistir a la Universidad. El 70,68% de la matrícula se encuentra en las instituciones públicas; por lo tanto, es evidente la importancia de generar un retrato comprensivo de la educación superior pública con todas sus variantes, pues en el país existen 10 subsistemas de educación superior; los cuales son: 1. Universidades públicas federales; 2.

Universidades públicas estatales; 3. Universidades públicas estatales de apoyo solidario; 4. Escuelas normales públicas; 5. Institutos tecnológicos; 6. Universidades tecnológicas; 7. Universidades politécnicas; 8. Universidades interculturales; 9. Centros públicos de investigación; 10. Otras de carácter muy específico.

Los subsistemas tienen una distribución muy desigual de los números de matrícula y profesorado. Por ende, unas de estas instituciones tienen más presencia en el país que otras tantas. A continuación se presenta un cuadro de las matrículas educativas en el país (véase tabla 1):

Tabla 1. Matrícula de Educación Superior Pública en México 2017.

<b>Tipo de institución</b>	<b>Número de instituciones</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Porcentaje respecto a la ES pública</b>	<b>Porcentaje respecto a la ES total</b>
<i>Universidades federales</i>	9	406663	15.7%	11.1%
<i>Universidades estatales</i>	34	1087041	42.14%	29.8%
<i>Universidades estatales con apoyo solidario</i>	23	62948	2.44%	1.70%
<i>Institutos tecnológicos</i>	266	542 554	21%	15 %
<i>Universidades tecnológicas</i>	105	228994	8.8%	6.27%
<i>Universidades politécnicas</i>	51	84226	3.26%	2.30%
<i>Universidades interculturales</i>	12	10738	0.42%	0.29%
<i>Centros públicos de investigación</i>	6*	6843	0.26%	0.18%
<i>Escuelas normales públicas</i>	261	91362	3.54%	2.5%
<i>Otras Instituciones públicas</i>	84	57920	2.24%	2.50
<b>Total público</b>	<b>851</b>	<b>25792889</b>	<b>100%%</b>	<b>70.68%</b>

Fuente: Molina y Ejea (2019, p. 27).

Nota: la SEP contempla este número de centros públicos de investigación, ya que los agrupa en seis categorías. La cantidad desglosada es de 52 centros. 27 de ellos son centros Conacyt; 21, centros del IPN y las cuatro categorías restantes.

La existencia de cada uno de estos subsistemas responde a distintas políticas públicas en la historia del país (Rubio, coord., 2006); sin embargo, algunas de los objetivos académicos y modos de proceder son semejantes y, por tanto, han sido reagrupados en este estudio para intentar identificar los propósitos educativos y los modelos de gestión, lo cual en gran parte depende del tipo de institución, antigüedad y tamaño de cada IES. Ello repercute en los modos de hacer presencia en la comunidad.

Así, reagrupamos por ‘universidades generales’ a tres subsistemas: universidades federales, universidades estatales y universidades con apoyo solidario. Así mismo sucedió con el sistema ‘tecnológico’ donde se agrupan a los institutos tecnológicos, las universidades tecnológicas y las universidades politécnicas.

De tal suerte que nos quedamos con seis unidades de análisis donde la población está altamente concentrada en las ‘universidades generales’, seguidas del ‘sistema tecnológico’. Estos dos subsistemas son los más grandes del país, mientras las escuelas normales y las universidades interculturales son los más pequeños, dejando al centro la educación superior de corte tecnológico (Secretaría de Educación Pública, 2017).

### **Las regiones**

Este texto retoma los casos de los seis territorios estudiados en el análisis de la investigación general. Para esta investigación se considera la noción de ‘región’ como aquel espacio territorial donde se identifican los espacios de confluencia territorial de los distintos subsistemas educativos y que responden a distintas características socio-económicas, ubicándose en las antípodas del país, así como en regiones centrales de singular importancia. De tal modo, tenemos el estudio realizado en las regiones de:

- Zona Metropolitana de Tijuana en Baja California (región fronteriza).
- Zona Metropolitana de Monterrey en Nuevo León (región industrial).
- Área Metropolitana de la Ciudad de México, Ciudad de México, Estado de México y de Hidalgo (región urbana).

- Región del Lago de Chapala, en los estados de Jalisco y Michoacán (región agrícola).
- Región de la Riviera Maya en Quintana Roo (región turística).
- Altos de Chiapas (región indígena).

Figura 1. Regiones de análisis.



Fuente: Elaboración propia.

### Difusión cultural

La relación con el entorno es un mandato del artículo 3ro constitucional, donde se establece que la educación superior tiene como una de sus tres funciones sustantivas hacer extensión universitaria, lo cual complementa el trabajo de la docencia y la investigación. El término ha tenido múltiples comprensiones acerca de cómo se define y para qué se hace (Serna 2004, Gómez y Figueroa, 2011; Cano, 2020b).

A partir de los resultados de esta investigación encontramos que, en general, la relación con el entorno se realiza más allá de la docencia y la investigación como un modo de compartir conocimiento y capacidades de la educación superior en las comunidades y, a la vez, aprender de ellas. Este trabajo se realiza en siete ámbitos diferentes: a). Actividades cívicas; b). Enlace comunitario; c). Difusión cultural; d). Actividades deportivas; e). Vinculación con el sector productivo; f). Divulgación de la ciencia; y g). Observatorios ciudadanos (Molina y Ejea, 2019). Todas estas actividades se consideran parte de la tercera función sustantiva universitaria, pero se

hace énfasis en que cada una de ellas desarrolla diversas tareas y consigue diversos alcances.

En esta ocasión revisaremos a profundidad únicamente las actividades de difusión cultural. Esta se define como:

[...] la planeación, organización, gestión y realización de acciones alrededor de aquello que la institución considera culturales. Entre sus manifestaciones se encuentran las artes, la promoción del patrimonio en sus variadas acepciones, la formación de valores, las letras y los modos de vida de diferentes grupos humanos. Puede ser llevada a cabo por instancias ex profeso y/o distintos sectores de la comunidad universitaria para atender a públicos variados ya sean internos o externos. (Molina y Ejea, 2019, pp. 81-82).

Es importante mencionar que no todas las 36 instituciones de educación superior visitadas realizan esta actividad; al menos, no para públicos externos a la propia comunidad universitaria. Así, tenemos que 25 se pueden contabilizar como instituciones con actividades de difusión cultural dirigidas a público externo, mientras que ocho realizan actividades de carácter complementario o paraescolar asociadas a la difusión cultural, y tres no cuentan con este tipo de actividades; es decir, el trabajo realizado por estas instancias no llega a ser uno del que gocen aquellas personas ajenas a la Universidad.

Entre todas las instituciones encontramos que la educación superior tiene hasta 15 tipos distintos de actividades en este ámbito, los cuales son:

1. Resguardo y manejo del equipamiento cultural institucional, sea de infraestructura o bienes materiales como equipo de sonido, vestuario, etc.
2. Talleres de enseñanza de actividades artísticas y otras manifestaciones culturales como: enseñanza de idiomas, promoción de la lectura, aspectos específicos de las culturas locales.
3. Producción de actividades artísticas (montajes de danza, teatro, música clásica o tradicional entre otros).
4. Apoyo logístico para la organización de eventos académicos, como pudieran ser congresos, jornadas educativas, no ligadas directamente a los quehaceres culturales.
5. Muestras y encuentros artísticos generalmente de los estudiantes o en ocasiones comunitarios.

6. Grupos representativos, tales como compañías de danza, teatro, coros, entre otros.
7. Producción editorial, edición de libros, revistas académicas, gacetas de comunicación interna, entre otros.
8. Festivales donde se vinculan con más agentes culturales de la ciudad o del país para su realización.
9. Ferias del libro.
10. Día de muertos. La jornada del día de muertos es una fecha que representa mucho trabajo para los espacios de difusión cultural; especialmente, en lo relacionado con altares de muertos.
11. Museos universitarios de múltiples temas: historia natural, medicina, arqueología y arte contemporáneo por mencionar algunos.
12. Organización de cineclubes.
13. Promoción institucional con aspirantes.
14. Montaje de exposiciones no únicamente artísticas, sino también de carácter institucional, como las del Día Mundial del Medio Ambiente, historia de la institución, etc.
15. Cartelera cultural (Molina y Ejea, 2019, pp. 92-99).

Como se puede observar, algunas de estas actividades están directamente relacionadas con la animación socio-cultural, entendida esta como la tarea de vincular y estrechar los lazos de los participantes, así como brindar conocimientos sobre distintos aspectos culturales y herramientas para su práctica y apreciación, mientras otras son servicios colaterales a las necesidades institucionales que están vinculadas con la actividad cultural únicamente de modo indirecto (por los aspectos logísticos, de gestión o de diseño, entre otros).

Cabe mencionar que el diseño original de la investigación incluyó a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la más grande del país y de las principales en América Latina. Con 360.883 estudiantes, 41.232 profesores en todos los niveles, 103 espacios de docencia e investigación en distintos estados del país (UNAM, 2020) no tiene paragón con ninguna otra institución de educación superior del país.

En lo referente a difusión cultural tenemos que, en promedio, ellos realizan los 15 tipos de actividades mencionados, cuando el resto trabaja en apenas dos o tres. Los propios números de la UNAM dicen: 14.475 actividades artísticas y culturales con una asistencia de más de 2'420.000 personas en 2019, la existencia de 26 museos, 18 recintos históricos y más de 435 mil grabaciones de cintas y discos musicales o sonoros, títulos fílmicos, piezas de arte y materiales videográficos en los acervos especializados. En cuanto a producción editorial se refiere, la propia institución reporta: 225 libros producidos en 2019, lo que da como resultado un promedio de seis libros por día (UNAM, 2020).

Como resultado de esta disparidad de actividades, se decidió que los trabajos de la UNAM, si bien son muy importantes para la construcción de una idea de política cultural universitaria, así como de difusión cultural, no son compatibles o representativos con el resto de las IES analizadas. Para hacer más viable la comparación entre las instituciones visitadas, decidimos remover de los cálculos el trabajo de la UNAM, no porque no resulte significativo, sino porque genera números muy diversos y poco representativos si se calcula con esta institución que tiene otras características de muy difícil medición en la media nacional.

### Análisis

La información se obtuvo a partir de los seis reportes regionales de investigación que se escribieron como parte de la investigación y los cuales están disponibles para su consulta vía digital. Aquí se incluyen las referencias de acceso. Además, se consideraron las características socioeconómicas, la oferta cultural de la institución y la encontrada en el área para identificar el papel que juega la Universidad en el territorio de las seis regiones revisadas.

A continuación se enuncian las instituciones que visitamos en cada región, así como el índice de desarrollo humano en cada una de ellas y se incluyen los tipos de actividades culturales desarrolladas en cada institución. Cabe mencionar que, aunque se vean únicamente dos o tres, al hablar de «tipos» nos referimos a la variedad de actividades que se realizan de un mismo tipo. Por eso, cuando hablamos de «talleres» puede haber de uno a decenas, lo cual es resultado tanto del tamaño de la institución, como del presupuesto asignado a este tema y el interés de realizar este tipo de actividades. Sin embargo, con fines analíticos se registra como un solo tipo de actividad.

El comportamiento por región es relativamente homogéneo; sin embargo, hay líderes claros en el trabajo realizado. Existen tres regiones por encima de la media nacional de 28.93%: Riviera Maya, Tijuana y Monterrey. La

cantidad de instituciones que realizan difusión cultural definitivamente están ligados con los modelos educativos; sin embargo, también están vinculados con las dinámicas sociales de los territorios. Las tres regiones punteras tienen una importante presencia en la economía nacional, pues su IDH se encuentra por arriba de la media nacional. Tanto la zona de la Riviera Maya como de Tijuana son zonas de crecimiento demográfico y económico relativamente recientes (véase tabla 2).

Tabla 2. Análisis de región.

Ámbito	Región	Índices de desarrollo humano (IDH) por Estado	IES que realizan las actividades del ámbito por región	Actividades realizadas en la región		
Difusión cultural	Tijuana, Baja California	0.804	1.UABC	<sup>28</sup> 1, 3, 9	8/15	
			2.COLEF	1, 6, 12, 14		
			3.ENFT	1, 2, 6, 13		
			4.CITEDI-IPN	1, 14		
			5.UIT	1, 2, 3		
			6.ITT			
	Monterrey, Nuevo León	0.809	1.UANL	1, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15	11/15	
			2.ITNL			
			3.ENMFM	1, 4		
			4.CIESAS	1, 4		
			5.ESMDM	2, 4, 5		
			6.ISMNL			
	Media nacional: 0.754					
	Ciénega de Chapala, Jalisco, Michoacán	0.773 0.709	Jalisco Michoacán	1.ENRA	1,2,3,4	6/15
				2.ITJ	1,9, 10	
3.CIID				1,9, 10		
4.CU-Ciénega				1,2		
5.ITSC						
6.UCEM				1, 2, 3, 9		

<sup>29</sup> Los números son del tipo de actividades al cual corresponde se toman de la lista enunciada de tipos de actividad.

<b>Zona</b>	<b>0.844</b>	<b>1.ESEF</b>	<b>1, 5</b>	
<b>Metropolitana</b>	<b>CdMx</b>	2.COLMEX		
<b>de la Ciudad de</b>	<b>0.765</b>	3.ITT	1	
<b>México,</b>	<b>EdoMex</b>	4.ITFP	5, 6	<b>7/15</b>
<b>CdMx, EdoMex</b>	<b>0.742</b>	5.UACM	1, 3, 4, 5, 12, 15	
<b>e Hidalgo</b>	<b>Hidalgo</b>	UNAM	Las 15 actividades (no considerada)	
		1.UNACH	1, 2, 3, 8	
		2.UNICACH		
<b>Los Altos,</b>	<b>0.664</b>	3.ENLEP		<b>7/15</b>
<b>Chiapas</b>		4.UT-Selva	1, 6, 8, 10, 12	
		5.UNICH		
		6.UP-Chiapas		
		1.IT-Cancún		
		2.UQRoo	1, 2, 3, 5, 8, 9	
<b>Riviera Maya,</b>	<b>0.786</b>	3.ITSFCP		<b>8/15</b>
<b>Quintana Roo</b>		4.UniCaribe	1, 2, 5	
		5.UTRM	1, 4, 5	
		6.UIMQRoo	1, 2, 3, 4, 6	
<b>6 Regiones</b>	<b>IDH</b>	<b>36 IES</b>	<b>24 IES hacen DC</b>	<b>Promedio</b>
	<b>Nacional</b>			<b>7.83</b>
	<b>0.754</b>			

Fuente: elaboración propia, datos tomados del PNUD (2019).

### Resultados por región

A Tijuana se le considera ciudad a partir de los años 20 del siglo pasado. Su desarrollo comienza como el traspasio de juego de California, en épocas de la prohibición del alcohol. Sin embargo, su crecimiento como zona industrializada es de los años sesenta. Otro elemento vital a considerar es que a esta ciudad se le considera la frontera más transitada del mundo, con 60 millones de personas que cruzan a diario, además de 25 millones de autos y mercancías (Modelos de la Tercera Función Sustantiva, 2017).

Por otra parte, el desarrollo turístico de la Riviera Maya comenzó en la década de los setenta del siglo pasado y desde entonces no ha dejado de crecer. Pasó de ser un desarrollo en la ciudad de Cancún a abarcar hasta Tulum a lo largo de 130 km. de costa con aproximadamente 88.000 habitaciones de hotel (Sedetur, 2017) en una región selvática que tradicionalmente ha sido habitada por poblaciones mayenses.

Ambas regiones tienen unos de los crecimientos de población más dinámicos del país. También las instituciones educativas que existen en esas zonas son de relativa reciente creación; la presencia de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) data de 1959, pero sería hasta los años 70 que consolidaría su presencia en la ciudad y como modelo educativo tuvo un cisma en 2003 que significó una importante reconfiguración del área de difusión cultural (UABC, 2003). Mientras que la Universidad Tecnológica de Tijuana (UTT) se creó en 1998, como muchas de las UT del país, para impulsar el desarrollo tecnológico de la región; lo cual es altamente relevante en esta zona de maquila y alto desarrollo tecnológico (UTT, 2020).

Por su parte, en la Riviera Maya el Instituto Tecnológico de Cancún fue la primera IES pública del municipio, ya que se instituyó en 1984 en la ciudad nacida en 1970 como destino turístico (López, 2021); y aún hoy, según datos del Sedectur (2017), el 62.4% de la población realiza actividades económicas vinculadas al turismo. Por otro lado, también destaca la presencia de la Universidad Intercultural de Quintana Roo en José María Morelos, que data de 2002.

A partir de la información obtenida en los documentos y visitas a la Riviera Maya y a Tijuana, ambos son sistemas educativos muy nuevos, con miradas y temas de reciente creación que han sido capaces de crecer y adaptarse con relativa facilidad a las reformas educativas y constantes ajustes presupuestales contemporáneos. La organización al interior de las instituciones incorpora formas menos tradicionales de relación, así como tienen un mayor apoyo en la tecnología y modos de gestión contemporáneos en modos de difusión, tipo de actividades, esquemas de financiación, así como espacios donde se realizan las actividades (Modelos de la Tercera Función Sustantiva, 2017).

Es importante también señalar que los grupos empresariales han tenido fuerte presencia en estas dos regiones para determinar la existencia de estas instituciones y su funcionamiento. Así, fueron impulsores importantes de la creación de la Universidad Tecnológica de Tijuana, como de la creación de la Universidad del Caribe en Cancún (año 2000). Mientras que el establecimiento de una sede de la Universidad de Quintana Roo en la ciudad llegó apenas en 2017.

En ambas regiones la presencia de la educación superior ha representado importantes espacios para el desarrollo de las actividades culturales de la población escolar, como de la ciudadanía en general. Los espacios de formación en artes a nivel de talleres han sido importantes semilleros de la actividad artística en estas regiones para la población en general, pues la presencia era inexistente o muy poca.

Es así que el hecho de ser proveedores de oferta cultural continúa en sus zonas de influencia a través de la oferta cultural que presentan en la zona de Tijuana por medio de los talleres artísticos y los eventos de la UABC de viernes culturales y a través de los talleres culturales y el cineclub de la UniCaribe (Modelos de la tercera función sustantiva universitaria, Riviera Maya, 2018). Es de especial mención el caso en la Riviera Maya de la UINQRoo, pues llegó a una zona con alta prevalencia de mayahablantes y ha implicado a parte importante de la población local y de la zona. Es decir, en ambos casos las IES cumplen con la tarea de acercar las actividades artísticas a costos accesibles a las comunidades y se han convertido en tradición y referente en cada lugar.

Por su parte, Monterrey, conocida como La Sultana del Norte, es la ciudad social y económicamente más importante de la región norte del país. Su pujanza económica deriva de la industria, así como del sector educativo superior son notorios. Ambos marcan tendencia nacional en sus respectivos sectores. Aquí cabe mencionar el tamaño y peso de la Universidad Autónoma de Nuevo León, una de las cinco más importantes del país, con su principal sede en Monterrey; además de la presencia de la Escuela Superior de Música y Danza del INBAL; ambos con fuerte presencia en la vida cultural de la ciudad mediante los foros con los que cuentan, los grupos representativos, la Orquesta Sinfónica, la Feria Universitaria del Libro, UANLeer, entre otras actividades.

Es importante notar que en ambos consejos consultivos existen presencia de los principales empresarios de la ciudad, quienes han hecho aportaciones económicas para el desarrollo de la infraestructura de las artes, como queda claro en el caso de la Escuela Superior de Música y Danza, donde el patronato ha jugado un papel importante para el funcionamiento y equipamiento de la institución (Modelos de la Tercera Función Sustantiva, Monterrey, 2017).

El tipo de actividades que se promueven desde ambas instituciones están muy ligados a la noción de artes como alta cultura. Sin embargo, el peso de la UANL en la ciudad es muy grande, dado el tamaño de su infraestructura y tradición, lo cual comienza en 1943 con la creación del Departamento de Acción Social Universitaria y del cual deriva el actual Cultura UANL contemporáneo. Este se convirtió en un referente de actividad musical y literaria para la ciudad en sus inicios y poco después incorporaría otras actividades artísticas a su labor. En estas tres regiones la presencia de la difusión cultural universitaria resulta muy notoria e incluso clave para el desarrollo cultural de la región, pues, a fin de cuentas, es de las instituciones que incluso antes de la existencia de otras instancias estatales desarrollaron el quehacer cultural en sus ciudades.

El cuarto estudio de caso corresponde a la región creada alrededor del lago de Chapala, el cual es el cuerpo de agua dulce más grande del país. Sus bordes cubren territorio de dos estados de la república: Jalisco y Michoacán. Si bien denominamos a esta zona «agrícola», también hay una fuerte presencia industrial y del sector turismo. Además, existe un circuito de poblaciones pequeñas y medias alrededor del lago con muchas actividades económicas variadas, pero, en general, las poblaciones no rebasan los cien mil habitantes; por lo tanto, los intereses y modos de vida tienden a la ruralidad.

En esta región son cinco de seis las instituciones que realizan actividades de difusión cultural. El estado de Jalisco tiene mayor extensión territorial, con el 86% de la superficie y, por ende, mayor beneficio de esta. En este lado del lago, las instituciones educativas son: un Instituto Tecnológico, el de Chapala, creado con apoyo de la comunidad norteamericana y canadiense —en su mayoría, jubilados— que reside entre Ajijic y Chapala, el campus de la Universidad de Guadalajara (UdeG) en Ocotlán y la Escuela Normal Rural de Atequiza. Es decir, en este lado del lago existen instituciones que pertenecen a tres subsistemas educativos y esto implica que sus actividades de difusión cultural tengan diferentes orientaciones y destinatarios.

La oferta educativa en la zona es muy variada y está vinculada a las actividades, tanto agrícolas como industriales, no así el tipo de difusión cultural. Verbigracia, tanto la UdeG como la Normal realizan las actividades de difusión cultural en su comunidad. Si bien su quehacer es muy básico, son constantes y por tanto significativas en el tamaño de comunidad donde se encuentran, realizando el resguardo y manejo del equipamiento cultural, y la impartición de talleres de enseñanza de actividades culturales, la producción de actividades artísticas y la realización de cineclubes.

Cabe mencionar que, aunque la Escuela Normal Rural de Atequiza (Jalisco) es pequeña, por tradición tiene grupos representativos, entre los que destaca el ballet folclórico que se presenta en eventos a nivel local, estatal e incluso de mayor magnitud. Adicionalmente, participa de la cabalgata que organiza el ayuntamiento para celebrar la independencia de México y celebran con una representación de los hechos. De esta actividad participan muchos de los habitantes de la comunidad y representa una fiesta tradicional civil de la población (Modelos de la tercera función sustantiva universitaria, Ciénega de Chapala, 2018).

Las poblaciones michoacanas se encuentran a varios kilómetros de la Riviera actual del lago y por ende tienen menos beneficios en cuanto a desarrollo económico y cultural: prevalece el perfil agrícola en la zona y Sahuayo es un punto comercial importante allí. En el caso michoacano, formado

por binomio urbano Sahuayo-Jiquilpan, existen cuatro instituciones de educación superior, de las cuales dos son centros de investigación de la UNAM y del IPN, las principales IES del país.

Las cuatro instituciones como tal tienen una fuerte presencia en este binomio urbano, pero dadas sus condiciones de centros de investigación generan actividades más bien de comunicación de la ciencia en contraste a la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán, que, al ser una universidad general, tiene cuatro tipos de actividades y, con ello, mayor presencia en la comunidad.

En la zona michoacana el tipo de actividades realizadas es muy parecida a la jalisciense; sin embargo, la realización de actividades en Día de Muertos es un evento que implica gran involucramiento comunitario<sup>31</sup>. Estas instituciones participan públicamente en la ciudad con otras entidades educativas del área. Ambas zonas de Chapala tienen actividad cultural rudimentaria, aunque hay que considerar que las poblaciones a atender son menores que en otras, además de que las actividades comunitarias tienen una alta prevalencia dado el tipo de poblaciones que son. De esta forma, las IES locales trabajan estrechamente con las autoridades locales y otros grupos para lograr construir comunidad como en el día de muertos, las cabalgatas en Atequiza o las ceremonias cívicas donde estudiantes desfilan.

En lo que respecta a la Zona Metropolitana del Valle de México, se alberga aproximadamente a 22'000.000 habitantes, implica tres gobiernos a escala estatal, así como el de 16 alcaldías y 60 municipios. Esta es la zona urbana más grande de la historia del país y actualmente es un imán para nueva población por la alta concentración de servicios que tiene y las posibilidades que esto representa.

La Universidad Nacional Autónoma de México es la Universidad que a nivel nacional mayor oferta cultural tiene, con presencia en todo el país e, incluso, fuera de este con sus casas UNAM en distintos puntos del mundo; además de estar presente a través de ediciones, radio, televisión, plataformas de audiolibros, blogs y la extensa cantidad de recintos culturales con los que cuenta, junto con sus grupos representativos, como el Taller Coreográfico de Danza, la orquesta filarmónica OFUNAM, etc. Por la antigüedad de su oferta, así como por su extensión, esta universidad sigue siendo referente y modelo de las actividades culturales por realizar en otras IES del país (Cano, 2020b).

<sup>31</sup> La celebración del Día de Muertos en otra zona del estado de Michoacán, Patzcuaro ha sido reconocida como patrimonio de la humanidad por la Unesco. En esta zona el festejo únicamente ha cobrado una importancia festiva en años recientes y con lo que podría considerarse como parte de la invención de las tradiciones.

Las instituciones de la muestra que desarrollan actividades de difusión cultural son todas las universidades generales: la UACM, el Instituto Técnico de Formación Policial, el Instituto Tecnológico de Tlalnepantla y la Escuela Superior de Educación Física; mientras que la otra institución, ColMex, por su perfil académico no las realiza.

Es importante hacer mención que otras universidades generales no incluidas en el estudio, como la Universidad Autónoma Metropolitana (Pereira et al, 2018) y el propio Instituto Politécnico Nacional (2021), realizan un importante trabajo en el desarrollo cultural de la urbe. Es decir, aunque la muestra no lo presente, la difusión cultural de las universidades en la Ciudad de México es altamente significativa en el concierto de oferta cultural de la megalópolis; la cual tiene múltiples agentes culturales, así como expresiones y tendencias, al igual que casi siempre resulta ser innovadora de tendencias y discusiones culturales al ser la capital del país.

Las universidades en Ciudad de México generalmente han desarrollado políticas culturales incluyentes que comprenden la introducción a nuevas expresiones, el reconocimiento a discursos subalternos, la transformación en expresiones reconocidas, así como el fomento en la enseñanza artística. También han jugado un papel importante en la construcción de la vida cultural capitalina, sus políticas y, en espejo, del país.

Finalmente, el sexto caso es el del estado de Chiapas. Se encuentra en la frontera sur del país, es limítrofe con Guatemala y es uno de los estados que mayor cantidad de población hablante de lengua indígena concentrada, con un 28.2%, lo cual le da el segundo lugar, solo después de Oaxaca. Este estado se reconoce por su riqueza etnográfica y cultural, así como por siempre estar entre los tres estados con menor índice de desarrollo humano del país. Fue en esta zona donde se dio el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en 1994. En parte resultante de este alzamiento, la oferta de educación superior creció en el estado y tiene más o menos la misma antigüedad que el de la vecina Riviera Maya; sin embargo, las ciudades y poblaciones en la zona tienen una tradición mayor, dado que se encuentran establecidas en la región (en ocasiones hace siglos, como es el caso de San Cristóbal de las Casas [ciudad colonial]).

En la región de los altos de Chiapas la difusión cultural es realizada por dos de las seis instituciones estudiadas: la Universidad Autónoma de Chiapas y la Universidad Tecnológica de la Selva. En el primer caso, los modos de hacerla son muy tradicionales en cuanto a formato, la impartición de actividades artísticas, la promoción de danza folclórica, teatro, etc., con modos tendientes a la integración de los discursos a las tendencias

occidentales tradicionales. Sin embargo, existe poco reconocimiento hacia las culturas mayas de la zona y el conflicto con los mestizos es de larga data. Por otra parte, en la UT-Selva (donde se observan variadas actividades con orientaciones más contemporáneas, lo cual en parte responde a que es una institución de más reciente creación), esta comunidad representa la entrada a la selva lacandona, una de las de mayor biodiversidad del país, así como ser cuna del zapatismo. Esta Universidad Tecnológica es la única institución pública de educación superior; por lo tanto, cumple con la función de ser un espacio cultural en la ciudad.

En el estado se observa cotidianamente una larga pugna cultural con la fuerte estratificación socioeconómica de la población. Las tareas de difusión cultural en esta región podrían significar un diálogo muy rico entre las diversas culturas de la zona; sin embargo, difícilmente aparecen representados en la oferta cultural vigente, la cual se centra en elementos de cultura identificada como mestiza y también muy cercana a la oferta de los medios comerciales (Modelos de la tercera función universitaria sustantiva, Altos de Chiapas, 2018).

### **Conclusiones**

Las universidades desde la formación y la difusión cultural representan semilleros de estos temas en las distintas poblaciones. Si bien responden a las necesidades y miradas locales, los tipos de actividad son pocos, pero esta austeridad también responde a las políticas educativas y los presupuestos. Como es posible observar, las áreas de difusión cultural de las IES — especialmente en las universidades generales, dado su tamaño y alcance— siguen representando un elemento importante en la composición de la vida cultural a nivel local, debido a su papel como los formadores en arte y otros aspectos culturales.

La difusión cultural universitaria actual sí parece retomar las actividades y formas de proceder observadas desde los mandatos culturales teniendo en cuenta temas de patrimonio, diversidad, inclusión, vistos más allá de las artes, aunque estas siguen siendo el principal motor de las actividades. Sin embargo, con mayor frecuencia responden a necesidades internas educativas y ya no a las demandas ciudadanas; con lo cual se ha perdido presencia en las comunidades en el tipo de vinculaciones que genera, así como la frecuencia con lo que la hacen.

Por tanto, todas las instituciones juegan un rol de carácter político en las negociaciones, tanto con sus autoridades educativas, como territoriales. Sin embargo, los presupuestos (o su constante reducción) en gran medida

son los que el día de hoy dictan las pautas en la vida institucional y, por tanto, el trabajar en sincronía con los gobiernos o intereses dominantes de las regiones es una medida de sobrevivencia institucional que se aplica con frecuencia. Tal cuestión llega a impactar las actividades de difusión cultural con el tipo de programación, los grupos representativos elegidos, entre otras formas, así como los grupos sociales a quienes está dirigida esta oferta, la cual (en la actualidad) en gran medida ha dirigido su oferta a la población escolar en los programas de estudio de formación integral.

También las características socioeconómicas de cada región definitivamente impactan en el tipo de oferta que se genera en las instituciones educativas; es decir, existe una reciprocidad de intereses de acuerdo con las necesidades y modos de cubrirlos, así como con los agentes sociales que tienen cercanía y participación en la toma de decisiones de las IES.

Si bien la educación superior tiene un lugar ganado en sus comunidades, debido a las modificaciones en las formas de comprender y construir la educación superior —ahora por competencias y con fuerte concentración en el estudiante—, habrá que ver si son capaces de sostener su presencia en la comunidad, el cambiante panorama cultural, de manera creativa en cuanto a la oferta, así como en cuanto a sustentabilidad se refiere.

En cada ocasión es importante revisar no solo la legislación, sino:

- La capacidad técnica;
- Las políticas de vinculación; y
- Qué se entiende por comunidad, por sociedad y por el papel de la universidad; las cuales varían con cada administración, cada mirada y cada nueva reforma educativa.

Es decir, es necesario procurar un equilibrio entre lo existente, lo deseable y lo viable; lo cual, en las circunstancias actuales, resulta complicado de alcanzar...

## Referencias

- Cano, A. (2020). La extensión universitaria en tiempos de pandemia: lo que emerge de la emergencia. *Redes. Revista de Extensión*, 7, 38-45. <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/redes/article/view/9169>.
- Cano, A. (2020b). Cultura, nación y puebla. La extensión universitaria en la UNAM (1910-2015). *Iisue*.
- Ejea, T. y Garduño, B. (2013). La Extensión de la Cultura Universitaria en México: Un ensayo sobre su historia, conceptualización y relevancia. Trabajo presentado en el V Coloquio de Investigación en Artes: La interdisciplina en las Artes de la Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, México.
- Gómez, L. T. y Figueroa, S. P. (2011). Trayectos y trayectorias de la extensión universitaria. Aproximación a una tipología de cinco universidades públicas latinoamericanas. *Ciencia Política*, 6(12), 109-146. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/cienciapol/article/view/41508>.
- Instituto Politécnico Nacional (2021). Actividades culturales en Línea. <https://www.ipn.mx/cultura/>.
- López, I. (7 de marzo de 2021). Se incrementa población indígena en Chiapas: INEGI. *El Heraldo de Chiapas*. <https://www.bibguru.com/es/g/cita-apa-articulo-de-periodico-online/>.
- Modelos de la tercera función sustantiva y su pertinencia regional (2017). Reporte de estudio de caso: Región Chiapas. Conacyt. [https://www.academia.edu/50836329/Reporte\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_regi%C3%B3n\\_Chiapas](https://www.academia.edu/50836329/Reporte_de_investigaci%C3%B3n_regi%C3%B3n_Chiapas).
- Modelos de la tercera función sustantiva y su pertinencia regional. (2017). Reporte de estudio de caso: Región Ciénega de Chapala. Conacyt. [https://www.academia.edu/50836326/Reporte\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_regi%C3%B3n\\_Ci%C3%A9nega\\_de\\_Chapala](https://www.academia.edu/50836326/Reporte_de_investigaci%C3%B3n_regi%C3%B3n_Ci%C3%A9nega_de_Chapala)
- Modelos de la tercera función sustantiva y su pertinencia regional (2017). Reporte de estudio de caso: Región Monterrey. Conacyt. [https://www.academia.edu/50836662/Reporte\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_regi%C3%B3n\\_Monterrey](https://www.academia.edu/50836662/Reporte_de_investigaci%C3%B3n_regi%C3%B3n_Monterrey).
- Modelos de la tercera función sustantiva y su pertinencia regional. (2017). Reporte de estudio de caso: Región Riviera Maya. Conacyt. [https://www.academia.edu/50836330/Reporte\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_regi%C3%B3n\\_Riviera\\_Maya](https://www.academia.edu/50836330/Reporte_de_investigaci%C3%B3n_regi%C3%B3n_Riviera_Maya)

- Modelos de la tercera función sustantiva universitaria y su pertinencia regional. (2017). Reporte de estudio de caso: Región Tijuana. Conacyt. [https://www.academia.edu/50836230/Reporte\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_regi%C3%B3n\\_Tijuana](https://www.academia.edu/50836230/Reporte_de_investigaci%C3%B3n_regi%C3%B3n_Tijuana)
- Modelos de la tercera función sustantiva y su pertinencia regional. (2017). Reporte de estudio de caso: Región Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Conacyt. Recuperado de [https://www.academia.edu/50836331/Reporte\\_de\\_investigacion\\_regi%C3%B3n\\_Zona\\_Metropolitana\\_de\\_la\\_Ciudad\\_de\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/50836331/Reporte_de_investigacion_regi%C3%B3n_Zona_Metropolitana_de_la_Ciudad_de_M%C3%A9xico)
- Molina, A. y Ejea, T. (2019). Entre la comunidad y el mercado. Los ámbitos y usos de la tercera función sustantiva universitaria en México. Universidad Veracruzana.
- Pereira, A., Albarrán, C., Rosado, J y Tornero, A. (2018). Dirección de Difusión Cultural de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Enciclopedia de la literatura en México. <http://www.elem.mx/institucion/datos/328>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010-2015. Transformando México desde lo local. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2015--transformando-.html>.
- Rubio, J. (Coord.). (2006). La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: Un balance. FCE, SEP.
- Secretaría de Educación Pública (2017). Instituciones de Educación Superior. Recuperado de <https://www.ses.sep.gob.mx/instituciones.html>.
- Sedetur. (2017). Indicadores Turísticos Enero-Diciembre 2017. Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo. <http://sedeturqroo.gob.mx/ARCHIVOS/indicadores/Indicadores%20Tur%20-%20Diciembre%202017.pdf>
- Serna, G.A. (2004). Modelos de extensión universitaria en México. Revista de la Educación Superior, 33(131), 77-103. [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista131\\_S2A1ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista131_S2A1ES.pdf).
- Universidad Autónoma de Baja California. (2003). Acuerdo por el que se crean los campus Ensenada, Mexicali y Tijuana, de la Universidad Autónoma de Baja California. <https://web.archive.org/web/20090530065202/http://sriagral.uabc.mx/Externos/Acuerdos/Rector/7.pdf>.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2020). La UNAM en números 2019-2020. Universidad Nacional Autónoma de México. Portal de Estadística Universitaria. <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>.

Universidad Tecnológica de Tijuana. (2020). ¿Quiénes somos? Universidad Tecnológica de Tijuana. <https://www.uttijuana.edu.mx/quienes-somos/>.





# DESAFÍOS PARA LA CULTURA COMO UNIVERSO IMPLÍCITO EN LA VIDA DE LOS CIUDADANOS

---

Andrea del Pilar  
Casallas Moya



*Cómo es necesario el mundo entero del tormento para que ese mundo empuje al individuo a engendrar la visión redentora, y cómo luego el individuo, inmerso en la contemplación de esta, se halla sentado tranquilamente, en medio del mar, en su barca oscilante.*

*(Nietzsche, 2007, p. 60).*

## **Introducción**

En este capítulo se abordan tres puntos que convergen en la construcción de reflexiones en torno a la cultura; reflexiones que se enmarcan, necesariamente, en los actuales tiempos de pandemia y vulnerabilidad humana con una metodología cualitativa a través de un acercamiento interpretativo del fenómeno.

En primera instancia, el capítulo plantea una revisión subjetiva acerca de cómo se percibe el momento, lo que implica convivir con la COVID-19 y cómo las manifestaciones culturales se vuelven un aliciente para acompañar a las personas en diferentes situaciones. En un segundo momento se hará una aproximación a la comunicación, teniendo en cuenta la tecnología digital y los usos recientes que la humanidad ha hecho de ella para adaptarse a los nuevos tiempos. Por último, se plantea una suerte de conversación con la política pública que se conoce como economía naranja. Este concepto, que ha cobrado relevancia en los últimos años, permite pensar en integrar abstracciones y, además, diseñar propuestas que trasciendan los documentos o el ámbito académico. Esto es, que las apuestas no sean estáticas y, al contrario, se puedan integrar nuevas reflexiones que permitan seguir pensando este universo cultural. Por último, el presente escrito presentará algunas conclusiones.

## **La COVID-19 ataca con sus partículas invisibles**

Abordar el estado de incertidumbre e inseguridad que supone la pandemia hace reevaluar y refutar sistemas de creencias que han sido cimiento del conocimiento convencional. En este preciso momento (mayo de 2020) la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su página oficial dice respecto a la pandemia y, específicamente frente, a su potencial cura:

Aunque algunas soluciones de la medicina occidental o tradicional o remedios caseros pueden resultar reconfortantes y aliviar los síntomas leves

de la COVID-19, hasta ahora ningún medicamento ha demostrado prevenir o curar esta enfermedad. La OMS no recomienda auto medicarse con ningún fármaco, incluidos los antibióticos, para prevenir o curar la COVID-19. Sin embargo, hay varios ensayos clínicos en marcha, tanto de medicamentos occidentales como tradicionales. La OMS está coordinando la labor de desarrollo de vacunas y medicamentos para prevenir y tratar la COVID-19 y seguirá proporcionando información actualizada a medida que se disponga de los resultados de las investigaciones. (OMS, 2020).

Así, cuando la vida parece convertirse en un interrogante continuo, pretender tener las respuestas termina siendo, cuando menos, ingenuo. Es en los momentos de incertidumbre cuando las personas vuelven al arte y a la cultura, cuando rememoran las técnicas y aprendizajes inculcados en su trayectoria vital. De repente las recetas, tejidos y los métodos para la organización de la casa vuelven a un primer plano; quizá el lavado de losa, el cuidado de la cocina y hasta sacar la basura que se acumula cobra un nuevo sentido. Los rituales ignorados regresan para brindar compañía. Se renuevan los momentos familiares y el espíritu de la organización espera un nuevo día.

Recordando a Nietzsche (2007): «Y vosotros, amigos míos, me decís que no hay que discutir de gustos ni de colores. Pero toda mi vida es una lucha por los gustos y los colores» (p. 115). El día pasa y cada uno revisa cómo seguir. Son días que permiten cuestionar lo estático y lo rígido y dar otros sentidos. La academia no es una excepción a estos cuestionamientos, puesto que todo parece volcarse a una constante adaptación de herramientas y recursos frente a lo que antes no cambiaba con tanta frecuencia y parecía estático.

Dadas las circunstancias que produjo la pandemia del coronavirus, el espíritu humano se ha visto abocado a construir a partir del no contacto con plataformas virtuales dispuestas para favorecer la interacción. Los niños parecen felices porque pueden tener un computador y verse como sus padres: trabajando y siendo adultos. Para los que se quedan en la casa y para los que no se pueden quedar todos los días supone una lucha. Las familias sobreviven en casas pequeñas, grandes o en la calle, y todo este sentir apabullado del encierro hace pensar en lo que sigue: en qué hacer, en cómo sacar a una familia, a un barrio, a una ciudad, a un país y, en últimas, a un mundo adelante. La contingencia exige pensar en cómo generar estrategias para ayudar. Para muchos, ese es un sentimiento constante: *cómo contribuir*.

Entre esta mixtura de sentimientos la cultura emerge de nuevo para señalar que la humanidad enfrenta a un mismo enemigo invisible que se expande por todos los continentes y países. La cultura también opera como

un encargo social que permite pensar en la construcción de un tejido cuya red creativa redime al ciudadano por medio de la música, el cine, la danza, la literatura y el teatro. A través de diferentes canales de comunicación se permite una cercanía que, aunque virtual, resulta clave para estrechar lazos en momentos de aislamiento obligatorio. El ser humano se organiza, entonces, en torno a modelos de cohesión social que anidan en la expansión y uso de las redes virtuales. Es un hecho que por medio de estas redes se agencia trabajo e inclusión, de ahí que diversas empresas de entretenimiento hayan activado material de consulta gratuito.

Estamos, por eso, ante una reproducción significativa de elementos culturales en emergencia que permite mezclar vidas, culturas, política, comunicación. Todo esto supone una generación de sistemas culturales donde no importa tanto el público como la creación en sí misma, algo que se puede corroborar con los diferentes eventos de libre acceso que grandes plataformas de festivales y música aprovechan para efectuar. Artistas reconocidos e independientes se arrojan a un sinnúmero de transmisiones, muchas veces —quizá la mayoría— en vivo.

También se han disparado las actuaciones académicas: clases, talleres, seminarios y congresos a los que, en la mayoría de las ocasiones, se puede acceder de manera libre. La cultura se revela auténtica, sin maquillaje, y se aprecia como regalo. Posiblemente en otro momento no hubiese sido asequible para muchos esta oferta cultural. En esta coyuntura, por ejemplo, el DJ francés Bob Sinclar<sup>32</sup> difundió por Facebook un live con algunas sesiones de música cuya duración se prolongó por más de un mes. El músico empezó esta tarea el 17 de marzo y su intención no era otra que llevar alegría a las personas que se conectaban. Otro ejemplo de toda esta suerte de despertar digital son los youtuber campesinos «Nubia e hijos»<sup>33</sup>, los cuales se han dedicado a entusiasmar a la gente con sus historias rurales y a estimular el conocimiento del campo colombiano. No sobra recordar los miles de conversatorios que realizan colectivos artísticos, empresas, universidades, etc., y que terminan constituyéndose en escenarios de construcción y empatía con el momento y con sus respectivos públicos.

A pesar de los momentos difíciles las expresiones culturales y artísticas transforman, humanizan, integran y descentralizan. La situación es precisa, además, para fomentar discusiones y reclamos frente al papel que debe

<sup>32</sup> <https://www.facebook.com/BobSinclar> (Enero 2022)

<sup>33</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCeUlkw2mOytSyH-7GerzeLQ> (Enero 2022)

cumplir el Estado. Entre otras cosas, se puede y se debe hacer un llamado respecto a la necesidad de políticas públicas que cuiden de aquellas personas que se han dedicado a alegrar y entretener la vida de los ciudadanos. El sector de la cultura en Colombia ha sobrevivido sin mayor protección; es un sector en el que los creativos, aunque robustos e imaginativos, se han visto enfrentados a precariedades.

En este contexto, la economía naranja podría ser una oportunidad perfecta para exaltar el sector y garantizar su permanencia. En este momento de crisis la cultura resulta decisiva en el entretenimiento, salud y bienestar de las personas. Desafortunadamente, muchos personajes que han aportado a la cultura ahora se encuentran desamparados; por eso, más allá de establecer políticas públicas —aunque son necesarias— se deben reconocer transversalmente los valores culturales y simbólicos generados por la sociedad y expresados por artistas, gestores culturales, creativos, entre otros. Lo anterior, de tal manera que se logre un auténtico reconocimiento y que se pueda escuchar aquello que impacta en los ciudadanos porque, de otra forma, ¿qué sería del ciudadano sin las sensibilidades que ofrece la cultura?

Es un hecho que el momento actual no es el mejor para la humanidad, pero quizá sí es una oportunidad para percatarse del abandono en que se encuentra el sector cultural. Se precisa, por tanto, de una instancia donde se fortalezcan las redes, se discutan las necesidades en común y se unifiquen perspectivas. También sería un aliciente diseñar espacios de encuentro entre agentes culturales y ciudadanos de tal manera que se facilite un diálogo con miras a la construcción de nuevas políticas.

### **Adaptaciones comunicativas a partir de la tecnología**

Muchos de los nacidos en la década de los ochenta tuvieron que adaptarse a la implementación de artefactos que perturbaron la imaginación porque, sin lugar a duda, identificar el sentido de semejante avalancha tecnológica suponía un reto para cualquiera. En Bogotá, por ejemplo, se veían personas alimentando una mascota virtual llamada «Tamagotchi», creada en 1996 por Aki Maita en Japón. Una mascota que no se entendía del todo, ni desde la psicología ni desde la pedagogía ni desde ninguna profesión; parecía un artefacto cuyo misterio carecía de sentido, como suele pasar con cuestionamientos que el ser humano no se esfuerza por develar y entender, sino que simplemente acepta. Así se dio el encuentro con nuevos artefactos. Las personas que «interactuaron» con esta mascota asumían su existencia, cuidado y compromiso con aquello que se manifestaba al ojo humano colombiano. El panorama de la realidad demandaba cada vez más una imaginación que se acoplara a las modernas tecnologías.

Otro artefacto en escena para la década de los noventa fue el «beeper». Este aparato hizo presencia como dispositivo de telecomunicaciones para enviar y recibir mensajes cortos. Sus sistemas de vibración y botones de control lo perfilaron como uno de los dispositivos más codiciados. Con él se podía interactuar con otras personas hasta donde alcanzara la cobertura. En ese entonces las personas tenían que ser puntuales contra todo pronóstico y definir muy bien el lugar de encuentro, porque una vez hablaban por teléfono y salían al encuentro ya no se podían comunicar a no ser que fuera por teléfono público o por los teléfonos fijos de casa.

Con prototipos como el beeper, que tiene antecedentes desde los años veinte, las personas se fueron adaptando a la necesidad de usar las nuevas tecnologías. Luego, internet abre un sistema de información y de posibilidades que ahonda más en lo inexplicable y sorprendente. Posteriormente el celular, las aplicaciones, las redes sociales y todo un cúmulo de sistemas que han transformado y que seguramente seguirán transformando el sentido de la comunicación, del trabajo, del futuro. Nada parece lineal, todo deviene en abstracto. La inmediatez de los fenómenos los vuelve incomprensibles. Lo único claro que se tiene es que la acción y el cambio continuo continuarán su marcha.

Con lo anterior resulta obligatorio hablar de nuevos ciudadanos: unos actores de la red del espacio urbano, con nuevas formas de comunicación y con formas particulares de expresar la incertidumbre. Este espectro de la existencia resulta tan versátil que puede enfocarse desde diferentes relaciones entre personas, familias, educación, cultura y trabajo.

Pero para no caer en el desencanto y en la angustia aparecen otros procesos transversales desde donde emergen perfiles polifacéticos. Los jóvenes demuestran que se pueden combinar oficios y entienden cómo hacerlo. Ellos saben que internet y las nuevas plataformas tecnológicas ofrecen la posibilidad de una ocupación laboral y, con ello, de percibir ingresos por su esfuerzo e ingenio. Es, pues, la oportunidad de sobrevivir y reconciliarse con la confusión que produce una sociedad en constante cambio.

Las generaciones actuales experimentan nuevos formatos de expresión y de acceso al conocimiento, lo que hace pensar en el gran reto que tienen las instituciones, porque de ellas depende, en gran parte, facilitar nuevas formas de investigar y de impulsar el conocimiento. Por ejemplo: cómo enseñar a los jóvenes a resolver problemas por medio de la interdisciplinariedad. Al respecto, García et al. (2012) dice: «[...] al echar mano de saberes heterogéneos, tal vez seguimos el propio movimiento de la realidad, en un tiempo donde los saberes se hibridan y producen fertilización cruzada» (p. 1). En este

sentido, actualizar el camino hacia lo nuevo sin imponerle a las nuevas generaciones la manera de conocer es también involucrarse con los nuevos sistemas sociales.

El ciudadano emergente y joven es capaz de adaptarse a múltiples medios y no cargan necesariamente con la nostalgia que tienen los mayores cuando de enfrentarse a nuevos paradigmas se trata. Su esfera cultural y su percepción es diferente. García Canclini et al. (2012) apoyan esta noción a partir de su investigación en México:

Por ejemplo, en el caso de Los estudios actuales sobre la juventud dejaron de caracterizarla como un conjunto homogéneo. Hay muchas maneras de ser joven en la sociedad mexicana, derivadas de la desigual distribución del capital económico y educativo, de las redes formales e informales a las que se logra acceder. En el universo llamado “clase creativa”, trendsetters o emprendedores, existen dispersos modos de situarse, agruparse y competir. (p. 7).

Estos ciudadanos emergentes tienen una curiosidad creciente por los procesos históricos, pues saben que se enfrentan a panoramas más complejos, soportando en García et al. (2012): «[...] “la juventud” es una posición desde y a través de la cual se experimenta el cambio cultural y social» (p. 9). Por ejemplo, resaltan la cultura, la música, la moda y el arte de antiguas generaciones o lo que se conoce en la jerga juvenil como «lo retro», que es la afición por ciertos artefactos y costumbres de las décadas pasadas. En estos ciudadanos también hay una necesidad latente por producirse a sí mismos a través de las redes sociales y la comunicación mediática. Es, claro está, también una presión constante de construcción identitaria. Esto demuestra cómo los jóvenes se reinventan, pero también demuestra la complejidad del mundo que habitan.

Respecto al trabajo, los jóvenes incluyen nuevos estilos de producción e integran tradiciones con las cuales se han familiarizado. Nuevas formas de hacerse visible aparecen en el juego de la oferta y la demanda, disparando al tiempo nuevos términos que, con el uso masivo, han pasado a ser casi que muletillas. Así, palabras como «innovador», «creativo» o anglicismos como “freelance” o “coworker” ya hacen parte del paisaje lingüístico. Todo este horizonte produce una gran incertidumbre, ya que existe dentro de una desmesurada desigualdad cultural, social y económica. En un escenario así no es fácil entender los cambios que suceden con tanta prisa e intensidad.

De modo que tratar de entender la cultura bajo el contexto de las redes hace que el ser humano no solo piense en su ciudad, sino en todo un universo (se da cuenta de que existen otras culturas). Su conocimiento se expande, pero su preocupación también. Algo que se puede evidenciar, para el caso, es la avalancha de noticias sobre el coronavirus. Aun así, las nuevas generaciones entienden la independencia: les interesa el pasado, son críticos y abiertos a lo diferente, algo que sorprende y potencia la creatividad, tan necesaria por estos días. Dicha afirmación la respalda Urteaga (2012):

[...] “descapitalizaciones” que vienen padeciendo millones de jóvenes en el país por las inercias de las instituciones modernas —entrampadas en sus luchas por poderes y muy alejadas del ritmo cotidiano de las juventudes— que no dan paso a su trans-formación para afrontar ahora los retos de la reproducción y cambio cultural. Con el horizonte libre, el vacío institucional de esta última década en la vida de los jóvenes, ha sido llenado por discursos y prácticas neoliberales, imbricados en años de exposición e interacción juveniles a unos medios de comunicación que les exigen tomar la iniciativa para iniciar proyectos y empresas, ser distinguidos y colaborativos, satisfechos y adinerados en lo individual y socialmente responsables. Discursos que les confirman en el día a día que pueden “hacer lo que quieran, para el mercado”. (p. 43).

Luego de intentar reflexionar sobre cómo los jóvenes ven la existencia en la actualidad se observa que en parte gracias a la pandemia hay una apuesta por la tecnología en profesores, niños, estudiantes de todos los niveles educativos, padres, madres y trabajadores de las más disímiles áreas. Todos ellos se han tenido que acostumbrar al mundo virtual y a herramientas que han sido, por lo general, exclusivas de los jóvenes. De un momento a otro las redes, las aplicaciones y las herramientas tecnológicas se han vuelto imprescindibles para todos, lo que podría entenderse como una oportunidad para entender el pensamiento y los intereses de los jóvenes.

La gran mayoría de personas se han tenido que adaptar a las plataformas donde se realizan sesiones virtuales. Es un nuevo reto el que sean susceptibles de ser grabados. Los profesores de la tercera edad se adaptan lentamente, así como los niños de las edades más tempranas, quienes pierden la concentración fácilmente. Los padres de familia, por su parte, se han dado cuenta del notable esfuerzo que hacen los profesores en la educación. Con ello, aparecen nuevos retos para este tipo de transformaciones heterogéneas. Si bien muchas personas, digamos los estudiantes, cuentan con conectividad y equipos digitales, otras personas no tienen estos recursos, situación que revela los retos que tiene la educación en el país. En fin, si antes de la COVID-19 se manifestaba un claro aumento del desempleo, falta de

oportunidades, precariedad en los sistemas de salud y en la educación; ahora, durante y después de la pandemia, estas problemáticas se han desbordado y la reacción de algunos políticos no ha sido muy clara para enfrentar la contingencia.

Durante años no se han atendido de manera contundente las necesidades básicas, incluyendo la cultura, la cual está presente en todos los momentos de la existencia: entusiasmando, alegrando y moviendo sensibilidades. El sector cultural es un sector abandonado y, aun así, ayuda a recorrer este momento de crisis con altivez y altruismo. Mucho de lo que la cultura nos ofrece en estos tiempos viene a muy bajo costo; incluso gratuito, puesto que es informal. Esto incide en que el sector cultural poco se tenga en cuenta en las políticas públicas actuales. Los desafíos, no obstante, siguen inspirando a los jóvenes y su creatividad, pero también en todos los que han asumido los nuevos tiempos de conectividad para enfrentar el día a día.

### **Economía naranja, nuevos universos de integración**

Tomando en cuenta lo dicho hasta ahora, resulta importante reflexionar sobre la política pública conocida como economía naranja. Dicha política nace como una iniciativa que se interesa por el sector cultural y que, además, reconoce su vulnerabilidad y necesidad de apoyo. Frente a esto, en la Guía Jurídica y Societaria para Sociedades de Economía Naranja (2019), esta iniciativa es descrita como un sistema creativo:

Debido a que en la mayoría de las empresas creativas el concepto de cadena lineal de valor no refleja correctamente cómo se genera éste, se ha propuesto la visión de ecosistema de valor. A diferencia de la cadena de valor, que presenta una visión lineal de los procesos de creación, producción, circulación y apropiación de los bienes de servicios culturales, el concepto de red o ecosistema permite reconocer y entender flujos que no van en una sola vía, incluye agentes que participan en más de un sector, y evidencia la importancia de reconocer nuevos tipos de agentes que participan en la producción de valor de los productos culturales. Ello se evidencia especialmente en los emprendimientos sociales y los independientes, cuya sostenibilidad depende en buena parte de redes de intercambio descentralizadas y de transacciones no monetarias. (p. 7).

Cabe aclarar que no todas las expresiones culturales y artísticas son emprendimientos o empresas. Diversas manifestaciones con las que se convive diariamente tienen que ver con la organización de comunidades con fines lúdicos, con lo informal e independiente, con iniciativas de muchas personas que no tienen respaldo, pero que se organizan naturalmente para

generar apuestas creativas. Entre otros, se puede reseñar a los grafiteros, teatreros, artistas callejeros, músicos independientes, anónimos, grupos de artesanos y demás agentes que no tienen reconocimiento, respaldo ni los subsidios del Estado.

La política pública debe tener en cuenta aquellos artistas y gestores tradicionalmente invisibilizados. Es absurdo, por no decir trágico, por ejemplo, que músicos que aún se escuchan en la radio mueran en la miseria; cuestión que requiere transformación, pues la cultura y la creatividad son un mundo mucho más amplio y rico que el que se concentra solo en la industria; una industria que también acostumbra a tener sesgos e intereses cuestionables. No solamente se debe reconocer la potencia de los artistas cuando producen momentos de espectacularidad en la vida del ciudadano —independientemente si son formados o no en la academia—, sino que también es fundamental remunerarles económicamente su trabajo, así estén al margen de la plataforma industrial. Si se piensa en beneficiar únicamente a la empresa y a los que tienen la formación en formulación de proyectos, se estarían condicionando las posibilidades culturales y, con ello, la capacidad de entender otras opciones de creación estética.

Ahora bien, es de reconocer que la economía naranja se ha volcado a pensar en estos escenarios de una manera más organizada y, gracias a ello, los diferentes sectores de la cultura pueden verse beneficiados:

[...] el concepto de economía naranja reconoce el valor de la diversidad y conlleva que los países propicien la infraestructura para permitir que su patrimonio y diversidad cultural se manifiesten, animen la vida social y entren a impulsar a las industrias culturales y creativas como motor de desarrollo económico, generación de riqueza y empleo, además de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y territorios. (Superintendencia de Sociedades, 2019, p. 8).

De aquí la importancia de reconocer a la cultura como un detonante económico que necesita de oportunidades que se salgan de los marcos rígidos. El Estado puede y debe proteger las dimensiones culturales agenciadas por personas vulnerables y que, a pesar de las precariedades, dotan de sentido y simbolismo a la sociedad. Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la economía naranja es «[...] el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está determinado y protegido por su contenido de propiedad intelectual» (p. 8). Las actividades que se desprenden de allí se agrupan así:

- Artes y patrimonio cultural, material e inmaterial.
- Industrias culturales.
- Creaciones funcionales o industrias creativas.

Como se puede ver, todo está relacionado con las actividades económicas, y es entendible, por cuanto la misma nomenclatura se refiere a la economía naranja; pero, tratándose, de una política pública es importante encaminarse hacia cierto tipo de humanismo. Es preciso construir una especie de sutileza respecto a los encargos sociales que, quizá por tradición, no han sido remunerados y que en varios casos han estado al margen de lo económico y que el Estado está en capacidad de construir un apoyo y una ayuda sólida.

Al unir la cultura y la creatividad se están incluyendo otras áreas del saber, como la ingeniería o el derecho, lo cual, a la postre, fortalece la propiedad intelectual. Esto es, muchos bienes y servicios que, al contar con innovación tecnológica, resultan dando un valor agregado a propuestas que no solo son culturales, sino que inciden para que más puntos de vista confluyan. Y a medida que hay más confluencias, mayores son las dinámicas de innovación del mercado. Es decir que la cultura se puede abordar desde otras áreas del saber y desde otras disciplinas que aparentemente no tienen nada que ver con la cultura. Todos los seres humanos, independientemente de su profesión, pueden dar con el punto crucial creativo.

Ahora, a manera de conversación se realizan algunos comentarios (Superintendencia de Sociedades, 2019) a la Ley 834 de 2017 que dispone el Gobierno Nacional para la economía naranja. El artículo 3 pone de manifiesto lo importante que es exaltar, promocionar, incentivar, proteger y reconocer el tejido social, sugiriendo, asimismo, trascender la visión estrictamente empresarial. En tiempos de pandemia esto podría ser apropiado, puesto que los artistas y gestores esperan en sus casas a que les llegue algún tipo de reconocimiento. Ahora, respecto al artículo 4, es necesario realizar encuestas que lleguen a todos los sectores del arte, la cultura y la creatividad, independientemente de que sean sectores formales o informales, de tal manera que se puedan dar respuestas colectivas. (Ley 1834 de 2017, Gobierno Nacional, Ley Naranja (aprobada a iniciativa del entonces senador Iván Duque- Plan Nacional de Desarrollo: Ley 1955 de 2019).

En estos momentos hay evidencia de que son pocos los sectores que participan de este diagnóstico. En general, quienes participan son las empresas y empresarios que han tenido trayectoria en los negocios. En el

artículo 8, podría pensarse en integrar a las universidades, de tal suerte que se pueda incentivar la formación de personas y organizaciones, así como seguir realizando diplomados desde el Ministerio de Cultura. Dichos diplomados resultan gratificantes para artistas y gestores de las regiones colombianas, pero, ante todo, gestionar subsidios para las personas que han contribuido al sector desde su propia experiencia y que están desamparados.

Con relación al artículo 9, en distintos conversatorios adelantados durante la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19, se ha evidenciado que son principalmente las pequeñas empresas y las organizaciones emergentes las que no han podido acceder a financiación. Los recursos no han sido suficientes para un espectro enorme, como lo es la cultura, a pesar de los esfuerzos hechos en el diseño y puesta en marcha de múltiples convocatorias. Sería importante en este punto facilitar encuentros con empresas, ministerios y multinacionales para la inyección de presupuesto y para que de verdad haya una apuesta por el sector. Quizá sea utópico, pero no por eso imposible, proponer que las empresas tengan un Departamento de Cultura, cuya función fuera fortalecer la proyección social.

Respecto al artículo 10, esta estrategia podría ser articulada con todas las universidades del país, y una forma de lograrlo es vincular a todas aquellas que desde el currículo universitario le apuestan a la gestión del sector. Un diálogo entre las distintas entidades de educación superior debe ser una apuesta nacional por integrar el sector cultural. Las universidades del país con más trayectoria, tanto públicas como privadas, atenderían el llamado según su experiencia y experticia. Cuando de formación se trata, el diálogo debe ser lo más amplio posible:

Incluir como parte integral de la política en educación componentes en el ámbito de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones como herramienta para el desarrollo de innovaciones y aplicaciones. (Ley 1834 de 2017, Artículo 10).

Este punto es sumamente urgente y la pandemia lo denota, puesto que hay estudiantes que no pueden acceder a sus clases por falta de conectividad y equipos, necesidad que requiere, entonces, de estrategias que respondan efectivamente y en el menor tiempo posible. Las ciudades centran sus avances en la conectividad y el reto sería conectar a las regiones más apartadas del país, reto que se impone en la pandemia y que se ha destacado por exponer avances positivos a diciembre de 2020.

En relación con la financiación en el artículo 11, se evidencia nuevamente la importancia de articular a los sectores independientes e informales con

la universidad y las empresas, de tal modo que se pueda romper con las visiones estrechas o uniformes. La articulación brinda oportunidades a la comunidad y al ciudadano de a pie. Además, las redes de gestión incentivan una gestión cultural equitativa y a que la consecución de empleo sea más factible. De esta manera sí que se estaría hablando de una construcción del tejido social...

Con este artículo se puede insistir en la proyección de redes entre los ministerios, empresas y universidades que deseen discutir en un mismo lenguaje y cuyas comunicaciones lleguen a todos, tanto habitantes de zonas urbanas como rurales. Esta deseable articulación puede ayudar a que otros países quieran contribuir económicamente a emprendimientos colombianos, favoreciendo, por tanto, en la solución de problemas locales.

Por último, el país tiene regiones con una riqueza y potencial envidiable para el turismo, de ahí que sea relevante que cada sector se organice y evalúe propuestas que puedan ser llevadas al Estado.

Ahora bien, el artículo 3 del Decreto 1935 de 2018, citado (Citado en el mismo documento de la Superintendencia de Sociedades, 2019) del Gobierno Nacional de Colombia que reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Naranja (CNEN), entidad que tiene como misión ser un organismo asesor y consultivo del Gobierno Nacional en los lineamientos y acciones interinstitucionales de la economía naranja. Entre sus funciones destacan:

- La identificación, caracterización y priorización de los sectores objeto de la política.
- Proponer y gestionar la formulación de acciones e incentivos para el desarrollo y crecimiento de las industrias creativas y culturales.
- Impulsar modelos y políticas de protección y fomento de las manifestaciones artísticas y culturales tradicionales en armonía con el desarrollo de las industrias creativas y la garantía de los derechos sociales y culturales de las poblaciones.
- Generar un marco que defina metas e indicadores asociados al impacto en la economía creativa.
- Analizar estrategias de modelos de desarrollo productivo en la industria creativa.

-Coordinar con el Comité Intersectorial de la Propiedad Intelectual (CIPI) la promoción del sello «Creado en Colombia».

- Gestionar ante las instancias competentes un modelo de valoración de la propiedad intelectual respecto de contenidos creativos, que apoye el acceso al crédito y garantías para formación empresarial y desarrollo de proyectos. (p. 13).

Es preciso reconocer el esfuerzo que desde el Gobierno se viene haciendo por organizar el sector desde la economía naranja; principalmente, por los Ministerios de Cultura, Comercio, Industria y Turismo y de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. También debe nombrarse a la ruta de emprendimiento que se articula con los agentes de la industria creativa y cultural.

El resultado de esta integración se organiza alrededor de una oferta institucional de cuatro ejes:

A. Asistencia para fortalecer los modelos de negocio de las industrias culturales y creativas. B. Mentalidad y cultura de emprendimiento en los sectores de cultura y las industrias creativas. C. Regulación normativa y competencia. D. Recursos para la operación de las propuestas de valor por los emprendedores y empresarios culturales y creativos. (Superintendencia de Sociedades, 2019, p. 30).

Es clara la propuesta de impulsar económicamente este aspecto; empero, la transformación de la vida y la cultura, que todo el tiempo está en movimiento, requiere de un diálogo continuo para hacerle frente a las necesidades de las personas que trabajan en él y empezar a reconocer que la cultura es un bien tan vital para los ciudadanos, que su custodia implica asumirla como imperativo ético.

Ahora bien, después de meses de pandemia durante el 2020, 2021, donde se ha frustrado la tradicional forma de vivir la cultura, se exaltan algunos sectores que siguen repuntando a través de medios digitales, como la música y el cine. Sin embargo, el panorama está lleno de desafíos y apuestas creativas e innovadoras que respalda la economía naranja como política en Colombia y que depende del trabajo conjunto para la diversificación de producciones y exportaciones. Se requiere así de una apuesta de organización entre el gobierno, las universidades, el sector privado, y la vitalidad de los ciudadanos, quienes tienen en sus manos el desarrollo económico de la cultura.

## Consideraciones finales

Es claro que las expresiones culturales y artísticas transforman, humanizan, integran y descentralizan. Por eso, es necesario el reconocimiento de políticas públicas que cuiden de aquellas personas que se han dedicado a alegrar y entretener la vida de los ciudadanos. No es ilógico pensar que la cultura es el sector que más aporta a la distracción, entretenimiento, salud y bienestar de las personas por ello es deber proteger a quienes participan en la creación de estas expresiones. No solamente se debe reconocer a los artistas cuando producen momentos de espectacularidad, sino que también es fundamental remunerarles económicamente su trabajo, así estén al margen de la plataforma industrial. Si se piensa en beneficiar únicamente a la empresa y a los que tienen la formación en formulación de proyectos, se estarían condicionando las posibilidades culturales y, con ello, la capacidad de entender otras opciones de creación estética y cultural.

La economía naranja es una iniciativa que se interesa por el sector cultural y que, además, reconoce su vulnerabilidad y necesidad de apoyo, y mediante el Consejo Nacional de la Economía Naranja asesora, es consultora y cuenta con unas funciones para identificar, proponer, impulsar garantizar, definir metas y estrategias para la cultura y la creatividad. También se exalta a la ruta de emprendimiento que se articula con los agentes de la industria creativa y cultural. Es menester pensar en la transformación de la vida y la cultura y custodiarla con un imperativo ético.

Más allá de establecer políticas públicas, que si bien son indiscutiblemente necesarias, se deben reconocer los valores culturales y simbólicos generados por la sociedad y expresados por artistas, gestores culturales y creativos como parte vital de la sociedad. Sería un aliciente pensar que los encuentros entre representantes de los diferentes gremios y ciudadanos es la puerta de entrada a la construcción de nuevas políticas públicas. La organización de nuevas alianzas para la reactivación de los bienes y servicios culturales durante la pandemia y a futuro.

Es urgente vincular al sector educativo con los ministerios, instituciones y sectores privados, no solamente el SENA, para que se den oportunidades de participación democráticas, tanto de estudiantes, egresados y docentes-investigadores, de tal manera que se impulse una construcción del sector diversa. Una forma de dinamizar esta apuesta es abordándola desde el currículo universitario para que la comunidad educativa se familiarice frente a la construcción social y económica del país a partir del reconocimiento de lo cultural.

Es fundamental crear redes más amplias a partir de diagnósticos incluyentes que lleguen a todos los sectores del arte, la cultura y la creatividad – independientemente de que sean sectores formales o informales– de tal manera que se puedan dar respuestas colectivas. Estos diagnósticos permiten que la financiación del sector sea más homogénea, no solamente de empresas y empresarios que han tenido trayectoria en los negocios, sino de otros ciudadanos que no cuentan con empresa o con la formación para competir con proyectos. Con esta identificación se pueden generar cursos y diplomados para artistas y gestores de las regiones colombianas construidos a partir de las necesidades de las regiones en conjunto con las universidades del país.

### Referencias

- Economía Naranja. (s. f.). ABC de la Economía Naranja. <https://www.economianaranja.gov.co/oferta.html>
- García Canclini, N., Cruces, M Castro, U. (Coords.). (2012). Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Universidad Autónoma Metropolitana y Fundación Carolina.
- Superintendencia de Sociedades. (2019). Guía Jurídica y Societaria para Sociedades de Economía Naranja. Bogotá; Delegatura de Asuntos Económicos y Contables; Grupo de Estudios, Económicos y Financieros. [https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/preguntas-frecuentes/Documents/Guia\\_Sociedades\\_Economia\\_Naranja\\_Supersociedades\\_2019.pdf](https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/preguntas-frecuentes/Documents/Guia_Sociedades_Economia_Naranja_Supersociedades_2019.pdf)
- Nietzsche, F. (2007). El nacimiento de la tragedia. Alianza Editorial.
- Organización Mundial de la Salud OMS (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>



CONÉCTATE CON  
LA CULTURA.  
COMUNICACIÓN  
Y CULTURA EN  
TIEMPOS DE  
PANDEMIA EN  
PALMIRA

Camilia  
Gómez Cotta



En marzo de 2020 el país inició el aislamiento social preventivo y obligatorio que reconfiguró la vida de los colombianos en cada rincón del país, así como a los diversos sectores económicos y sociales. La cotidianidad, las acciones más comunes, las prácticas más monótonas fueron resignificadas; entre ellas, las dinámicas culturales. La directriz gubernamental, como respuesta presidencial a la presencia del COVID-19, fue acogida por diversos los ciudadanos en roles y responsabilidades disímiles. Cada habitante en cada municipio tuvo que reaprender a construir sus quehaceres y sus hábitos laborales y personales.

En esta realidad, los responsables de la cultura tuvieron que revisar las formas en las cuales la comunicación, sus usos y las apropiaciones sociales podían contribuir en el uso del tiempo libre y en la generación de contenido en este periodo. En Palmira, la segunda ciudad del Valle del Cauca, con una amplia experiencia cultural se trabajó en la estrategia Conéctate con la Cultura. El presente artículo dará cuenta de las formas en las cuales el recurso que proporcionan las TIC en la primera fase de aislamiento.

### **Preludio**

Los reportes de los noticieros daban cuenta del acontecer en China y Europa: un virus amenazaba con transformar la realidad en grandes ciudades, aeropuertos cerrados, muertes que parecían incrementarse por contagios y camas de cuidados intensivos en alerta máxima por llegar a niveles de ocupación impensables.

En América Latina y en nuestro país se seguía con más curiosidad que conciencia la incidencia de una pandemia en territorios más cercanos. Se señalaban cifras, se exponían de manera general las características del nuevo virus, las funciones hospitalarias y la manera de acceder a servicios. Los antecedentes de escenas similares databan del siglo XX, en las primeras décadas en lo que se conoció como gripa española. Formas de contagio, áreas de contagio, posibles maneras de tratamiento, el papel de las autoridades de

salud, políticas de protección y prevención. Todo parecía tan dramático como distante. De manera paulatina, el cerco se fue achicando y en los últimos días de marzo, llegó el Decreto Presidencial 457 del 22 de marzo de 2020, por el cual se impartían instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público.

Luego de este, se sucedieron una serie de decretos para diversas áreas y sus funcionamientos, entre ellos, el cultural. Esto significó un reto en cuanto a repensar las problemáticas que traía consigo los nuevos escenarios culturales; o mejor, la ausencia de los mismos y resignificar la interacción social que permea los espectáculos públicos en ciudades como Palmira. El tipo de configuraciones en las cuales los aplausos, las sensaciones, las miradas tenían una vía/vida pública ya no era posible. El año 2020 jugó un papel fundamental para el uso de las tecnologías en función de la cultura, pensándola como una alternativa de escenario.

### **Obertura**

Así en Palmira, municipio agropecuario del Valle del Cauca, con la Fiesta Nacional de la Agricultura, con una población de más de 350.000 habitantes entre las zonas rural y urbana en 16 comunas, 7 de ellas correspondientes al casco urbano se daba inicio al aislamiento, en medio de incertidumbres, rutinas suspendidas y, sobre todo, con mucho tiempo libre para reorganizar las acostumbradas labores domésticas o profesionales.

La política nacional se suspendió y en los territorios debía darse un espacio para reflexionar en torno a cómo promocionar la cultura, de manera simultánea con el cumplimiento del aislamiento social. Esto significaba cumplir con el rol de orientador, gestor y organizador del gasto cultural local sin exponer la vida de sus gestores, haciendo prioritario la vida y promoviendo el confinamiento. Todo un desafío por cumplir de parte de las entidades locales la Alcaldía Municipal y la Secretaría de Cultura de Palmira.

De acuerdo con el decreto presidencial, el objetivo primordial era preservar la salud y la vida, así como la supervivencia de los habitantes en coherente resonancia con la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud en la Resolución 385 del 12 de marzo de este mismo año que, de manera coherente, seguía las recomendaciones de la OMS, en la declaración como pandemia del 11 de marzo. Ello, dada la velocidad de propagación del COVID-19 y la urgente necesidad de tomar acciones urgentes para aislar casos y buscar tratamientos para casos confirmados, así como monitoreo epidemiológico del mismo, generando un fuerte énfasis en la divulgación

de medidas preventivas y en el asilamiento para evitar al máximo brotes masivos de contagio.

En este marco social, político y de salud pública existían excepciones para la movilidad de algunos sectores productivos y/o de servicios: urgencias y el personal médico que pudiese atender la emergencia, los servidores públicos, algunos transportes, algunas industrias, entre otros. De igual manera, se hacía énfasis en que el sector social y educativo debían permanecer en el aislamiento –y como consecuencia casi lógica, todos los actores culturales– eran uno de los más afectados: músicos, artistas plásticos, artistas escénicos en cada una de sus expresiones, artesanos, en fin... El potencial competitivo de las industrias culturales, así como su participación en la generación del ingreso y el empleo locales que habían alcanzado elevados niveles de productividad y presencia en Palmira por la gestión cultural y la calidad de productos realizados tenían un derrotero incierto.

El sector creativo y cultural, así como la dinámica económica que se había consolidado desde la historia artística del municipio en los últimos 25 años se veían seriamente afectados y en un alto nivel de incertidumbre. Entre otros, se pueden destacar cinco ejes problemáticos del sector relativos a la circulación, creación y distribución de bienes y servicios culturales: 1). El acceso a financiamiento en tiempos de aislamiento, por constituirse en un sector de alto riesgo en centrales o entidades bancarias; 2) el escaso desarrollo local de las industrias culturales palmiranas; 3) la insuficiente capacidad estatal para soportar por un tiempo prolongado un momento tan coyuntural y extraordinario como el causado por la pandemia para el sector; 4) la incertidumbre en la reactivación de la actividad cultural como sector económico en el marco de la pandemia; y 5) el incipiente uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de modelos para la difusión, circulación y activación de procesos, productos y servicios culturales. Sobre todos estos puntos se trabajó de manera extraordinaria desde la Secretaría de Cultura.

La singularidad de la cultura en los territorios municipales se gestó de manera paulatina, dada la capacidad de los jóvenes que hacían parte de la Secretaría. La mediación tecnológica que la comunicación digital permitió pasó de tener un uso instrumental y alternativo a una red más densa y prolija, transformándose en escenarios en los cuales se posibilitaron nuevos modos de percepción social, nuevos lenguajes, nuevas experiencias. No fueron solo nuevos formatos, al conectarse a la cultura en las redes de la Secretaría los palmiranos tuvieron la oportunidad de observar contenido generado por gestores, artistas, sabedores culturales, interactuando de una manera diferente a la tradicional.

Una vez observada la realidad en la que debía actuarse como ente rector público de la cultura, surgió la inquietud respecto a qué priorizar y cómo lograr un menor impacto socioeconómico entre los actores y gestores del sector. La pregunta posterior giraba en torno a cómo prever los escenarios posibles de actuación y generar alternativas reales de organización para que el diálogo proactivo que blindara confianza en el pequeño margen de maniobra que permitía la actuación cultural en tiempos de pandemia.

En trabajo grupal desde la Secretaría surgió la pregunta sobre qué priorizar, de qué manera y cómo posibilitar jornadas que potenciaran el uso de las plataformas tecnológicas, haciendo énfasis en las redes sociales de cultura. Con esto se pretendía, de manera inicial, una suerte de laboratorios de proyección de alternativas que posibilitaran un rápido plan de acción para tal fin. La meta era aprovechar los recursos humanos, logísticos y tecnológicos con los que contaba el municipio. Para lograrlo se trabajó en una estrategia que balanceaba las políticas presidenciales en los que prevalecía la salud, la vida y el aislamiento social, con las posibilidades y orientaciones que desde el gobierno local; al tiempo que se generaban propuestas originadas desde la creatividad y el compromiso de las instituciones y agentes del sector cultural, activas en todo el territorio palmirano.

Si pudiera expresarse en una metodología, el aprender haciendo sintetizaría la forma pedagógica con la que diseñaron las tácticas y el aprovechamiento tanto de las herramientas como de los recursos para que personas del ámbito cultural pudieran poner sus habilidades y sus trayectorias, mientras se permitían evaluar el cómo accionar actividades que permitieran enfrentar la realidad de la pandemia respecto del sector cultural.

Indiscutiblemente, no se contaba con un benchmarking a través del cual se tomarán referencias de productos, servicios o procesos de trabajo de contextos similares para compararlos con los propios o territoriales, para lograr su realización, así como la generación de mejoras en la implementación. Con esto, lo que se tenía era un antecedente lo suficientemente antiguo como para que no fuese una referencia real o que pudiera señalar debilidades o fortalezas en otras experiencias.

Lo cierto y básico lo constituían las posibilidades virtuales de manera más específicas en el manejo de redes con un énfasis mayor en cuanto al fanpage de la Secretaría de Cultura, que al inicio del aislamiento, contaba con cerca de 16.000 seguidores. Aquí se vio la oportunidad: plantearse la situación del aislamiento social obligatorio a partir de la creación de espacios que, de acuerdo con la aceptación de los seguidores, se constituyeran en una parrilla de programación para la formación de público y, sobre todo, para el uso del

tiempo libre con contenido cultural propio. Todo esto, sin un manual para la implementación de procesos o procedimientos y con la responsabilidad paralela de generar la parte correspondiente el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) desde el sector cultural.

Todo lo anterior proporcionó una de las prioridades: el plan contingente se dirigiría prioritariamente a un público juvenil, infantil y familiar virtual, aprovechando productos igualmente virtuales, realizados por gestores, creadores, agentes y organizaciones del sector cultural, así como de emprendedores locales, que pudieran y/o permitieran compartirlo en red.

En síntesis, el equipo de cultura trabajó en la configuración de un escenario virtual que tenía mínimamente las siguientes características: 1) apoyo a la normativa nacional y municipal en torno al aislamiento local; 2) generación de contenido cultural propio; 3) organización en una parrilla de programación que permitiera la generación de una caracterización de consumo para público familiar, priorizando niños y jóvenes; y 4) todo lo anterior en las redes sociales de la Secretaría.

Así nació *Conéctate con la cultura*. Un espacio que permitió una inflexión en torno a la relación comunicación-cultura-tecnología. Siendo la Secretaría parte de la rama ejecutiva del poder, no es usual en tan breve espacio la aplicación académica para explicitar lo que se entiende por «cultura digital». Pese a ello, el año 2020 abrió la posibilidad de generar unas narrativas tecnológicas en las que fue posible difuminar el temor de las aproximaciones físicas para acercar la labor pública de la cultura a los públicos que requerían pautas para el manejo del tiempo libre, al tiempo que todos los sujetos y actores involucrados en el sector cultural reaprender a conectarnos con un público del siglo XXI.

### **Conéctate con la cultura: sinfonía de oferta cultural palmirana**

Estamos viviendo momentos sin precedentes. De una parte, un emprendimiento cultural que se encuentra en gestación, aunado a organizaciones artísticas e industrias creativas aisladas; de otra parte, una singularidad histórica en la vida social, económica, política y de salud pública en que los bienes creativos y culturales de Palmira, los artistas y los creativos locales, junto a la incertidumbre de creación de valor asociado al mundo cultural, están determinados por marcos institucionales y legales que impiden al sector cultural el trabajo tradicional en los escenarios tradicionales, así como formas de financiación inciertas. Ante esto, el lugar para iniciar la labor diferencial era la casa de cada palmirano con contenido cultural a través de plataformas y redes sociales que permitieran

la formación de públicos y la bioseguridad con contenido cultural propio para el aprovechamiento del tiempo libre.

El 20 de marzo se inició la estrategia con un concierto en piano del profesor de la Escuela Municipal de Cultura (EMA): Ricardo Nieto. Desde ese momento y hasta la fecha se ha logrado generar una parrilla de programación variada, dinámica, con contenido propio y que se ha adaptado a cada momento del aislamiento social. La estrategia adaptativa integró la comprensión de la modalidad virtual como una experiencia cultural, con temáticas variadas, capaces de hacer girar la mirada de los seguidores del *fanpage* alrededor de contenidos capaces de ser ofrecidos desde la Secretaría de Cultura Municipal para nutrir la gestión del recurso público y aportando a la política de seguridad social y de salud pública que provocó el COVID-19. El resultado fue revelador. La acogida por parte de los seguidores resignificó la gestión cultural y, por ende, el viraje del tratamiento de la agenda cultural municipal.

Durante semanas, el equipo de la Secretaría de Cultura trabajó en la producción, elaboración y clasificación de la agenda que incorporó otras actividades y oferta de los gestores que habían sido beneficiados por el Programa Municipal de Concertación que también tuvo que ajustarse a los tiempos virtuales que proporcionó la pandemia. De esta forma, la Gestión Cultural revisó las formas tradicionales de hacer política pública desde el sector en tiempos extraordinarios. Se logró entonces que formadores, emprendedores, gestores culturales, pudieran reformular las propuestas para adaptarse a tiempos inciertos, toda vez que la creación, innovación y adaptación es una de las improntas y caras de la cultura y el arte a lo largo de la historia.

La *condición* pública que hizo del aislamiento un desafío constante llevó a repensar aspectos metodológicos que incluían el reconocimiento de las brechas tecnológicas, la participación ciudadana, la retroalimentación de los espectáculos (ya no públicos, sino) publicados en redes institucionales y una táctica de intercambio de contenido. Un punto de partida fue el de comprender la cultura desde el «filón» cibernético. Esto, en la estrecha relación que el sistema tradicional ha otorgado a las cada vez más transitadas vías del mundo digital. La tensión causada entre la oferta de las industrias culturales de los países centrales y las posibilidades de difusión local implicó relocalizarnos y reconocernos como productores de un público especializado en la oferta cultural de carácter municipal.

Así, la vivencia social de los gestores y el marco normativo que constreñía las presentaciones públicas fueron dando forma metodológica a lo que significó un punto de inflexión entre la producción artística, la oferta cultural y la

generación de contenido para un público local y territorializado, ampliando la posibilidad de formación, al tiempo que permitió el uso del tiempo libre a familias, jóvenes y estudiantes palmiranos.

### **Aprendizajes evaluación**

Los conceptos tradicionales de ‘desarrollo’ y ‘políticas culturales’ tradicionales tienen profundas limitaciones para avanzar en momentos inéditos como una pandemia. Las teorías y el marco normativo con el cual se plantean la planeación y la elaboración de metas, indicadores, objetivos, planes de acción en los territorios no son suficientes para afrontar la evolución de las necesidades de los actores y gestores culturales. Por ello, cada territorio, debe conocer las potencialidades y la diversa posibilidad de opciones que pueden y deben darse para promover los artistas y las realidades para afrontar en tiempos de pandemia. Desde Palmira logramos, trabajando en equipo, comprender que, si bien el desarrollo económico debía tener una pausa, el proceso cultural y las opciones que brindaba a la sociedad, no. De ahí que se privilegió el Desarrollo Social por encima del económico, privilegiando el contenido que facilitara a padres, familias, jóvenes y niños, el compartir espacios lúdicos a través de la generación de programas que contuvieran rasgos, características, gustos, historias y formas de vida, en productos y procesos culturales en la *fanpage* de la Secretaría.

Lograrlo significó un incremento de más de 6.000 usuarios en las redes que siguen sumando y que continúan consumiendo la parrilla de programación que va de lunes a domingo y que se refresca semanalmente para el disfrute de los palmiranos. Desde la perspectiva del desarrollo social, el criterio de evaluación de la estrategia ha evolucionado de la propuesta inicial del 20 de marzo a un enfoque más incluyente y con la variedad que permitió tanto el Programa Municipal de Concertación, como la adopción del Decreto 475 de 2020, que permitió el uso del recurso recaudado por los recursos que a partir de la Ley 1493 tenían como destinación única la inversión en infraestructura para los espectáculos públicos y que en el municipio adoptó el nombre de «Palmira: Cultura Solidaria».

Muchos otros aprendizajes deben seguirse evaluando; sin embargo se ha privilegiado estos pocos aspectos para compartirlos a manera de reflexión inicial para nutrir con datos y cifras, una vez concluya el estado de emergencia o se cuente con la vacuna que podrá dar fin a uno de los retos que ha atravesado la humanidad más desafiantes de la historia reciente: el virus denominado COVID-19 y su incidencia en los territorios más locales, así como la manera inicial en la cual permitió construir iniciativas y creatividades colectivas. Ello, recordando tanto a los artistas como a los

funcionarios que giramos en torno a la cultura, que en los momentos de mayores desafíos es cuando los valores se fortalecen y cuando el sector que se ve representado en nuevas producciones artísticas, nuevos guiones y nuevas expresiones que permitirán a los humanos del futuro y que no vivieron tales desafíos, comprenderlos o interpretarlos a la luz de las producciones dejadas por quienes tuvieron la sensibilidad y la capacidad creativa de convertirlas en obras de arte.

Esto es un breve recorrido que permitirá también la reflexión y la creación. Es momento de darle paso a la esperanza a partir de lo construido y aprender que la cultura también tiene una dimensión digital; dimensión que permitió un diálogo, un contenido y una reivindicación de la identidad sin que esto afectara la vida o la salud individual ni mucho menos la colectiva o la de toda una ciudad. Este es el mayor aporte y el desafío continuo de una política local en tiempos de pandemia.

### **Bibliografía complementaria**

Aguilar, L. (2011). Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica.

Alonso, J. C., Gallego, A. y Ríos, A. M. (2010). Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. Proyecto Industrias Culturales de Cali.

Max-Neef, M. (1986). Le economía descalza. Señales desde el mundo invisible. Cepaur y Nordan.

Ministerio de Educación Nacional (2011). La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. Orientaciones generales. Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2009). Laboratorios sociales de cultura y emprendimiento. Ministerio de Cultura.

Ministerio de Cultura de Colombia y AECID. (2009). Laboratorios de formación en emprendimiento cultural. Universidad de Antioquia, SENA.

Quintero, V. (2012). Política pública e indicadores culturales. Feriva.

## **Reseña de las/os autoras/es**

### **Adolfo Albán Achinte**

Maestro en Bellas Artes en la especialidad de pintura, de la Universidad Nacional de Colombia. Máster en comunicación y diseño cultural de la Universidad del Valle (Colombia). Doctor en Estudios Culturales Latinoamericanos de la Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador). Ha desarrollado una intensa actividad artística y académica con su participación en exposiciones, murales, talleres, conferencias, seminarios, congresos en Colombia, Ecuador, Brasil, México, Argentina y Cuba.

### **Juliana Almeida**

Gestora de proyectos e instituciones socioculturales. Es titular de un máster en Cultura y Sociedad del Programa Multidisciplinar de Postgrado en Cultura y Sociedad de la Universidade Federal da Bahia (UFBA). Especialista en Gestión Cultural egresada de la Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Posee un MBA en Gestión de Proyectos por la Universidade de Salvador (Unifacs) y es integrante del Observatorio de Políticas y Gestión Cultural de la UFBA.

### **Uriel Bustamante Lozano**

Doctor en Filosofía de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia). Maestría en Lingüística, Universidad de Antioquia UDEA (Colombia). Postdoctorado en Administración Educativa y Gestión de la Calidad en Planteles. Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia. Coordinador de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Autor de varios libros y artículos en gestión cultural y políticas culturales. Coordinador del grupo de investigación en «Teoría y Práctica de la Gestión Cultural».

### **Andrea del Pilar Casallas Moya**

Licenciada en Filosofía y Humanidades, especialista y magíster en Docencia e Investigación Universitaria; doctoranda en Estudios Sociales de la Universidad Externado de Colombia. Profesora e investigadora de varias instituciones académicas. Actualmente es directora de la Especialización y Maestría en Gestión Cultural y Creativa y editora de la Revista Kaminu: Arte, Cultura y Sociedad de la Universidad Sergio Arboleda.

### **Camilia Gómez Cotta**

Comunicadora Social. Doctora en Estudios Culturales Latinoamericanos de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Docente universitaria y miembro de la Red de Gestores Culturales del Valle del Cauca (Colombia). Actualmente es secretaria de cultura de Palmira (Colombia).

### **Roberto Guerra**

Gestor cultural comunitario con estudios en Trabajo Social, diplomado en Gestión Cultural e investigador en temas de cultura comunitaria. Es miembro fundador de la Red Latinoamericana de Gestión Cultural, RedLGC y presidente de la Escuela de Gestores y Animadores Culturales, EGAC, Chile.

### **Winston Manuel Licon Calpe**

Profesor asociado de dedicación exclusiva de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Director del Centro de Pensamiento en Cultura, Territorio y Gestión (CPCTG). Doctorado por la Escuela Superior de Economía de Praga (República Checa). Tesis elaborada con énfasis en la economía de la cultura y políticas culturales. Economista de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC).

### **Javier Orlando Lozano Escobar**

Profesor universitario y participante de procesos comunitarios rurales y urbanos. Actualmente preside la Corporación Eleusis y la Coral Santa María, gestionando en el ámbito del asociacionismo juvenil, de la formación artística y de las agrupaciones corales. Es también el impulsor de una experiencia ubicada en zona rural de fortalecimiento de culturas campesinas e indígenas, llamado «El Nido Colibrí». En el ámbito académico coordina la Escuela de Formación Política, la Cátedra Indígena y Afro Intercultural y el Semillero de Agenciamiento Cultural. Hace parte del equipo docente de los programas de pregrado y posgrado en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

### **Sofia Mettenheim**

Gestora Pública e investigadora de la promoción de la cultura. Es alumna de la Maestría en Cultura y Sociedad del Programa Multidisciplinar de Postgrado en Cultura y Sociedad de la Universidade Federal da Bahia (UFBA) y coordinadora de Desarrollo y Planificación Institucional de la Secretaría

de Cultura del Estado de Ceará. Licenciada en Administración Pública. Es integrante del Colectivo para las Políticas Culturales (CULT-UFBA) y del Observatorio de la Economía Creativa (OBEC-UFBA).

### **Ahtziri Molina Roldán**

Investigadora en el Centro de Estudios, Creación y Documentación de las Artes de la Universidad Veracruzana. Desde este espacio ha investigado los temas de: tercera función sustantiva, consumo cultural, gestión cultural y comunidad artística. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México y actualmente funge como Presidenta de la Red Universitaria de Gestión Cultural, México, así como de la Red Latinoamericana de Investigación en Artes.

### **Tomás Peters**

Sociólogo, magíster en Teoría e Historia del Arte y doctor en Estudios Culturales por el Birkbeck College, University of London. Profesor asistente de la Facultad de Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile. Ha sido profesor invitado en la Universidad Nacional Autónoma de México, Pontificia Universidad Católica del Perú y en la Universidad de Guadalajara e investigador visitante en el Ibero-Amerikanische Institut de Berlín, Alemania.

### **Liz Rincón Suárez**

Socióloga. Máster en investigación en Sociología. Doctora en Antropología. Directora de la maestría de la Universidad Autónomas de Occidente, Cali (Colombia). Profesora del programa de cine y comunicación digital de la misma universidad.

### **Antonio Albino Canelas Rubim**

Investigador senior del CNPq y del Centro de Estudios Multidisciplinares en Cultura (CULT). Profesor del Programa Multidisciplinar de Posgrado en Cultura y Sociedad de la Universidade Federal da Bahia (UFBA) (Brasil). Autor de artículos y libros sobre políticas culturales, gestión cultural, cultura y política, comunicación y política. Expresidente del Consejo Estadual de Cultura de Bahía. Exsecretario de Cultura del Estado de Bahía (Brasil).

### **Sergio Trabucco Zerán**

Periodista de la Universidad de Chile, magíster en Estética y Teoría del Arte Contemporáneo y magíster en Gramáticas del Arte Contemporáneo por la Universidad Autónoma de Barcelona. Por más de veinte años ha contribuido, desde el espacio universitario, comunitario y territorial, al fortalecimiento de las organizaciones culturales, proponiendo espacios de formación y promoviendo la educación pública; sobre todo rural, como un espacio de transformación y movilidad social, en un trabajo que ha permitido descentralizar la política pública dentro de las propias regiones del país. Es co creador de la Red Patagonia Cultural; instancia que reúne a las universidades públicas, estatales y regionales del sur austral de Chile (Universidad de Los Lagos, Universidad de Aysén y Universidad de Magallanes) por el fortalecimiento de la educación artística y la gestión cultural.

### **Carlos Yáñez Canal**

Profesor investigador de la Universidad Nacional de Colombia. Autor de numerosos libros, artículos, investigaciones, conferencias en el campo de las culturas, las identidades y la gestión cultural en Colombia y el mundo. Coordinador de la Especialización en Gestión Cultural, con énfasis en Planeación y Políticas Culturales de la Universidad Nacional de Colombia. Ha sido profesor invitado por universidades europeas, norteamericanas y sudamericanas. Coordinador del grupo de investigación «Identidad y Cultura».



DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
MATIZ TALLER EDITORIAL  
SEPTIEMBRE DE 2022  
MANIZALES

