

Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social

JOSÉ ANTONIO MAC GREGOR C.

Proyectos culturales: sus configuraciones
y desafíos para el cambio social

37

JOSÉ ANTONIO MAC GREGOR C.
COORDINADOR

97

Portada:

Fragmento de Manuel Felguérez (1928)

De las aturdidas rocas, 1997.

Óleo sobre tela, 190 x 220 cm.

Colección: Museo de Arte Abstracto

Manuel Felguérez (MAAMF).

Obra donada por Mercedes y Manuel Felguérez.

Impresión hecha bajo la autorización del MAAMF.

Esta obra forma parte de la Colección antológica de

MF del museo y fue facilitada por el MAAMF del

Gobierno del Estado de Zacatecas y

CONACULTA-INBA, ubicado en calle Colón, s/n, esq.

1ª de Seminario, Centro Histórico, Zacatecas,

Zacatecas, C. P. 98000.

Tel. (01-492) 9243705

<http://www.arts-history.mx/museofelguerez/>

correo electrónico: maamf_zac@yahoo.com.mx

Manuel Felguérez, pintor y escultor zacatecano. Acaba de recibir la Medalla Bellas Artes. E inauguró una exposición llamada "Metálica". Dorado y plateado, grises y ocres son colores que se identifican plenamente en la pintura de Felguérez, así ocurre en *De las aturdidas rocas*, tal vez existe en el pintor algo de la memoria ancestral de su terruño, con minas de oro y plata, por eso hallamos en su obra la textura de la tierra seca y de la mojada con sus distintos tonos marrones, en tanto que los grises nos recuerdan los filos, lisuras y rugosidades de las piedras y cuevas, ambos colores se disputan el espacio creativo, abren y cierran senderos, esos grises se encuentran, se pierden y se derraman y en medio de ellos, se despliega un heterogéneo universo donde conviven círculos y un fino triángulo con manchas, zonas granuladas, delgadas líneas y formas irregulares.



**Proyectos culturales:
sus configuraciones
y desafíos
para el cambio social**

Gestión y fomento cultural

**Proyectos culturales:
sus configuraciones
y desafíos
para el cambio social**

JOSÉ ANTONIO MAC GREGOR C.
Coordinador

INTERSECCIONES

Primera edición en Intersecciones: 2016
Producción:
Secretaría de Cultura
Dirección General de Vinculación Cultural

DR. © 2016 de la presente edición
Secretaría de Cultura
Dirección General de Vinculación Cultural
Paseo de la Reforma 175
Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500
Ciudad de México

Diagramación de portada e interiores: Alejandra Sánchez Avilés

Cuidado de edición: Myriam Rudoy

Las características gráficas y tipográficas de esta edición son propiedad
de la Dirección General de Vinculación Cultural de la Secretaría de Cultura

Todos los Derechos Reservados. La responsabilidad intelectual de los artículos publicados
en este volumen recae de manera exclusiva en sus autores y su contenido no refleja
necesariamente el criterio de la institución.

Queda prohibida la reproducción
total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento,
comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, la
fotocopia o la grabación, sin previa autorización por
escrito de la Secretaría de Cultura /Dirección
General de Vinculación Cultural

ISBN: 970-35-0758-1 (Colección)

ISBN: 978-607- 745-520- 2

Impreso y hecho en México



Sumario

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	15
EL ABC DE LOS PROYECTOS CULTURALES	27
CARLOS E. GARCÍA MARTÍNEZ	
LOS PROYECTOS ACADÉMICOS DE INTERVENCIÓN SOCIOCULTURAL	57
ALFONSO HERNÁNDEZ BARBA	
LA GESTIÓN CULTURAL COMO EJE DE LOS EMPRENDIMIENTOS CULTURALES SOSTENIBLES	81
ADRIÁN MARCELLI	
COMO UN TORNADO: LAS TRANSFORMACIONES NECESARIAS EN EL SECTOR CULTURAL	115
GERARDO D. NEUGOVSEN	
CULTURA, EQUIDAD, CONVIVENCIA Y CIUDADANÍA (O EL PARA QUÉ DE LA CULTURA...)	133
JORGE MELGUIZO	
EL PROYECTO CULTURAL COMO PRAXIS COMUNITARIA: LA RED DE COLECTIVOS EN TAMAULIPAS	153
JOSÉ ANTONIO MAC GREGOR C.	

ABRIENDO ESCUELAS PARA LA EQUIDAD.	
EXPERIENCIA ORIENTADA A LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN ESCUELAS SECUNDARIAS PÚBLICAS MEXICANAS	195
PATRICIO CHAVES ZALDUMBIDE Y ANDREA BARRIOS NOGUEIRA	
LA MIRADA DEL TURISMO CULTURAL EN LA REVALORACIÓN DEL ECOSISTEMA LOCAL DE EL PETÉN	227
ALEJANDRA ZORRILLA	
LA FORMACIÓN DE JÓVENES ACTORES SOCIO CULTURALES EN MEDELLÍN, COLOMBIA	253
MÓNICA SEPÚLVEDA LÓPEZ	
AUTORAS Y AUTORES	275

Prólogo

Debates actuales sobre la gestión cultural

Tengo el honor de escribir el prólogo de un libro necesario para pensar la gestión cultural, unos días después de firmados los acuerdos de paz en Colombia, un hecho sin precedentes en la historia de ese país y en las dinámicas contradictorias de la globalización. Empiezo a tejer desde allí las posibilidades de reflexión, no sólo por mi origen colombiano, sino por la importancia radical que tiene la pregunta por lo cultural en la actualidad, es decir, la centralidad que adquieren los espacios donde se expresan las tradiciones, las memorias, las posibilidades del presente y la imaginación para generar futuros deseables, equitativos e incluyentes en el diálogo intercultural.

Creer en la guerra y en medio de un conflicto duradero y profundo, en el que convergen la desesperanza y la abierta necesidad de encontrar territorios para reformular las bases de la convivencia, son los motivos por los cuales hace 20 años empecé a recorrer las posibilidades de construir ciudadanía desde la cultura y a ensayar, desde allí, *laboratorios para la convivencia*. La Bogotá de 1995, gracias a la intervención del entonces alcalde Antanas Mockus, significó un cambio profundo en los procesos de la gestión, que hasta ese momento tenían en el centro de las preocupaciones la difusión cultural y la animación comunitaria como ejes de su desarrollo.

La apuesta que contenía el Programa de Cultura Ciudadana, implicaba reconocer la ciudad como un patrimonio común e intervenir en las formas de estar juntos para establecer la responsabilidad de los ciudadanos en la vida conjunta y cotidiana, apelando a la importancia de la construcción de una ciudadanía activa, a través de las posibilidades que ofrecen el arte y los sistemas expresivos para estructurar tiempos y espacios emergentes, que transformaran la relación entre desconocidos y posibilitaran condiciones para estructurar territorios comunitarios de convivencia.

Con los años, en diferentes partes de América Latina se instrumentaron acciones que empezaron a ubicar la gestión cultural más allá de los terrenos en los que comúnmente se desenvuelve, como son la difusión de actividades propias de los circuitos de reconocimiento simbólico eurocéntricos: las bellas artes en su sentido estricto o aquéllas relacionadas con las tradiciones y la memoria, cuya finalidad principal es la formación de públicos para el consumo cultural; el fomento artístico a través de diversos mecanismos y estímulos para la creación de obra de los dos circuitos anteriores o de las artes contemporáneas; la animación sociocultural buscando la democratización de la cultura sin una construcción transformativa, y por supuesto, la administración de espacios culturales patrimoniales o no, donde el museo, la universidad y la biblioteca se consolidaron a lo largo del siglo xx como los espacios de la “Cultura” con mayúscula.

Esta relocalización de la gestión tiene diversos referentes en el plano internacional como parteaguas: la *Cumbre de la Tierra* realizada en Río de Janeiro en 1992, año en el cual Barcelona fue la sede inaugural de los Juegos Olímpicos, en relación con los retos que planteaban el reordenamiento mundial después de la Guerra Fría; y la globalización incipiente generada por la aparición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estos dos momentos son centrales en la gestión cultural: por un lado, la Cumbre nos llevaría a un acuerdo mundial sobre el Desarrollo Sostenible con la firma de la *Agenda 21*; y por otro, el proyecto “Barcelona ponte guapa” que implicó un proceso de gentrificación¹ que ninguna ciudad había realizado, colocándola en el centro de la interlocución cultural; no en vano allí hace

¹ Gentrificación es el cambio en las condiciones y equipamientos de un barrio, que atraen inversiones adicionales y mejoran la calidad de vida integral. *Wikipedia*.

más de 35 años aparece en la Universidad de Barcelona el primer espacio de formación de posgrado en gestión cultural.

Por otra parte, en América Latina el protagonista y motor principal de la cultura había sido fundamentalmente el Estado, pero con la firma del Consenso de Washington (1980) y la reformulación del modelo de desarrollo que pasó del estado de bienestar al estado mínimo en las lógicas de las teorías neoclásicas de la economía, el recurso destinado a este sector empezó a disminuir de manera sostenida, llevando a los actores a buscar otras formas de sostenibilidad de sus iniciativas y proyectos. Es de anotar que la descentralización también permitió una renovada autonomía de los territorios, permitiendo nuevas institucionalidades vigentes de la cultura.

Los cambios en la visión del desarrollo, en contradicción con el modelo de la globalización neoliberal, han generado una permanente tensión entre las posibilidades de estructurar sistemas de colaboración, participación y convivencia, y aquellas visiones que basan sus estrategias en la competencia y el libre mercado. Son contradicciones que se evidencian en la visión de la gestión cultural que en las últimas dos décadas empezó un proceso de profesionalización en el continente y de reflexión–acción con el protagonismo que cobró la Cooperación Española para el Desarrollo en Iberoamérica, la elaboración de la *Agenda 21 de la Cultura* que firmarían 300 ciudades en el “Fórum Universal de las Culturas” de Barcelona (2004), al igual que la creación en México del *Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales* (2001) del entonces CONACULTA, ahora transformado en Secretaría de Cultura.

Estos trazos, que por supuesto no pretenden ser exhaustivos, transforman la gestión cultural y los alcances que puede tener en el cambio de época. Mientras que las dinámicas de la institucionalidad vigente de la cultura se retraen, la sociedad civil empieza a generar estrategias horizontales y participativas que, desde la visión del desarrollo sostenible, inician un diálogo con las formas tradicionales de la promoción y la difusión cultural, más centradas en los objetos de la cultura y no en los procesos de transformación de la sociedad que las dinámicas culturales posibilitan.

Hay que considerar también la aparición del documento de las Naciones Unidas titulado: *Informe sobre Desarrollo Humano 2004. La libertad cultural en el mundo*

diverso de hoy, pues representa un avance significativo en términos de las responsabilidades de la gestión cultural y su relación con la construcción de ciudadanía:

La libertad cultural constituye una parte fundamental del desarrollo humano puesto que, para vivir una vida plena, es importante poder elegir la identidad propia -lo que uno es- sin perder el respeto por los demás o verse excluido de otras alternativas. (PNUD, 2004).

Al estructurar la libertad cultural como constitutiva del Desarrollo Humano, los procesos que guían la práctica de la gestión no sólo se amplían, sino que se profundizan, otorgando protagonismo a sus actores.

También la *Declaración de Friburgo sobre Derechos Culturales* (2007) aporta un marco desde el cual la puesta en horizonte de la gestión, ofrece una brújula para explorar mapas de trabajo inéditos y otras formas de intervención, que le dan a las prácticas y a la reflexión sobre lo cultural, centralidad en las posibilidades del desarrollo sostenible y en la construcción de una sociedad que pueda elegir sus formas de convivencia y delinear ideas de los futuros posibles, más allá de la apariencia de libertad que constituye el mercado y lo simbólico reducido a eventos y objetos para ser consumidos por públicos.

Desde la perspectiva de los derechos culturales, no hablamos de públicos o de consumidores sino de *ciudadanos*, y este no es un giro menor en los debates actuales de la gestión cultural, porque no se trata solamente de lograr una economía de la cultura o que haya rentabilidad dentro de las dinámicas de la gestión, sino que se asuma una responsabilidad ética sobre el valor que tienen los bienes y servicios culturales para las comunidades que los crean como parte de su vida, ya sea porque pertenecen a la estructura de sus memorias o forman parte de cómo se configuran en el presente.

Esto implica revisar el lugar de los artistas, los creadores, los cultores, porque no se trata de darle centralidad a la obra y la relevancia que ésta pueda tener, porque entonces no sería gestión cultural sino artística. Por supuesto que son actores fundamentales en las dinámicas de lo cultural; su creatividad y su habilidad para imaginar son esenciales en la construcción de nuevas formas de ejercer la identidad, de reconocer y actualizar los pasados, de aproximarnos a lo indecible de los futuros para crear sentido vital y humanizarnos.

Significa también reconocer que no hay unos seres más creativos que otros, sino que todos somos potencialmente creativos y que por lo tanto, el gestor no es un mensajero que lleva cultura de arriba hacia abajo en aras de la civilización. Considerar a cada ciudadano como un ser creativo se convierte en motor para dotar de habilidades expresivas y en todas las etapas de la vida a quienes no tienen acceso o lo tienen pero muy limitado, para que puedan ejercer el derecho a imaginarse de otra manera a sí mismos y en su relación con otros.

Por eso, son las lógicas de la convivencia a través de la expresividad que no sólo a través del arte, sino también en todos aquellos espacios donde la memoria activa el presente y el presente teje los futuros, las que guían las posibilidades de la gestión cultural. Mucho se habló en décadas anteriores de la lógica *economicista* en las necesidades culturales y de la canasta básica, pero lo cultural es una necesidad humana de ser con otros, los derechos culturales sólo pueden ejercerse en colectividad.

Esta es la razón por la que se considera que la comunidad no está previamente construida en la realidad, ni tampoco son personas de menores ingresos o con dificultades que el gestor identifica como necesitados de cultura. Todo proyecto implica una comunidad por construir y esa debe ser la mayor habilidad de un gestor: sumar voluntades, recursos éticos, estéticos, afectivos, públicos, privados, asociativos, de la memoria, de la innovación y también, económicos, para generar diálogo intercultural.

Lo que nos une es el principio básico de ese diálogo, por eso, un diagnóstico para un proyecto no debería partir de la carencia o de la falta, sino de aquellos territorios físicos o virtuales donde las personas se realizan y pueden desplegar su identidad, sin perder respeto por los demás, que es el principio kantiano de la ciudadanía aplicado directamente a la gestión de lo cultural. Aquí lo deseable es construir espacios y tiempos creativos, emergentes y provisionales, donde sea posible expresarse con otros o reflexionar a partir de la creatividad de los artistas y de los cultores, sobre el sentido de estar juntos y compartir un territorio común.

Son muchos los temas de los debates actuales, porque la transversalidad y flexibilidad de los mapas que navegamos pueden abarcar diversas realidades, geografías, generaciones y posibilidades: la construcción de la paz, la economía sostenible de la cultura, la ciudadanía digital, las relaciones intergeneracionales, la apropiación

creativa de los territorios físicos y virtuales, la autonomía y el autogobierno, la creatividad para potenciar redes de colaboración, la ampliación de los umbrales de reconocimiento simbólico, por mencionar algunos. Entre ellos, los espacios de discusión de mayor relevancia han realizado el camino de este libro *Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social* coordinado por José Antonio Mac Gregor; ir de las prácticas hacia las ecologías de saberes, establecer las estrategias para construir espacios de transformación de la realidad y gestionar lo cultural como construcción de ciudadanía.

Liliana López Borbón

Introducción

En su libro *Ingeniería en Comunicación Social y Deporte*, Luis Jesús Galindo Cáceres, propone la necesidad de avanzar hacia la construcción de una *ingeniería social*, que permita la: “aplicación de conocimiento específico de lo social, sobre lo social y para lo social, a la invención, perfeccionamiento y utilización de reglas prácticas para construir formas de compañía, de asociación y comunidad”; es decir, “la creación de formas de asociación, de seguimiento, de contacto, interacción, vínculo, conexión y comunicación”, donde el énfasis está puesto en: “el aprovechamiento del conocimiento de lo social, para la construcción de vida social en dos sentidos elementales, la asociación sin afectividad, como centro del proceso de vinculación, y la comunidad, donde el afecto es el eje constructivo de la sociabilidad”.¹

La idea de que la gestión cultural sea capaz de generar procesos participativos, dialógicos, afectivos y solidarios para el cambio social, ha atraído por lo menos en los últimos quince años, a numerosos estudiosos, especialistas de muy diversas disciplinas académicas, promotores y líderes de organizaciones sociales quienes, a pesar de las distintas ideologías, enfoques o intereses que actualmente conforman el vasto escenario de la gestión cultural en México, coinciden en que dicha práctica ya no puede ser realizada de manera intuitiva, improvisada, dispersa, eventual o sujeta al “gusto” personal de quienes la impulsan.

Ya no es concebible un tipo de gestión que aspire a la humanización de las relaciones entre las personas que comparten territorios, memorias, anhelos, problemas

¹ Véase: Luis Jesús Galindo Cáceres, *Ingeniería en Comunicación Social y Deporte*, INDECUS, México, 2012.

e intereses, mediante la cultura y sus extraordinarias posibilidades simbólicas y de producción de sentido, que no se sustente en un *proyecto cultural*. A través de la cultura: “una persona o un grupo expresa su humanidad y los significados que da a su existencia y a su desarrollo.”²

Porque el proyecto sintetiza toda una concepción del mundo que comparten quienes participan en su diseño e instrumentación; el proyecto cultural se traza y lleva a cabo a partir de múltiples procesos de configuración, en el que un equipo de gestores y una comunidad³ con la que están vinculados procesa, organiza y sistematiza las acciones que van a emprender para lograr un objetivo común; desde las primeras preguntas que desafían la capacidad descriptiva, conceptual y analítica (¿Qué problema o necesidad se va a atender? ¿Por qué? ¿Para qué?), hasta aquéllas que suponen un ejercicio de creatividad, innovación y originalidad, cuyas respuestas perfilan la calidad, el impacto social y la continuidad de los proyectos (¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quiénes? y ¿Con qué?).

De modo que cada proyecto supone posiciones teóricas y conceptuales, una visión de la realidad, de la cultura, del mundo, las identidades, las políticas y derechos culturales, la gestión cultural, los movimientos sociales y las múltiples derivaciones temáticas que estos conceptos suponen. A partir de la forma en que se han configurado las miradas de un equipo de gestores sobre la realidad es que sus acciones tendrán determinadas orientaciones. Por ejemplo, los promotores que parten de la idea de que la gente con la que van a trabajar “no tiene cultura”, diseñarán proyectos para “llevarle cultura a esa gente”. En contraste, un equipo con buena formación teórica que comprende los procesos de simbolización y la naturaleza cultural de lo humano, diseñará proyectos sustentados en la participación y apropiación comunitaria tendiente a la autogestión y la diversidad cultural como dimensión esencial del diálogo intercultural. Los primeros trabajarán *para* la comunidad, mientras que los segundos lo harán *con* la comunidad. Mientras los primeros *extienden* sus actividades a una comunidad pasiva y “consumidora de eventos”, los segundos impulsan

² *Los derechos culturales. Declaración de Friburgo*, UNESCO, 2007. Adoptada el 7 de mayo de 2007.

³ Sobre la noción de comunidad recomiendo la lectura del capítulo II, “La comunidad como invención social” en Luis Carlos de la Mora M. y Carlos de la Mora C., *Planeación para la gestión del desarrollo de las culturas*, México, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura, Intersecciones, vol. 20, 2010, pp. 33–59.

procesos sostenibles y graduales con comunidades que se activan a partir del proyecto, como actores y protagonistas de su propio desarrollo. Mientras los primeros priorizan su interés en indicadores cuantitativos, los segundos pretenden generar desarrollo autónomo y la construcción de ciudadanía.

De modo que las características que configuran *el ADN* de los proyectos culturales que el lector podrá distinguir en los diferentes textos incluidos en este libro son, entre otras, que son *participativos* y favorecen procesos educativos y comunicativos para el cambio social; son *flexibles* y adoptan las características propias del contexto y los tiempos en los que se desarrollan; estimulan la *creatividad* de las personas y la *diversidad* de sus expresiones culturales; promueven la *apropiación comunitaria* que significa asumir los proyectos y ejecutarlos como propios, a fin de ampliar su capacidad de decisión sobre los asuntos públicos de mayor significación colectiva; son *integrales* porque permiten una visión amplia de la problemática que desea transformarse; privilegian la *coherencia* entre postulados teóricos y definiciones prácticas. Son *innovadores* y están permanentemente atentos a los desarrollos tecnológicos y culturales, no sólo de sus contenidos sino también de las formas y estilos de gestionarlos: cada vez más abiertos, incluyentes, transparentes, eficientes y sustentados en sólidas bases de carácter ético.

Para profundizar sobre estos aspectos, recomiendo ampliamente además del texto ya mencionado, otro de la misma colección: *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo* de Andrea Barrios Nogueira y Patricio Chaves Zaldumbide⁴. El libro que ahora presentamos, *Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social*, estamos convencidos, forma parte de la misma saga que pretende aportar elementos para nutrir, la que considero una de las principales capacidades y competencias en la definición del perfil del gestor cultural: el diseño, elaboración, instrumentación y evaluación de proyectos culturales con características como las arriba descritas.

Este libro es una antología compuesta por artículos que podemos agrupar en *metodológicos*, es decir que proponen una forma de elaborar proyectos culturales a manera de guía con recomendaciones, advertencias, pasos a seguir; todo ello sus-

⁴ Sobre estos temas véase: Luis Carlos de la Mora M. y Carlos de la Mora C., *ibid.*, y Andrea Barrios Nogueira y Ángel Patricio Chaves Zaldumbide, *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México, CONACULTA, Intersecciones, vol. 34, 2014.

tentado en la experiencia de los autores que fueron invitados justamente por sus ya varias décadas en la práctica de elaborar, supervisar, dictaminar y/o dictar cátedra en diplomados, seminarios, licenciaturas y post grados universitarios. El otro grupo de artículos, fueron integrados por constituir *prácticas exitosas de gestión cultural*, demostrando cómo el diseño y aplicación de una determinada metodología con el perfil descrito párrafos arriba, es capaz de transformar la realidad de personas que se involucran y comprometen en torno a proyectos culturales.

Quizás la mayor virtud de estos testimonios, es que documentan la esperanza y el optimismo en un contexto nacional de tanta incertidumbre, inconformidad social, violencia generalizada, incredulidad y descrédito hacia una clase política que gasta la más elemental noción de legitimidad en escándalos y tragedias que día a día nos conmueven e indignan más como ciudadanos. Queda claro que la cultura no puede resolver todos los problemas, pero genera pautas de convivencia y significación de la vida que revaloran el protagonismo de la gente común y eso puede ser sumamente revelador para el cambio social.

A Carlos E. García Martínez, lo conocí desde 1990 cuando ingresó a la Unidad Regional de Culturas Populares en Querétaro para incorporarse a un proyecto de medicina tradicional en comunidades indígenas, por el que fue atraído dada su formación como médico; posteriormente, fue invitado a trabajar en la Dirección General de Vinculación Cultural del entonces CONACULTA, donde ha acompañado múltiples procesos formativos como asesor y dictaminador de programas de suma relevancia a nivel nacional como el PACMYC, el Programa de Desarrollo Cultural Municipal y los llamados “etiquetados” de la Cámara de Diputados.

Justamente es sobre las orientaciones y fundamentos que todo gestor que aspire a participar en convocatorias como las que esta clase de programas realiza anualmente, que gira su texto intitulado “El ABC de los proyectos culturales” que, como su nombre lo indica, prepara a los que recién se inician en este quehacer y, sin duda alguna, también puede resultar sumamente motivador para los ya experimentados que encontrarán en él respuestas a *las cosas más triviales* que, como afirma Mario Benedetti, *se vuelven fundamentales* en estos asuntos.

Alfonso Hernández Barba ha dedicado la mayor parte de su vida profesional a estudiar y a poner en práctica las tareas de la promoción y de la gestión cultural,

tanto desde las instituciones gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, como desde las instituciones de educación superior y sus áreas de difusión cultural. A él lo conocí cuando trabajaba en la Secretaría de Cultura de Jalisco a mediados de la década de los 90 y, desde entonces, le ha interesado de manera particular la formación de las personas que trabajan en el sector. Esto lo ha hecho desde el diseño y la puesta en práctica de creativos e innovadores programas de capacitación que han sido impulsados por otros colegas y por él mismo.

Su artículo llamado “Los proyectos académicos de intervención sociocultural” surgió de un debate sumamente interesante y productivo que se dio en el contexto de la creación y evolución de varios programas de post grado en gestión cultural; las universidades establecían requisitos de titulación convencionales como la tesis de investigación para las maestrías. Quienes impulsamos la creación de dichos programas argumentábamos que la gestión cultural más que una disciplina para la investigación, es para la acción transformadora del entorno social donde incide. Finalmente, acordamos que la exigencia para la titulación de los estudiantes que cursaban esas maestrías se realizara mediante la defensa de un proyecto académico de intervención sociocultural que, a diferencia de los que concursan para programas gubernamentales como los expuestos por Carlos E. García, contuvieran un fundamento sólido y extenso de investigación de campo y análisis teórico–conceptual que apoyara el tipo de intervención que propondrían. Así, Hernández Barba explica y detalla el sentido que tiene fortalecer las buenas ideas y los primeros borradores de proyectos culturales con el apoyo de los esfuerzos académicos. Por ello, destaca el conjunto de pasos a seguir en los proyectos universitarios de intervención cultural, centrados, en buena medida, en la importancia que tiene articular los aportes de la investigación académica con el diseño de proyectos de intervención centrados en grupos particulares y comunidades específicas.

Adrián Marcelli, es mi amigo desde hace más de tres décadas y he tenido la fortuna de compartir con él proyectos que nos han significado grandes satisfacciones como el PACAEP (Programa de Actividades Culturales en Apoyo a la Educación Primaria, creado por Luis Garza Alejandro en 1983) que él coordinó a nivel nacional; de igual manera, en la Dirección General de Culturas Populares (bajo la dirección general de José Iturriaga) impulsamos la edición de los *Recetarios de Cocina Indígena*

y *Popular* con más de 50 títulos y la edición de más de un millón 200 mil mapas de la *Diversidad Cultural en México: Las lenguas indígenas*; de igual modo, compartimos la creación del *Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales* desde la Dirección General de Vinculación Cultural (con Eudoro Fonseca al frente de la misma), donde se formaron y actualizaron más de 18,000 personas entre 2001 y 2007.

Su ensayo llamado “La gestión cultural como eje de los emprendimientos culturales sostenibles”, inicia así: “Este texto es resultado de una reflexión de varios años a partir de una práctica directa de la gestión cultural desde el reconocimiento a lo heterogéneo, lo diverso y lo plural, asumiendo el reto de articular la creatividad individual, las identidades colectivas, la tradición y la modernidad, sin perder de vista el sustento material de todo proceso cultural, así como su sentido simbólico.” Y propone una metodología que será de suma utilidad e interés para aquellos promotores, gestores, artistas, emprendedores e instituciones que promueven la creación de empresas culturales, ya que reivindica la importancia de vincular tradición con innovación y la consolidación de proyectos culturales, a partir de su sostenibilidad económica y de su expresión y estabilidad como procesos culturales, enfatizando constantemente la importancia del diálogo y el dominio de la técnica de la gestión cultural.

Gerardo Neugovsen es literalmente “un ciudadano del mundo”, habiendo vivido en diversos países y en contacto constante con identidades y culturas diversas. Una mitad de su ser es argentina por nacimiento, la otra mitad es holandesa por adopción y la alegría que le acompaña es panameña, lugar donde reside felizmente desde hace siete años. Lo conocí en Quito en el 2009, nos reencontramos en Buenos Aires y colaboramos en el primer programa de formación en gestión cultural que se llevó a cabo en Panamá en 2010, bajo la coordinación de Alexandra Schjelderup. Dirigió la Fundación Centro Cultural José Martí en la ciudad de Ámsterdam, que contaba con un área de producción artística, una editorial que publicaba la revista *JM Journaal* y un área de importación, venta y distribución de libros, vinilos, reproducciones y partituras musicales, experiencia que le permitió desarrollar un estilo propio de gestión en el campo de la cultura, combinando la gestión cultural con los procesos emprendedores.

Su artículo “Como un tornado: las transformaciones necesarias en el sector cultural”, analiza de manera lúdica y profunda el papel que la creatividad juega en la producción de bienes culturales, cómo adquieren reconocimiento social y los procesos de valoración que se efectúan para dar origen al mercado de *bienes simbólicos*, explicando cómo éstos producen un enorme valor económico, concluyendo que: “En esta nueva era, la economía depende cada vez más de la cultura, de la creatividad y de la innovación”.

Jorge Melguizo es de Medellín, Colombia, y eso es más que una marca: ser de Medellín es un sello. Allá nació hace 54 años y desde su barrio empezó a involucrarse en procesos sociales y así lleva ya 41 años. Ha sido periodista, miembro de comités de derechos humanos, director de una ONG, comunicador de procesos educativos o educador mediante procesos de comunicación, profesor universitario, Secretario de Cultura Ciudadana y Secretario de Desarrollo Social en la Alcaldía de Medellín, impulsor de proyectos que hoy siguen vigentes en su ciudad, militante temporal de un partido político, tan temporal como su militancia; consultor y conferencista en 22 países. Su trabajo desde 2010 es andar de un lado a otro compartiendo aprendizajes, reflexiones y propuestas sobre gestión pública, cultura ciudadana, así como seguridad y convivencia.

En su ensayo “Cultura, equidad, convivencia y ciudadanía (O el para qué de la cultura...)” habla de la cultura más allá de la cultura. Habla de equidad, convivencia y ciudadanía como imperativos éticos de toda sociedad y como tarea *para y desde* la cultura. Y sus palabras están basadas en lo ya hecho en Medellín. Es decir, no es un discurso del deber ser sino del haber sido y el seguir siendo. La transformación reciente de Medellín tiene mucho de transformación cultural, como una manera diferente de entenderse, de comprenderse, de asumirse. Y en este texto también plantea un tremendo reto: hacer posible que la cultura sea más protagonista en esa nueva historia que Colombia empezó el 26 de septiembre de 2016, con la firma entre el Gobierno Nacional y las FARC del *Acuerdo para una Paz Duradera*. Un país que se piense y se construya desde y con la cultura será un mejor país.

José Antonio Mac Gregor cuenta ya con 30 años en el mundo de la promoción y la gestión cultural, en los que ha combinado su participación en diversas instituciones culturales gubernamentales con la actividad docente y la praxis profesional

independiente. Ha impulsado diferentes proyectos culturales que han obtenido la denominación de *Buena práctica de política cultural* por parte de dos organismos internacionales: la *UNESCO* y *Ciudades y Gobiernos Locales Unidos* entre 2005 y 2015; se trata del diseño e instrumentación del *Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales*; la política cultural del municipio de Querétaro 2012–2015 y el diseño de la Red de Colectivos Culturales Comunitarios en Tamaulipas.

Su ensayo “El proyecto cultural como praxis comunitaria: la Red de Colectivos en Tamaulipas”, ofrece una visión del proceso que se ha desarrollado en los últimos 5 años en Tamaulipas, en el que se han formado alrededor de 700 jóvenes de 34 municipios del estado como promotores culturales, a fin de realizar actividades culturales para la reconstitución del tejido social en espacios públicos y en un contexto de violencia extrema. El artículo estructura dicha experiencia en clave de "proyecto cultural" por consideraciones de carácter didáctico, que faciliten al lector no sólo conocerla, sino también descifrar la configuración metodológica del proceso.

A Patricio Chaves, ecuatoriano–mexicano, con Maestría en Planeación del desarrollo y doctorante en Ciencias Sociales con más de 19 años como consultor de la *UNESCO*, lo conocí como maestro impartiendo un seminario de *Elaboración de proyectos socioculturales* en el Centro Nacional de las Artes en 2003 y me entusiasmo su extraordinaria solvencia teórico–metodológica que me llevó a invitarlo a impartir cursos y seminarios para gestores culturales junto a su compañera de vida, Andrea Barrios, psicóloga y maestra en planeación del desarrollo. Ambos cuentan con una amplia trayectoria de trabajo en diseño, implementación y evaluación de políticas y programas educativos, sociales y culturales. En 2004 fundan el *GESIP, S.C. Centro para la gestión social, cultural y educativa*, donde trabajan actualmente como consultores internacionales. La contribución de los autores al campo de la gestión cultural ha sido principalmente a través de la docencia, la evaluación de políticas y programas culturales y el desarrollo de proyectos de intervención en México y otros países de América Latina.

En el texto de Patricio y Andrea, “Abriendo Escuelas para la Equidad. Experiencia orientada a la prevención y atención de la violencia en escuelas secundarias públicas mexicanas”, dan cuenta de un importante proyecto socio–cultural orientado a

la prevención de la violencia en escuelas, desarrollado en más de 900 escuelas secundarias mexicanas, de 7 estados de la República con altos índices de violencia contra la mujer. Se muestran las particularidades que adoptó esta iniciativa en México con respecto a otros países de América Latina, los retos asociados a su implementación y los resultados e impactos alcanzados.

Alejandra Zorrilla es de las escasas especialistas en turismo cultural que ha escrito un libro sobre el tema⁵ con una orientación *en clave de desarrollo sostenible*, es decir, de autogestión comunitaria; como compartimos el mismo enfoque, fuimos invitados en varias ocasiones a impartir cursos juntos, lo que me permitió conocerla como la mujer tenaz, aguda, entusiasta y apasionada que es, cada vez que se planta frente a un grupo de empresarios, docentes, promotores o gestores culturales.

Su estudio de caso, intitulado “La mirada del turismo cultural en la revaloración del ecosistema local de El Petén”, es una formidable aportación por su claridad y precisión, así como por ser amena y aleccionadora. A mi parecer, la principal aportación de su texto estriba en la forma en que logró que su proyecto generara procesos de apropiación comunitaria de su entorno, revalorado por la mirada de los *otros*, es decir de los turistas. Su trabajo da cuenta rigurosa del magnífico proceso efectuado para que una comunidad se viera diferente y valorara, de manera distinta, lo que antes veía de un modo y que, como resultado del proyecto, su propia autovaloración se potencializara. Ello queda de manifiesto desde que habla de los mapas turísticos comunitarios, hasta la historia del *ramón*, de la que cuenta: “llegamos a la conclusión de que la falta de aprovechamiento del uso del ramón no es sólo un asunto racional, sino emocional, y que su aprovechamiento turístico podría tener repercusiones positivas en términos de su revaloración local.” El otro caso notable es el de la cueva de Naj Tunich, de la que afirma: “En 1989, la cueva fue objeto de actos de vandalismo y saqueo, que de acuerdo con las autoridades guatemaltecas pudo deberse a la reacción de miembros de la comunidad local, que estaban en contra de tanto interés por la caverna, sin que esto les generara ningún beneficio material a los vecinos”. En su texto quedan incluidos el ramón, la cueva, los mapas y, en general, la visión del entorno en permanente proceso de transformación.

⁵ Véase: Alejandra Zorrilla, *El tiempo y el espacio del turismo cultural*, México, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura, Intersecciones, vol. 21, 2010.

Mónica Sepúlveda López, animadora socio cultural de profesión, lleva más de 20 años formando a gestores culturales y animadores juveniles; de igual manera, en el Departamento de Antioquia imparte cursos en el ámbito universitario y comunitario. Radica en Medellín, Colombia, donde la conocí a través de un amigo en común quien me hizo entrega de sus cuatro libros llamados *Cuadernos de Animación Sociocultural* (publicados entre 2008 y 2010) que ella me obsequió y en los que aborda reflexiones teóricas sobre la praxis, sus conceptos, fundamentos y prácticas, técnicas de animación sociocultural con jóvenes y estudios sobre el contexto y la condición de juventud.

En su artículo “La formación de jóvenes actores socio culturales en Medellín, Colombia”, se proponen pistas conceptuales y metodológicas que nos permitan entender los retos que implica la formación de actores socioculturales con capacidad de incidencia en sus territorios y sobre todo para la generación de capacidades que emocionen y permitan imaginar que un mundo mejor es posible. Se escribe desde el concepto de proyecto, por lo que da cuenta de las preguntas básicas que debe responder cualquier gestor cultural para la implementación de un proyecto exitoso, no sin antes advertir que no es un recetario metodológico, sino pistas pedagógicas y didácticas que se deben contextualizar según las dinámicas territoriales y los sujetos con los que se actúa.

Resulta muy importante agradecer al Mtro. Antonio Crestani, Director General de Vinculación Cultural de la recién creada Secretaría de Cultura, por la confianza depositada en nosotros para ofrecer a los gestores culturales una lectura amplia y diversificada acerca de los procesos de configuración de los proyectos culturales, a través de la publicación de este libro; a Carlos E. García, Director de Capacitación Cultural de la misma dependencia federal y quien coordina la colección editorial “Intersecciones”; a Myriam Rudoy, que realizó un extraordinario cuidado de la edición y quien no sólo se limitó a la ya de por sí compleja labor de corrección de estilo que esta clase de compilaciones supone, sino que enriqueció algunos ensayos con sus muy oportunas e inteligentes *notas del editor*.

Finalmente a Liliana López Borbón, quien escribió el Prólogo que da cuenta de su profundo nivel de análisis y dominio del tema, que recientemente la hiciera acreedora del Premio Internacional *Ramón Roca Boncompte 2015* en estudios de

gestión cultural, entregado en la Universidad de Barcelona este año. Por supuesto, a los amigos y colegas que participaron como coautores, por haber aceptado generosa, puntual y profesionalmente el desafío de compartir sus conocimientos y experiencias en clave de proyecto cultural.

José Antonio Mac Gregor C.

CARLOS E. GARCÍA MARTÍNEZ ¹

1. Introducción

Este ensayo pretende hacer un recuento de pautas y sugerencias para elaborar un proyecto cultural; está especialmente escrito para aquellos interesados en participar en los programas y convocatorias artísticas o culturales que promueven las instituciones de cultura en todo el país, tiene la intención de llevar casi de la mano a los creadores artísticos y a los promotores o gestores culturales que buscan obtener algún tipo de financiamiento a sus proyectos, se dirige también a los que se acercan por primera vez a los programas de estímulo artístico y que deben concursar para lograrlos, aunque podría resultar útil asimismo para cualquier persona interesada en acercarse al mundo de los apoyos culturales en México.

Escribir un proyecto que merezca obtener apoyos o financiamientos no es una tarea sencilla, se requieren altas dosis de sensibilidad, precisión, perseverancia y un poco de eso que llaman “oficio”, que entre otras virtudes debe incluir la capacidad de escribir correctamente un documento ordenado y preciso que describa lo que se pretende realizar, justifique las razones para desarrollarlo, destaque los beneficios que dejará su ejecución, precise fechas programadas para cada una de sus acciones, especifique costos de las adquisiciones y honorarios; que incluya cotizaciones comerciales y presupuestos que soporten un escrutinio cuidadoso. Puede parecer complicado pero en realidad no lo es tanto, de hecho cada año se seleccionan muchos proyectos escritos por artistas o promotores sin mucha experiencia pero que se empeñaron en hacer bien las cosas, escucharon sugerencias, corrigieron varias veces sus anteproyectos y “jugaron a ganar”.

¹ Médico Cirujano por la UNAM y Maestro en Antropología por la Universidad Autónoma de Querétaro. Actualmente es Director de Capacitación Cultural en la Dirección General de Vinculación Cultural de la Secretaría de Cultura Federal. Ha escrito: *Cómo elaborar un proyecto cultural... y no frustrarse si no lo seleccionan*, México, Idea Prima Comunicación, 2010. En este texto el autor incluye algunas ideas y párrafos de documentos de trabajo sobre proyectos culturales que ha compartido con algunos colegas.

Además de los programas de estímulos federales, coexisten fondos estatales y municipales para creadores y promotores a los que también se suman los apoyos ofrecidos por universidades, empresas privadas o agrupaciones civiles que cada año promueven convocatorias para concursar en Bienales, Premios, Concursos, Certámenes, Becas, Intercambios, etc., que invariablemente requieren presentar un proyecto como requisito de participación. En todo el país cada año se publican alrededor de 600 convocatorias para estimular la creación artística y el desarrollo cultural que van desde pequeñas competencias locales hasta becas internacionales o concursos muy prestigiosos.

Por citar solamente algunos: *Estímulo a proyectos culturales de la región del Sotavento/ Programa de apoyos a grupos artísticos México a Escena/ Programa de fomento a proyectos y coinversiones culturales/ Premio Nezahualcóyotl de Literatura en Lenguas Mexicanas/* etc. En todos los casos la palabra clave es “Proyecto cultural”.

Entre las iniciativas institucionales a nivel nacional que otorgan estímulos o financiamientos de manera recurrente mediante convocatorias, destacan los del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), los del Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC) o los que se ofrecen en el interior del país a través del Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA).

Existen otros programas federales con características especiales que también requieren de un proyecto escrito para recibir financiamiento: el Programa de Desarrollo Cultural Municipal (PDCM), el Programa Anual de Proyectos Culturales de la Cámara de Diputados (PAPCCD) y el Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE).

Aunque no existe una “receta universal” para elaborar proyectos culturales ya que cada programa y convocatoria son distintas y cada creador o promotor desarrolla sus propios contenidos, herramientas y estilos, las pautas aquí sugeridas podrían resultar de utilidad para elaborarlos y presentarlos a concurso haciendo los ajustes necesarios.

2. Algunos programas que requieren de un proyecto escrito para participar

- El Programa de Apoyo a las Culturas Populares y Comunitarias (PACMYC)

Es un programa operado por la Dirección General de Culturas Populares (DGCP) en colaboración con las Secretarías, Institutos, Consejos y Direcciones de Cultura

de los gobiernos estatales. Es de cobertura nacional y opera desde 1989. La convocatoria está dirigida a grupos informales o constituidos legalmente cuyos integrantes vivan y sean reconocidos por la comunidad donde se desarrollarán las actividades.

Su objetivo es contribuir a conservar, preservar, difundir, salvaguardar y recrear las expresiones culturales comunitarias mediante financiamiento de proyectos culturales comunitarios y de cultura popular.

Otorga apoyos económicos hasta por \$60,000.00 para la realización de proyectos que fortalezcan la identidad y procesos culturales de las comunidades en los espacios geográficos y simbólicos donde se desarrollan. Los proyectos ganadores son seleccionados por una Comisión de Apoyo a la Creación Popular (CACREP) integrada por especialistas, académicos, creadores y promotores en cada entidad, además de representantes de las instituciones convocantes y de la sociedad civil.

Para participar es necesario inscribirse, presentar un proyecto escrito y cumplir con los requisitos señalados en las bases de participación. La convocatoria es anual y habitualmente cierra a finales de mayo. Las unidades de Culturas Populares en cada estado proporcionan información y asesoría para elaborar el proyecto o se puede acudir directamente en la Dirección General de Culturas Populares en Av. Paseo de la Reforma 175, piso 12 esq. Río Támesis, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. Teléfonos 01 (55) 41 55 03 06/ 41 55 03 48 #CulturaParalaArmonía / www.culturaspopulareseindigenas.gob.mx/

- El Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA)

Este programa que opera en todo el país desde 1993 está a cargo de la Dirección General de Vinculación Cultural (DGVC) de la Secretaría de Cultura federal. Ofrece estímulos económicos a creadores artísticos para desarrollar sus proyectos, pueden participar creadores, intérpretes, estudiantes de arte, grupos artísticos, investigadores y promotores culturales mayores de 18 años. Es financiado de manera bipartita con aportaciones de la federación a través de la Secretaría de Cultura y de los gobiernos estatales. Cada estado emite su propia convocatoria y ajusta las categorías y las cantidades ofrecidas aunque todas incluyen las categorías de Jóvenes Creadores, Creadores con Trayectoria, Desarrollo Artístico Individual, Difusión del Patrimonio Cultural y Grupos Artísticos. Las disciplinas creativas incluyen artes visuales, danza, literatura, medios audiovisuales, música y teatro. En algunos estados

la convocatoria incorpora también apoyo a producciones escénicas, publicaciones, formación artística (no formal) y estudios en el extranjero.

Las cantidades que ofrece son variables en cada estado pero, en lo general, oscilan entre 4 y 6 mil pesos durante 10 o 12 meses. Los proyectos son seleccionados por una Comisión Técnica integrada por expertos en cada disciplina. Todos los beneficiarios deberán realizar actividades de retribución social como presentaciones, conciertos, recitales, talleres, cursos, conferencias, etc.

Para participar es necesario cumplir con todos los puntos de la convocatoria e ingresar un proyecto personal o colectivo (dependiendo de la categoría). El registro de participación se realiza por medio del internet en la página electrónica www.pccdaenlinea.cultura.gob.mx

La mayoría de las convocatorias aparecen en el segundo semestre del año.

- El Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)

Desde su creación en 1989, el FONCA apoya la creación y la producción artística y cultural de alta calidad, además de promover y difundir la cultura, incrementar el acervo cultural y preservar el patrimonio cultural. Durante casi tres décadas sus programas han favorecido infinidad de promotores y artistas que encontraron en la profesionalización la mejor salida a sus talentos. La mayoría de los grandes creadores nacionales son (o fueron), beneficiarios de este fondo financiero. Adicionalmente las acciones de retribución social que realizan sus beneficiarios han sido clave para detonar el mundo artístico en el interior del país.

El Sistema Nacional de Creadores de Arte y sus convocatorias para Jóvenes Creadores, Ejecutantes, Escritores en Lenguas Indígenas, Apoyo para Estudios en el Extranjero, Proyectos de Coinversión, entre otros concursos clásicos han permitido cristalizar los sueños de muchos artistas al recibir apoyos económicos, encontrar sus propios lenguajes estéticos y consolidar su desarrollo como artistas.

Los aspirantes a estos estímulos deberán saber que estos apoyos son el anhelo de muchos creadores, que competirán con los mejores talentos artísticos a nivel nacional y, por tanto, si desean ganar, deberán esforzarse por presentar proyectos impecables.

Los programas y sus convocatorias se pueden consultar en la página www.fonca.gob.mx

- El Programa de Desarrollo Cultural Municipal (PDCM)

En estricto sentido no se trata de un programa de estímulos ni posee una convocatoria propia, aun así, requiere de la elaboración de un proyecto. El programa fue creado en el año 2003, como una política pública de descentralización de bienes y servicios culturales con la participación de las Instancias Estatales de Cultura, los gobiernos municipales y la sociedad civil. Tiene como finalidad financiar propuestas ciudadanas para el desarrollo cultural de los municipios, posee características muy particulares entre las que destaca un esquema de financiamiento tripartito (federación–estado–municipio) que permite triplicar las aportaciones financieras de los ayuntamientos. Las decisiones sobre los temas y las cantidades las toman los propios habitantes del municipio organizados en forma de un Consejo, sus integrantes deberán identificar las prioridades y promover la elaboración de proyectos idóneos al desarrollo cultural del municipio.

El programa puede financiar proyectos de beneficios colectivos locales de acuerdo con los fondos disponibles para cada ayuntamiento. Las líneas temáticas de trabajo a partir de las que se desarrollan los proyectos son: *animación y promoción cultural, formación artística de iniciación y actualización, fomento a la lectura, capacitación a promotores culturales, preservación del patrimonio cultural, promoción de las culturas populares e indígenas, fortalecimiento de la infraestructura cultural, desarrollo cultural infantil y juvenil, públicos específicos y empresas culturales*. La selección de los municipios participantes es facultad de las instituciones culturales de los estados y son los ciudadanos los que elaboran proyectos orientados a solventar las debilidades identificadas por los propios vecinos.

Los municipios interesados en participar deben gestionar su ingreso ante la institución cultural del estado. Dependiendo de las condiciones de cada municipio, se decide si es pertinente o no, realizar una convocatoria pública. Se puede ampliar la información en las instancias de cultura, estatales o municipales.

- El Programa Anual de Cultura de la Cámara de Diputados (PACCD)

Dentro de las atribuciones y facultades de la Comisión de Cultura y Cinematografía de la Cámara de Diputados está la gestión de recursos financieros para apoyar proyectos culturales de la sociedad civil. Ellos mismos operan el *Programa Anual de Proyectos Culturales*, con el objetivo de contribuir al desarrollo de proyectos encami-

nados a la creación, difusión, fortalecimiento y consecución de una política cultural de Estado.

El programa tiene cobertura nacional y pueden participar los actores públicos y privados descritos en los artículos 27 y 79 de la Ley del impuesto sobre la Renta, primordialmente las asociaciones o sociedades civiles organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos, dedicadas a las actividades de promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía o al apoyo de actividades de educación e investigación artísticas. La convocatoria cita como requisito de participación el envío en versión electrónica de un proyecto requisitado de acuerdo a la *Metodología para la integración de proyectos culturales*, que es un formato que aparece en la convocatoria.

La Comisión de Cultura y Cinematografía selecciona los proyectos más pertinentes y los incluyen en el Anexo 39.1 del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). La cantidad que se otorga se determina por las características, los objetivos y otros aspectos que consideren los diputados.

Los responsables de los proyectos seleccionados deben registrarse en la Secretaría de Cultura federal y cumplir con todos los requisitos jurídico administrativos.

Los proyectos aprobados serán revisados por un grupo de expertos quienes evalúan la utilidad social del apoyo, revisan la claridad de los objetivos del proyecto, los plazos para la aplicación y comprobación de los recursos, la relación costo-beneficio, la congruencia de los presupuestos y cotizaciones e identifican las posibles dificultades en su implementación o comprobación final. Para poder recibir apoyos los beneficiarios deben atender todas las observaciones hasta que la Opinión Técnica les resulte FAVORABLE. Casi siempre los proyectos deben corregirse varias veces hasta lograr su aprobación.

Se puede obtener información en www.apoyospef.gob.mx o al teléfono 01 800 08 36 627.

- El Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE)

Se constituyó en 1997 como una línea de política cultural para apoyar a estados y municipios en la rehabilitación y conservación de sus espacios culturales. Mediante una convocatoria anual invita a las entidades federativas, sus municipios y delegaciones políticas, universidades públicas estatales, así como todas aquellas organiza-

ciones de la sociedad civil que atiendan la promoción y desarrollo de las artes y la cultura a presentar proyectos de infraestructura.

Opera bajo Reglas de Operación en esquema de corresponsabilidad con las administraciones estatales, municipales o la sociedad civil; sus líneas de acción pueden ser la *construcción, rehabilitación, remodelación y el equipamiento* de espacios culturales en cualquier parte del territorio nacional y deben ser presentados por el titular de cultura de la entidad.

En todos los casos es imprescindible acreditar la propiedad y presentar un proyecto que sustente la intervención del espacio o inmueble aspirante a ser beneficiado, además deberán contar con un diagnóstico y descripción del contexto general y del área geográfica de la zona de influencia.

En este programa los proyectos son más técnicos que los artísticos que tienen un sustento creativo. Deberán incluir presupuesto, planos arquitectónicos, cronograma de obra, reporte fotográfico y dependiendo del caso, proyecto museográfico, museológico, acústico, escenotécnico, de iluminación, etc. Para las nuevas construcciones se requieren especificaciones técnicas: planos estructurales, de instalaciones hidrosanitarias, eléctricas, memoria de cálculo, etc., y cotizaciones unitarias.

Los proyectos son presentados a la Comisión Dictaminadora del PAICE, la cual selecciona y asigna la cantidad a cada proyecto, cabe señalar que la aportación federal corresponde sólo a una fracción del total del proyecto, por lo que es necesaria la confluencia de otras fuentes de financiamiento estatal, municipal, de la sociedad civil, o de la iniciativa privada.

La aplicación de los recursos federales, estatales o municipales se realiza conforme a lo estipulado en la Ley Federal de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público y Obras Públicas y Servicios Relacionados.

Para conocer cómo funciona el PAICE y tener mayor información al respecto puede consultar la dirección electrónica <http://vinculacion.cultura.gob.mx/vv/index.html>

3. Sugerencias para escribir el proyecto

Saber elaborar proyectos se ha convertido en un conocimiento indispensable para los creadores artísticos y promotores culturales; desafortunadamente son muy esca-

sas las escuelas que ofrecen este tema en la formación académica y la mayoría de las veces el ensayo-error se convierte en la única manera de aprender, con los inconvenientes y frustraciones de este proceder.

Cabe aclarar que el propósito de este documento es transmitir una visión amplia y orientadora sobre una manera posible de elaborar un proyecto artístico o cultural, es importante destacar que no pretende convertirse en un manual de procedimientos, ni desea sugerir una directriz unívoca, tampoco considera que el aquí planteado sea el único camino para estructurar un proyecto ya que existen infinitas maneras de procesarlos y cada quien establece su particular método de trabajo a partir del programa, el tema, la pretensión, el financiamiento, el impacto deseado, la experiencia del autor, el tiempo, la magnitud y complejidad, entre otras variables. También conviene subrayar que el seguimiento estricto de estos contenidos no garantiza la aprobación o selección del proyecto, aunque lo aquí sugerido podría ayudar a ordenar las ideas, reflexionar, evitar errores y escribir las propuestas con mayor claridad. Debe considerarse como un apoyo didáctico para enfrentar el papel en blanco al momento de empezar a escribir el proyecto quizá una ayuda para *aterrizar las ideas*; intenta mostrar un abanico de los elementos constructivos necesarios para armarlo correctamente.

Empiece por escribir las primeras ideas y contenidos primordiales de su proyecto a manera de boceto, luego trate de darle orden y coherencia, lea y relea lo escrito varias veces, borre y modifique las oraciones cuantas veces sea necesario, luego “deje que repose” lo que escribió y vuélvalo a leer, seguramente aparecerán pequeños fallos. Trabaje nuevamente hasta que usted mismo quede satisfecho con los contenidos, después pida que lo lean otras personas y que le expliquen lo que entendieron, si no lo comprenden al 100% vuélvalo a escribir, busque las palabras correctas y sea exigente consigo mismo.

Un vicio común en los últimos años es incorporar a los proyectos culturales frases trilladas y grandilocuentes de dudosa certeza para justificar su realización. Utilizadas a manera de cliché, estos enunciados no aportan información sustantiva ni convencen a nadie, por ejemplo, es muy común encontrar frases como “...el proyecto tiene como objetivo coadyuvar al proceso de cicatrización social” o “El taller desalentará el alcoholismo entre los jóvenes de la comunidad”. Incorporar frases como éstas

denota falta de frescura o cierto grado de ingenuidad para buscar otros argumentos más sólidos que verdaderamente justifiquen el proyecto. Si bien es cierto que la cultura se correlaciona con todas las actividades humanas, sería cándido suponer que algún proyecto artístico o cultural, de manera casi mágica será capaz de disminuir tasas de delincuencia, revertir la pobreza, desalentar el alcoholismo, resolver problemas de inseguridad o disminuir asimetrías sociales ya que todos sabemos que estos problemas son complejos y multifactoriales, que el único camino para abatirlos es con acciones educativas, interdisciplinarias y a largo plazo. Por eso sugerimos no utilizar frases gastadas sin la debida dimensión al momento de escribir el proyecto.

No está por demás recordar que el término *proyecto* se entiende como la representación en perspectiva de una idea o propósito, procede de las voces latinas *pro* (hacia adelante) y *iactare* (lanzar), literalmente significa *lanzar hacia adelante*, por tanto, debe entenderse como “algo” que aún no acontece en este momento pero que esperamos que suceda tal y como lo planeamos en la línea del tiempo programado. Por definición, un proyecto es *un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí que se llevan a cabo con el fin de obtener productos concretos capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.*

Elaborar un proyecto es mucho más que redactar un documento, o llenar una serie de formatos, es *planear y ordenar diversas actividades que deberán realizarse en un tiempo estipulado.* Es aceptar el reto de cristalizar aquello que algún día fue sólo una idea, es pensar y concretar una parte del futuro para beneficio de muchos con resultados o productos tangibles de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño.

Por último, conviene recordar que, como todas las destrezas, la habilidad para plantear un proyecto razonado y sensato, se obtiene con la práctica, el sentido común y buenas dosis de tenacidad, objetividad y revisión constante de lo escrito.

- Conceda a la ortografía y la redacción la debida importancia

La deshonra a la palabra escrita históricamente ha sido mal vista en el ámbito cultural. Expresar las ideas de manera escrita implica un ejercicio de abstracción complejo que solamente se logra con la práctica, está en relación directa con el hábito de la lectura y con la educación recibida en la escuela. Muchos proyectos parecen interesantes, sensatos y pertinentes, pero están escritos de manera tan lamentable

que requieren esfuerzos adicionales para intentar comprender *lo que quiso decir* y eso es una gran desventaja cuando se está concursando para recibir apoyos.

Redactar bien no es una capacidad innata, es una habilidad que se adquiere mediante la práctica y lectura constantes. Todo escrito debe cumplir con las reglas gramaticales básicas, aplicar los principios que rigen la forma de usar y organizar las palabras en una oración. Quien escribe un proyecto debe saber el uso correcto de la puntuación, de las comas, de los signos de admiración y de interrogación, de los paréntesis, las comillas, los diptongos y cuándo utilizar mayúsculas, además de saber conjugar los verbos.

La redacción es hija de la lectura, un proyecto bien escrito deja entrever que su autor posee una mente organizada, claridad de pensamiento y que tiene altas probabilidades de desarrollar correctamente lo que propone, o al revés, un proyecto escrito de manera confusa, sin ningún ejercicio de síntesis ni de sintaxis, siembra la idea que el autor escribe como piensa y que con toda seguridad el producto final del proyecto será deficiente, esto puede ocasionar que el jurado se incline por otros proyectos que expresen con mayor claridad lo que pretenden.

Aunque para muchas personas la ortografía ha dejado de ser importante, en el ámbito cultural su observación estricta conserva un valor privilegiado, la falta de acentos o de puntuación, o cambiar una letra por otra, además de posibles confusiones emite el mensaje que el responsable del escrito es de escaso hábito lector, que es descuidado o hasta parcialmente analfabeto. Todo esto provoca una natural desconfianza y prejuicio que justifica las dudas del jurado: si no es capaz de escribir correctamente un proyecto... ¿será capaz de ejecutarlo?

Todos podemos cometer pequeños errores ortográficos, pero la abundancia de éstos resulta imperdonable en un proyecto que aspira a ganar un concurso.

Si usted no es hábil para escribir correctamente convendría que otra persona avezada lo revisara para identificar y corregir los errores. No se arriesgue a transmitir el mensaje de descuido y falta de respeto a nuestro idioma que conlleva un documento mal escrito.

- Si el proyecto es de orden social debe contar con un diagnóstico cultural como *punto de partida*

La diferencia entre un proyecto social y una *mera ocurrencia* es que el proyecto tiene un claro punto de partida, es decir, posee un referente para marcar el inicio

de las acciones pretendidas y conocer el impacto de lo realizado. Si el contenido del proyecto es de orden social o para el desarrollo comunitario (PDCM/PACMYC/ PACCD) es una obligación contar con un diagnóstico sociocultural para que el promotor responsable y quien revise el proyecto tengan claro *desde dónde y hasta dónde*, que además, permita ubicar fortalezas, debilidades, problemas, amenazas y, en ocasiones, la causa que los propicia.

Nadie debería elaborar un proyecto social sin conocer el diagnóstico previo de la situación cultural prevalente en la sede ya que sería muy fácil perderse en ese mundo sin referencias, diluir sus esfuerzos o cometer muchos errores. Un buen diagnóstico cultural implica un *ejercicio de sensibilidad*, ya que muchos elementos importantes son intangibles y sutiles.

Una de las mayores debilidades del sector cultural es la carencia de diagnósticos culturales precisos que permitan ubicar las prioridades y el impacto de las acciones realizadas.

La elaboración de un *Diagnóstico cultural* no es tan complicada como parece, ni exclusiva de los antropólogos o los especialistas ya que cualquier persona que se lo proponga puede hacer un diagnóstico básico de una comunidad pequeña si cuenta con información fidedigna y sigue la metodología correcta. Mediante el internet se puede obtener información demográfica, territorial y política para iniciar el ejercicio, luego deberá realizar recorridos de campo, buscar informantes serios, entrevistar a los habitantes y, finalmente, organizar la información obtenida con criterios de prioridad. La dificultad de su elaboración está en relación directa con la extensión territorial y la densidad poblacional. Hacer un diagnóstico cultural de una gran ciudad puede llevar mucho tiempo y requerir de especialistas.

El diagnóstico cultural es un instrumento fundamental para tomar decisiones ya que permite conocer los bienes visibles e invisibles propios de una colectividad mediante el análisis de la información, también permite conocer el estado de las cosas en el ámbito cultural. No se trata de una mera colección ociosa de datos, referencias y fechas, sino de un ejercicio de *interpretación de la realidad*, a partir del análisis de muchos elementos visibles como la traza urbana, la arquitectura local, el entorno ecológico, etc., y otros elementos de carácter abstracto como las tradiciones, las costumbres, las leyendas, la interacción vecinal o el clima político, por señalar sólo algunos.

- Si el proyecto es de orden artístico debe contar con una idea creativa como *punto de partida*

En el caso de los proyectos artísticos (PECDA/FONCA) invariablemente el punto de inicio debe ser una idea creativa, para los concursantes en estas convocatorias será necesario que el proyecto se convierta en un desafío a su creatividad, que esa inteligencia creativa, esa forma de pensar diferente que los expertos llaman *pensamiento lateral* se ponga en práctica y se esfuercen por buscar nuevas soluciones estéticas, imaginativas, audaces, diferentes a lo manido y convencional, que atrapen una idea creativa y desarrollen su proyecto artístico a partir de ella. Los verdaderos artistas son aquellos que cultivan esta facultad de pensar diferente y que asumen los retos que esta forma de *vida atípica* conlleva.

Hay una gran dosis de comodidad cuando se analizan las cosas a través de prismas convencionales que no solamente simplifican el esfuerzo mental sino que, al seguir patrones convencionales, todas las cosas terminan aceptándose tal y como *deben ser* sin buscar opciones distintas a las establecidas. Esta pereza mental se manifiesta en muchos proyectos que contienen propuestas elementales, o muy gastadas, que revisan los mismos temas, con las mismas técnicas, o de manera descarada copian lo hecho por otros. En muchos campos de las artes en México, esta situación es tan común como lamentable y desde hace décadas se reciclan las mismas ideas, con idénticas soluciones estéticas en cuadros, tarjetas postales, y hasta playeras, pero lo mismo sucede en la música, la literatura y el resto de las artes. Hay una enorme falta de frescura y de nuevas propuestas, afortunadamente también suelen aparecer conceptos novedosos, creativos, con grandes dosis de audacia donde la impronta y el talento artístico del autor se hacen presentes.

No se trata de revolucionar el mundo de las artes en cada proyecto sino de esforzarse en buscar opciones distintas a las ya existentes, con otras herramientas, enfoques o estilos. Para ello es necesario revisar lo hecho hasta el momento; ayuda mucho recorrer museos, galerías, teatros, visitar librerías, frecuentar los círculos artísticos y todas las muchas formas de mantenerse actualizado en el mundo de la creación artística. Pregúntese qué ofrece su proyecto que no están ofreciendo otros y trate de sacarle partido a las ventajas.

- Encuentre un buen título para su proyecto

En los proyectos culturales o artísticos el título es muy importante. Ese simple enunciado revela cosas importantes acerca del autor: su nivel de creatividad, capacidad de síntesis o de pensamiento abstracto, entre otras cosas. La denominación del proyecto no es cosa menor, un buen título debe cumplir con las siguientes condiciones: ser congruente con su contenido, ser original, interesante y breve.

Un proyecto con un título insustancial y baladí no motiva a ser apoyado, mientras que un título bien pensado puede seducir la decisión a su favor. Ningún jurado va a juzgar el proyecto únicamente por el título y la decisión será una sumatoria de contenidos, alcances, originalidad y factibilidad, entre otras condiciones, pero no olvide que la lectura de cualquier proyecto inicia por el título.

Por esas razones sugerimos nunca elegir títulos anodinos que supongan imaginación precaria del autor. Otro error (bastante frecuente) que debe evitarse es que el título no esté alineado con los contenidos, esta incongruencia, traduce falta de lógica y ubica mal al autor restándole posibilidades de ganar un concurso.

Recomendamos esforzarse por hallar un nombre creativo y sintético que atrape al jurado dictaminador desde el principio. A veces, el título aparece de manera inesperada, dele oportunidad a la imaginación, juegue con las palabras, líguelo al *marketing*, ensaye ironías, retuécanos, proponga varios y, finalmente, elija el que parezca más vivaz e interesante. Tampoco cometa el error de elegir un título prolijo o innecesariamente extenso. No es una regla pero un buen título no debería exceder a 6 palabras.

Algunos ejemplos de títulos interesantes, congruentes y breves: (en dos palabras): *Mucha lucha*/Comic sobre luchadores; *Gracias y desgracias*/Retablos exvotos de Querétaro; *Léxico de México*/Diccionario de mexicanismos/ o *La Ventura Creativa*/Los siete pasos de la creatividad.

- Medite bien el objetivo antes de redactarlo

El objetivo es una de las partes más importantes del proyecto ya que ahí se expresa lo que se pretende alcanzar al realizarlo, además, marca el rumbo de todas las actividades al grado que ningún proyecto adquiere pleno significado si no define con toda precisión sus objetivos. Los objetivos mal redactados son un defecto común y es la causa de que el proyecto “descuadre” el resto de los contenidos y sea motivo de confusión para todos.

La correcta redacción de los objetivos (casi) garantiza un buen proyecto, por eso, es importante meditar sus contenidos antes de redactarlos y tener en cuenta que el objetivo final de todo proyecto cultural debe ser producir resultados de calidad en cualquier ámbito.

Considere que todo objetivo debe cumplir con tres condiciones *factible, medible y congruente*. Es decir, que sea posible de realizar en el tiempo y con los recursos disponibles, que no se quede en la ensoñación de las ideas. Relativo a la medición, tiene que ver con la selección de verbos de acción al redactar, por ejemplo: si el objetivo es *Dignificar el trabajo de los artesanos*, sin duda, estaría doblemente mal escrito, primero porque el trabajo del artesano nunca será indigno y porque no es posible medir la dignidad. La congruencia se refiere a la perfecta alineación con los objetivos específicos.

Una pauta que ayuda a definir los objetivos es plantear y contestar las siguientes preguntas:

¿Qué se pretende realizar?: ¿Una antología de poetas del municipio?, ¿Organizar un festival de música barroca?, ¿Producir una obra de teatro con actores locales?, ¿Editar un disco de los poetas regionales?, ¿Equipar la banda de música?, etc.

¿Para qué hacer todo esto? ¿Para fortalecer la identidad cultural local?, ¿Para contribuir a formar el hábito de la lectura en los jóvenes?, ¿Para propiciar la sana convivencia entre los vecinos?, ¿Para impulsar los músicos de la comunidad?, ¿Para dejar un registro fotográfico a las nuevas generaciones? etc.

Los objetivos deben enunciar de manera concisa y ordenada el fin que persigue el proyecto, se trata de un verdadero ejercicio de síntesis, armonía y disposición metódica de ideas que exprese con toda claridad lo que se pretende realizar expresado con un mínimo de palabras. Estas cualidades en la escritura requieren de una redacción cuidadosa. Recuerde que el objetivo *invariablemente* debe iniciar con un verbo de acción en infinitivo, es decir, debe terminar en ar, er, o ir.

Los objetivos específicos, como su nombre lo indica precisan las acciones que deberán seguirse para cumplir con el objetivo general. Debido a la amplitud que deben tener los objetivos generales es necesario fraccionar y precisar las actividades necesarias para alcanzar las metas. Por lo tanto, deben estar alineados con el objetivo general y con las metas, ser muy particulares y expresar las acciones de manera pun-

tual. Siguen las mismas reglas constructivas señaladas para los objetivos generales, es decir, también deben empezar con un verbo de acción en infinitivo.

Sugerimos que enumere los objetivos específicos y procure un número razonable (4 o 5). Revíselos con cuidado, de ser necesario redáctelos nuevamente.

- Toda meta significa un compromiso por cumplir

La meta es la precisión cuantitativa de las acciones o productos resultantes del proyecto, se refiere a las cantidades o fines últimos que persiguen los objetivos. Es el resultado que se espera al final de todas las actividades contenidas en el proyecto. Dependiendo del caso, las metas pueden ser inmediatas, mediatas y a largo plazo. A pesar de que el objetivo y la meta están íntimamente ligados se trata de cuestiones bien diferenciadas, el objetivo contesta a la pregunta ¿Qué? y ¿para qué? como ya se comentó anteriormente; la meta debe contestar al ¿Cuánto? Invariablemente debe expresarse en números y estar en congruencia con los objetivos del proyecto y en relación directa con la inversión financiera del proyecto.

Describa y cuantifique las acciones y resultados del proyecto: ¿Cuántos conciertos?, ¿Cuántos asistentes?, ¿Cuántos libros?, ¿Cuántos talleres?, ¿Cuántas presentaciones?, etc. Verifique la congruencia del objetivo general, los objetivos específicos y las metas para que los tres estén en sintonía.

Algunos proyectos plantean metas imposibles de cumplir quizá por falta de experiencia o con la pretensión de lograr mayores recursos o tratar de impresionar al jurado. Al final esta exageración se convierte en un problema en caso de ser seleccionado ya que difícilmente se podrá cumplir con los resultados comprometidos, por eso, sugerimos meditar bien los números antes de escribirlos y plantear metas sensatas, busque que todas las metas estén tamizadas por el sentido común y la realidad financiera disponible. No se comprometa con lo que no podrá lograr, mida sus fuerzas y sus alcances. No intente impresionar con numeralia fantástica.

- Procure la síntesis y el equilibrio en todo momento

Si bien es cierto que elaborar un proyecto cultural casi siempre supone el desarrollo de pensamientos complejos siempre será bienvenida la posibilidad de simplificar su descripción. La capacidad de jerarquizar lo relevante también implica el progreso de varias competencias: el pensamiento analítico, la organización de las ideas, la habilidad para percibir los detalles y de otorgar a cada uno la debida importancia.

Un buen proyecto debe contener la información más relevante sin perderse en detalles menores, esta capacidad para escribir las ideas centrales sin dilapidar las palabras es una virtud que debe poseer quien redacta el proyecto; la habilidad para desechar lo irrelevante es cuestión de práctica, de estilos y de sentido común.

No existe ningún parámetro para sugerir la extensión de un proyecto, cada uno debe contener la cantidad de información que el responsable considere pertinente dentro de lo que dicta el sentido común. Aunque hay proyectos que por su propia naturaleza requieren de información abundante a todos conviene una redacción sin palabrería.

El equilibrio entre contenido y continente es vital en los proyectos culturales, es indeseable repetir conceptos, describir lo trivial, la escritura sobrada de palabras; la ambición de todos debe ser redactar de manera clara, sin lenguajes rebuscados y utilizando las palabras adecuadas.

En ocasiones es mejor incluir un cuadro explícito que gastar palabras en una descripción prolija, considere utilizar diagramas, mapas mentales, resúmenes, cuadros u otros recursos que permitan exponer sus propuestas con el consecuente ahorro del discurso escrito. Evite la información innecesaria, recuerde que la calidad del proyecto no está en relación con el número de hojas. Procure el equilibrio, recurra a su capacidad de síntesis y aplique el sentido común.

Contrariamente al escrito prolijo y farragoso, hay estilos de redacción que se van al otro extremo, son lacónicos y con tal pobreza descriptiva que resultan incomprensibles; además, transmiten el mensaje de pereza, cortedad mental o de escaso vocabulario disponible del responsable del proyecto. Es posible afirmar que el número de palabras utilizadas para hablar o escribir, estén en relación directa con el número de textos leídos, los años de estudio, el desarrollo intelectual, entre otras causas y si quien escribe el proyecto solamente conoce pocas decenas de palabras, es probable que su consumo cultural y su panorama sea muy precario lo que explicaría que el proyecto presentado sea elemental en todos sentidos.

No olvide enumerar las páginas, aunque esto puede parecer una sugerencia menor en la práctica no lo es, las carpetas pueden deshojarse por muchas razones, por caída, al fotocopiarlos o revisarlos y si las páginas no están numeradas el riesgo de falta de continuidad y de confusión es muy alto, con los inconvenientes que esto conlleva.

También es frecuente que las páginas estén repetidas, o saltadas, o que no se enumeren los anexos. El orden y el cuidado de un proyecto cultural se revelan en todo momento y este pequeño detalle hace desmerecer el trabajo. Existen muchas anécdotas reales de proyectos que se perdieron en el camino por esta simpleza.

Todas las computadoras contienen programas para la paginación de hojas dando una simple orden en el teclado, por lo que no hacerlo, además de los inconvenientes ya señalados, transmite también el mensaje de desatención y descuido.

4. Sugerencias para concursar el proyecto

- Lea cuidadosamente las bases de participación

Todas las convocatorias públicas del ámbito cultural contienen título, nombre de las instituciones convocantes a quienes está dirigida, fecha de emisión y de cierre, el tema central, en qué consisten los estímulos que ofrece y cuáles son las *Bases de Participación*, es decir, cuáles son las *reglas del juego*, que incluyen el perfil de los participantes, el rango de las edades, las diferentes categorías en las que se puede participar, los procedimientos para inscribirse, la documentación requerida, los criterios para la selección de los ganadores y el comité responsable de esa tarea, las restricciones o las causas de exclusión entre otros puntos. Existe una relación directa entre la precisión de la información de la convocatoria y los malos entendidos, a mayor claridad menor confusión.

Si la convocatoria resulta de interés, de inmediato se debe empezar a trabajar en varios frentes: escribir el bosquejo del proyecto, compilar y organizar la documentación requerida, organizar las carpetas, los presupuestos, las cotizaciones, las evidencias, etc., y nunca arriesgarse a quedar fuera por alguna nimiedad.

Por elemental que parezca, la sugerencia de revisar el cumplimiento de las fechas y los perfiles para participar siempre será una buena idea; existen suficientes razones para subrayar la importancia del escrutinio cuidadoso de las bases de participación. Tras cada convocatoria se acumula un amplio anecdotario de casos reales de personas que pretendieron inscribirse de manera extemporánea, o de concursantes que enviaron sus proyectos a pesar de que no cumplían con los requisitos y no eran elegibles por diferentes motivos, e invirtieron mucho esfuerzo inútilmente. No puede

haber excepciones que trasgredan las bases de participación. Se evitarán muchos contratiempos y desgastes innecesarios con la simple revisión de las fechas, condiciones y requisitos para participar.

Para fortuna de todos, la mayoría de las convocatorias nacionales ofrecen teléfono, dirección o correo electrónico para aclarar las dudas e inclusive algunas procuran talleres de asesoría para los postulantes.

Muchas convocatorias contienen criterios específicos de participación que deberían tomarse muy en cuenta por los participantes, por ejemplo: *Los aspirantes deberán ser originarios del estado, acreditar una residencia mínima de 5 años si es originario de otros estados o países...* o *los interesados deberán presentar proyectos individuales o colectivos, según la categoría, factibles de realizarse a través del financiamiento que representan estos estímulos en un periodo de diez meses...*

Otras también hacen públicos los criterios para la selección: *No serán tomadas en cuenta, obras identificadas como pasatiempos o manualidades, aunque resulten más o menos creativas,* o *El valor comercial de la pieza no será considerado como un criterio para la selección de los ganadores,* una más: *Será considerada la calidad en los terminados de las obras.* Obviamente que el jurado tendrá preferencia sobre las propuestas apegadas a estos criterios.

- Bajo ninguna circunstancia presente un proyecto incompleto

En todos los concursos una de las causas más frecuentes para rechazar un proyecto es que le falte uno (o varios) documentos señalados como requisitos. Presentar algo inacabado denota falta de cuidado, de planeación y de responsabilidad, es muy probable que no se acepte su registro por esta razón, pero aun cuando pudiera salvar ese primer filtro y lograr su inscripción, al momento de la revisión cuidadosa de sus contenidos se detectará el desliz y será inevitablemente eliminado de la competencia aunque contenga propuestas interesantes ya que no cumplió con las bases de participación y aunque el postulante haya invertido mucha energía, tiempo y creatividad el esfuerzo resultará inútil. También hará perder el tiempo a los organizadores. Para evitar contratiempos considere que algunos trámites (visa, permisos, licencias, reposiciones, etc.) pueden tardar varias semanas, así que tome sus previsiones.

La explicación más común de este tipo de inconsistencias es que se inició la elaboración de la propuesta o el acopio de los requisitos pocos días antes del cierre, o

que se dejó todo para la última hora, o por simple descuido, pero cualesquiera que sean las razones, la señal que envía quien presenta un proyecto inacabado es de una terrible falta de seriedad y será el motivo para eliminarlo.

Si le parecen excesivos los requisitos y documentos exigidos en la convocatoria, puede enviar una carta a los organizadores señalando su inconformidad, o presentar una queja, o depositar una sugerencia en el buzón respectivo, es decir, busque el cauce correcto a su rebeldía, pero nunca deje de presentar todos los documentos que los organizadores solicitan, porque esa sería suficiente razón para descartarlo del proceso.

Algunas convocatorias permiten enviar el proyecto y sus archivos por el internet o entregar los anexos en discos compactos para evitar los gastos de impresión de originales, de ser es el caso, conviene indagar la compatibilidad de los equipos con sus programas y verificar que todos los archivos estén bien grabados y completos. Estas previsiones pueden parecer exageradas, pero existen muchos casos reales con esta historia y es insensato exponerse al rechazo por un desacierto de este tipo.

La fecha y hora límite estipulada para registrar el proyecto es impostergable y no conviene esperar el último día para entregarlo ya que podrían suceder diversos imprevistos como fallas técnicas en los equipos, dificultades de traslado, documentación incompleta detectada en el último momento, largas filas para entrega, entre otras situaciones reales.

- Desarrolle el sentido de competencia y proponga ideas originales

Todo concurso implica una rivalidad con otros postulantes. Los certámenes institucionales invitan a los interesados mediante una convocatoria pública diseñada que expone los contenidos, estrategias de difusión, tiempos y la ruta crítica de los proyectos hasta la dictaminación final y la publicación de resultados.

En este tipo de certámenes tendrán más posibilidades de ganar quienes presenten un buen proyecto y además, desarrollen un amplio sentido de competencia para superar a los otros concursantes. Según los expertos, ayudan mucho la tenacidad, la asesoría, el uso adecuado de las herramientas, la planeación estratégica y hasta “visualizarse” como ganador.

Por obvias razones un concurso artístico implica el desarrollo de ideas propias, creativas y originales; sin embargo, el copiar ideas ajenas parece un mal universal. El

uso indiscriminado de ideas o imágenes tomadas del internet campea en todos los reinos. Aunque las herramientas digitales pueden auxiliar en la generación de ideas o permiten revisar fácilmente las últimas novedades en el tema o las maneras como se atienden problemas culturales similares en otras partes del mundo, no deben ser copiadas al pie de la letra sino incorporar reflexiones propias o ideas novedosas sobre el tema primordial que concierne.

Cuando las propuestas centrales del proyecto incorporen ideas ajenas es obligación de quien escribe otorgar los créditos correspondientes, de otra manera sería un plagio y, además de poner en entredicho la calidad moral de quien copia, estaría incurriendo en un delito. También se trata de un problema inherente a la cultura del internet ya que muchas personas consideran que la información que está en la nube puede utilizarse con toda libertad, sin detenerse a pensar en que tiene un autor o que fue escrita con otros fines y en contextos diferentes.

No habría inconveniente en utilizar información de otras fuentes físicas o digitales siempre y cuando se cite su procedencia, inclusive hay casos en que se requiere la presentación de mapas, datos de población o de consumo cultural que pueden obtenerse en las páginas electrónicas de las instituciones, aun así, no se deben obviar los créditos de la fuente de información.

Considere como un desafío encontrar nuevas propuestas para el fomento de las artes en su localidad, la construcción de nuevas identidades, la revaloración del patrimonio cultural, la investigación o el desarrollo socioeconómico vinculado a la cultura. Hacen falta esfuerzos adicionales para inventar nuevas formas de contribuir a posicionar la cultura y las artes como eje sustantivo del desarrollo del país.

Si realmente aspira a ganar deberá poner todo el empeño para superar a los otros concursantes presentando un proyecto con muchas posibilidades, es decir, que cumpla con todos los requisitos de la convocatoria, que contenga ideas novedosas, originales, claramente expresadas, bien ordenadas, factibles de realizar con el monto financiero ofrecido, apegado a las fechas y a los compromisos que se adquieren al momento de resultar seleccionado.

- Intente “sintonizar” su proyecto con la filosofía de la institución convocante

La *misión* y la *visión* son los soportes filosóficos de todas las instituciones, la *misión* justifica o define a qué se dedica, las necesidades que cubre con sus productos

o servicios, sus prioridades y la imagen que quiere dar al público; en otras palabras, *define su razón de ser*, y contesta a la pregunta: ¿para qué existe esta organización?

La *visión* es una declaración de actitud y perspectiva que define y describe la situación futura que desea tener la institución a mediano y largo plazo, establece los objetivos y las metas a donde se quiere llegar y facilita diseñar estrategias que sirvan de guía, control y aliento a sus trabajadores para alcanzar las metas que se han propuesto como grupo.

Es muy probable que las instituciones que convocan a un concurso, intenten cumplir con esos preceptos y que seleccionen aquellos proyectos que, de alguna manera, estén alineados a esa filosofía institucional y les permitan avanzar en el cumplimiento de sus metas.

Por ejemplo, el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) cuya **misión** es: *Apoyar la creación y la producción artística y cultural de calidad, que operen bajo las premisas de participación democrática, equidad de oportunidades y juicios de paridad en la selección de proyectos*. Su **visión** dice: *Propiciar una política incluyente, que respete y aliente la multiplicidad de las culturas, y la libertad de las personas para crear y expresarse*. Ahí manifiesta el compromiso institucional de apoyar la creación artística con niveles de calidad incuestionables, con absoluto respeto a la libertad de expresión y a las diversas formas artísticas de la cultura nacional.

No resulta difícil suponer entonces, que en el FONCA los proyectos con mayores posibilidades de selección serán aquellos que contengan propuestas creativas, originales, de alta calidad en todos los sentidos, trascendentes para la cultura nacional y que comprometan a los artistas a esforzarse y someter su obra a juicios rigurosos externos ya que competirá con los mejores talentos artísticos a nivel nacional.

Otro ejemplo, si el proyecto consistiera en pintar un mural colectivo por un grupo de artistas locales legalmente constituidos para conmemorar la fundación de la ciudad en algún espacio público municipal con la intención de presentarlo al PACMYC, entonces convendría destacar en la justificación del proyecto las ventajas sociales y comunitarias del mural, como el fortalecimiento de la identidad local, la difusión de la microhistoria regional, el prestigio local de los participantes, o los beneficios patrimoniales de la construcción de un símbolo propio de la ciudad.

Pero si ese mismo proyecto pretende participar en la convocatoria del PECDA entonces sería necesario resaltar la trayectoria del artista responsable del proyecto, su formación académica, la calidad estética del mural y la factibilidad de su realización con los estímulos mensuales que ofrece este programa durante un año.

Si este proyecto tuviera la intención de recibir apoyos del PDCM habría que destacar el carácter ciudadano de la propuesta, la aceptación y autorización por parte del H. Ayuntamiento, las ventajas que ofrecería un mural al desarrollo de las artes en el municipio, etc.

Es necesario enfatizar que no sugerimos subordinar el quehacer artístico a la filosofía de las instituciones o de la burocracia, ni de coartar la libertad absoluta de los creadores, sino (en lo posible) intentar poner en *sintonía* el proyecto, con la vocación intrínseca de las instituciones convocantes, de entrar en su discurso para incrementar las posibilidades de ser seleccionado.

- Identifique y prevenga los riesgos potenciales del proyecto

Aquellos proyectos de gran impacto social que pretenden beneficiar a un elevado número de personas serán bienvenidos en los programas institucionales que buscan ampliar sus metas de asistentes, pero este ánimo del beneficio colectivo sumado a la falta de experiencia de los organizadores puede resultar catastrófico. Los grandes eventos culturales como festivales artísticos, ferias patronales, encuentros, exposiciones públicas o cualquier concentración masiva pueden tener riesgos subyacentes cuando no se consideran en la planeación las medidas de seguridad, desafortunadamente se recuerda su importancia solamente cuando las desdichas suceden.

Las posibilidades de que algo salga mal en un evento multitudinario son reales y pueden llegar a ser causa de verdaderas tragedias: incendios, explosiones, estampidas, atropellamientos, caídas, etcétera, deben considerarse como una posibilidad en cualquier concentración masiva. Existen muchas historias trágicas alrededor de la falta de previsión de los organizadores, por eso, los responsables de elaborar el proyecto deben considerar este asunto de la seguridad y darle la importancia que merece. Todo organizador de eventos desearía que su evento luzca y que culmine felizmente, para lograrlo debe trabajar en lo visible pero también en identificar y prever los riesgos posibles. Dependiendo del caso, sugerimos gestionar con oportunidad el permiso de la autoridad, incluyendo el cuerpo de bomberos, protección civil,

seguridad pública, servicios médicos, etc., con su colaboración se pueden reducir los riesgos. También podría suceder algo imprevisto en el evento como una caída, un desmayo, alguna persona extraviada, si bien es cierto que puede ser cosa menor, es necesario anticipar la atención inmediata. No arriesgue su prestigio como promotor cultural ni exponga a los asistentes a un evento potencialmente peligroso bajo el pretexto del arte o la difusión cultural.

Dependiendo del caso deben considerarse, salidas de emergencia, extintores, guardias de seguridad, rutas de evacuación, ambulancias, servicios médicos o botiquines de primeros auxilios. Otro riesgo son las cancelaciones de última hora de los artistas, conferencistas y otros personajes centrales, considérela como una posibilidad y tenga en mente las alternativas. Un percance frecuente en los festivales públicos suelen ser las fallas eléctricas por sobrecalentamiento de los transformadores, que sin ser una tragedia, pueden deslucir meses de trabajo organizando el festival que terminó a oscuras por falta de previsión en la energía eléctrica.

No está por demás el ejercicio del “Plan B” para casos de lluvia, nieve, temblores o cualquier otra situación inesperada pero que puede llegar a suceder, prevenir algo nunca saldrá sobrando.

- Cuide la presentación final

Al abrir la primera página el jurado percibe datos importantes del autor y su proyecto, si está correctamente presentado, engargolado o sujeto con una grapa o con un clip, si utiliza determinado tipo y tamaño de letra, si las hojas están enumeradas, separado por capítulos, si contiene un índice, si incluye anexos, tablas, cuadros, etc.

Desde la primera lectura, el jurado percibe si en los contenidos hay orden, coherencia, razonamientos sólidos, suficientes explicaciones, descripciones lógicas y argumentos convincentes. En suma, se advierte si el autor es un artista o un promotor que además de talento, posee un pensamiento ordenado, capaz de “aterrizar” sus ideas en un documento que inspira confianza al jurado para seleccionarlo.

Ningún jurado juzga un proyecto por su apariencia, hay pésimos proyectos con letras doradas y encuadernados con lomo de cuero, así como hay excelentes ideas escritas “sobre las rodillas”. La idea central de esta reflexión es destacar el valor del equilibrio que todo proyecto debería contener respecto a ideas creativas, expresadas correctamente en un documento presentable, que en conjunto transmitan la im-

presión de que su autor es un artista o promotor profesional que toma en serio su trabajo y no se trata de un oportunista que concursa con ideas trilladas y que armó su proyecto en el último momento.

Además de la información subjetiva que la *presentación* transmite, hay otras razones para cuidar el orden. Si el proyecto está sujeto con un clip y las páginas carecen de numeración, corre el riesgo de la confusión. Si el proyecto no precisa el programa, la categoría o la disciplina donde está concursando, corre el riesgo de una clasificación incorrecta, ya que las convocatorias a veces incluyen diversas categorías y algunas instituciones manejan varias convocatorias al mismo tiempo. Por eso no es ocioso puntualizar todos los datos.

Sugerimos presentar los contenidos y los datos de manera accesible, no se limite, incluya gráficos, cuadros, mapas, tablas, estadísticas, fotografías, imágenes satelitales, entrevistas, o cualquier otro recurso que considere de utilidad, sin perder el equilibrio ni abusar de la extensión.

Existen infinidad de tipografías en el mundo digital y cada escritor elige la que mejor acomode a sus gustos y estilos, aun así, conviene tener en cuenta que la letra y el lenguaje son correlatos, que existen algunos tipos y tamaños de letras que se leen con más facilidad que otros. Por ejemplo, las letras llamadas “falsamente elegantes” serían correctas para rotular un diploma, una invitación formal o una esquila, pero son inapropiadas para escribir un proyecto cultural ya que aquí se necesita claridad y limpieza. Sugerimos presentar la versión final en el tipo de letra que considere congruente con los contenidos, por ejemplo, las fuentes de la familia tipográfica *Times New Roman*, *Arial*, *Calibri* o *Century* se consideran convencionales y serían las adecuadas para un proyecto formal, las letras tipo *Comic* serían ideales para proyectos juveniles o informales. Se pueden utilizar diferentes tamaños, negritas o cursivas para jerarquizar conceptos, pero el tamaño no deberá ser menor de 12 o 14 puntos. No se recomiendan letras sombreadas que pueden hacerse ilegibles al ser fotocopiadas. Medite bien la selección de tipografía, no es cosa menor.

Hay proyectos que por su propia naturaleza resultan difíciles de clasificar y podrían enviarse a un jurado equivocado, (con los inconvenientes que esto implica). Por ejemplo, un proyecto que pretende registrar y editar un disco compacto con cánticos antiguos entonados en lengua indígena ejecutados durante la procesión de

la Semana Mayor en determinada comunidad, ¿a qué jurado debe enviarse para su dictamen?, ¿al de música?, ¿al de lenguas indígenas? o ¿al de patrimonio cultural?, por ello, es muy importante que el propio autor del proyecto, precise con toda claridad, la categoría donde está concursando para que sea enviado al jurado que corresponde. Para finalizar, sugerimos leer cuidadosamente las particularidades de cada categoría, ya que puede darse el caso de que el proyecto se inscriba en una, mientras que los contenidos de la propuesta apuntan hacia otra.

- Considere la inevitable presencia del azar en el proceso de selección

La dictaminación de proyectos culturales o artísticos es una tarea difícil que demanda un equilibrio de sensibilidad, objetividad y alto sentido de la responsabilidad, pero en última instancia, es un acto humano y, por tanto, falible donde intervienen muchas variables que no se pueden controlar, por más que se intente.

Al menos en el PECDA el procedimiento habitual es conformar una terna de expertos en cada disciplina artística, que reciben los proyectos para su revisión y preselección de los proyectos que a su juicio fueron los más convincentes, luego confrontan resultados entre sí y finalmente acuerdan los ganadores. Esta forma de decisión colegiada pretende el consenso y la imparcialidad, aun así no está exenta de vicisitudes.

Así como aceptamos la certeza de que cada quien es protagonista de su propio destino, también podemos aceptar como inevitable la existencia del azar en ciertos sucesos importantes de la vida. En esta lógica, la suerte también puede intervenir de muchas maneras en la ruta final de los proyectos.

Por ejemplo, puede suceder que el proyecto contenga propuestas muy audaces o experimente con los nuevos lenguajes estéticos o con materiales no ortodoxos y el jurado en esa ocasión esté integrado por críticos de gustos tradicionales que prefieren obras apegadas a los cánones académicos, o al contrario, si el proyecto es de corte clásico o tradicional y el jurado ese año es proclive a las nuevas tendencias artísticas. Aunque esta situación se intenta compensar con jurados plurales y profesionales, es una *condición humana* mostrar preferencias personales en la selección final. Esta armonía de la obra con los gustos del jurado o la falta de ella, dependen totalmente del azar.

Otra variable no sujeta de control, es el número de postulantes de la disciplina artística que varía de un año a otro y también puede incrementar (o disminuir)

las posibilidades de ser seleccionado bajo la ecuación simple: a mayor número de concursantes menores posibilidades de selección, o viceversa. En la subjetividad de cualquier obra artística pueden aparecer muchas variables inesperadas.

También intervienen otros factores para marcar diferencias como el ambiente artístico prevalente en la región; son muy esporádicas las propuestas realmente interesantes procedentes de ciudades sin movimientos culturales y los concursos a veces hacen más evidentes estos rezagos restándole posibilidades a los proyectos procedentes de lugares con vivencias artísticas colectivas y experimentales escasas, sin museos o galerías, o con mercados de arte precarios o inexistentes. Por ejemplo, en cierto lugar puede considerarse valioso desde el punto de vista estético un cuadro de paisaje convencional que en otro sitio sería inmediatamente descartado.

Aunque la correlación de calidad–selección casi siempre prevalece y arriesgar siempre es salir ganando, en los concursos de arte el rechazo de un proyecto no debe interpretarse literalmente como carencia de valor artístico o fracaso ya que la historia personal de muchos grandes artistas revela que, en algún momento sus ideas fueron incomprendidas.

- Otorgue la justa dimensión a la decisión final del jurado

Las comparaciones siempre son odiosas, (especialmente para quien resulta afectado negativamente por ellas) y finalmente la selección de los ganadores se hace comparando todos los proyectos participantes entre sí. La noticia de que su proyecto no fue seleccionado resulta difícil de aceptar para muchos creadores o promotores, ya que implica que hubo otros proyectos mejores que el suyo y esto es un duro golpe a su ego que se convierte en desilusión y enojo tan severos que pueden manifestarse en conductas inapropiadas y hasta llegar a poner en duda si realmente cuentan con el talento y la capacidad para proseguir en el mundo cultural; aunque en otras personas estas experiencias adversas se convierten en retos sumamente útiles para fortalecer vocaciones, les impulsan a superarse y continuar esforzándose.

La diferencia en la manera de responder positiva o negativamente ante estímulos adversos depende de la madurez, la inteligencia emocional y la personalidad de cada quien.

La forma más inteligente de afrontar la respuesta negativa del jurado debe iniciar por un cuidadoso análisis autocrítico que permita reconocer cuáles pudieron haber

sido las debilidades del proyecto y hacer las correcciones para volver a intentarlo en la siguiente emisión de la convocatoria.

Otra sugerencia saludable es buscar fuentes alternas de financiamiento, afortunadamente existen otras instituciones y personas solidarias con la cultura y el arte; ante todo evite caer en la “parálisis creativa” que es una de las muchas manifestaciones de la depresión entre artistas que se manifiesta en el agotamiento de las ideas, la disminución en la producción y la baja de autoestima. Recordar que la profesión de artista es tan gratificante y compleja como misteriosa y apasionante.

No tome el dictamen negativo como un fracaso sino como una oportunidad para reflexionar acerca de sus propias convicciones de hacer del mundo del arte y la cultura su proyecto de vida. Intente revisar su trabajo con ojos realistas y analizar si cuenta con la calidad necesaria o requiere mayor preparación para alcanzar los niveles de satisfacción que demandan la crítica y el mercado. Siga visitando museos, galerías, asista a conciertos y talleres; manténgase actualizado en las innovaciones, tendencias y materiales de su disciplina artística, en suma, permanezca vigente en el círculo de creadores.

Los promotores culturales independientes saben que los apoyos para realizar sus proyectos siempre serán escuetos y que la precariedad parece ser una constante en esta profesión; sin embargo, para ellos son incentivos para el ingenio, la racionalidad y la optimización de los recursos. La inmensa mayoría son capaces de desarrollar extraordinarios proyectos sin apoyos financieros de las instituciones, quizá porque así lo han hecho siempre o porque saben que habitar y compartir la cultura es una manera de convertir, y convertirse en mejores personas.

5. A manera de reflexión final

Además del valor curricular y la satisfacción personal que implica haber sido seleccionado por un grupo de expertos y convertirse en beneficiario de algún programa institucional, los apoyos financieros con recursos públicos deben entenderse también como una gran oportunidad para impulsar el desarrollo cultural o artístico del país con proyectos de ese tipo.

Un proyecto es la suma de buenas voluntades de muchas personas: creadores artísticos, promotores culturales, técnicos, funcionarios, autoridades, etc., y todos

desean que culmine con éxito, pero es la comunidad, la ciudadanía, los habitantes del barrio o la ciudad (y el país entero) quienes tienen la esperanza de que los esfuerzos realizados tengan el impacto positivo que se espera mediante proyectos bien elaborados, honestos y transparentes.

Ningún proyecto tiene la garantía del éxito y existen muchas variables que pueden llevarlo a incumplir con las expectativas planeadas, pero sería muy lamentable para todos que las cosas salgan mal por falta de previsión, de profesionalismo o por corrupción. Los errores, grandes y pequeños, propiciados por carencia de principios éticos no solamente causarían vergüenza al descubrirse sino que permanecerán indelebles en la memoria colectiva y los protagonistas de tales hechos tendrán el desprestigio como pago seguro al quebranto de los códigos morales y legales vigentes en nuestra sociedad.

La deshonestidad y la falsedad podrían encontrar espacios propicios en cualquier renglón del proyecto: en el presupuesto, las cotizaciones, el informe de gastos, los contratos, las facturas, etc., también en acciones no escritas como buscar prebendas, regalías, lucimiento personal, beneficios políticos, o económicos; todas estas acciones serían igualmente censurables.

El responsable del proyecto deberá enfrentar muchas formas de halago y adulación para persuadir sus decisiones a favor de terceros y serán sus principios éticos su mayor salvaguarda, aunque desde luego, también existen diversos mecanismos administrativos de control y auditoría diseñados para detectar irregularidades en todos los tramos del proyecto.

Todos los responsables de proyectos enfrentan día a día decisiones a menudo complejas y difíciles donde entran en juego el bienestar y satisfacción de muchas personas, en sus juicios cotidianos construyen o consolidan su prestigio como promotores culturales profesionales y cabales, pero también pueden tejer la deshonra y demérito seducidos por impulsos negativos, personalistas o egocéntricos.

Sin embargo, es importante destacar que deben sentirse satisfechos si logran elaborar un proyecto pensado, planeado adecuadamente, redactado de manera clara, congruente y con sus objetivos y metas bien definidos. Esto ya es un paso enorme, pero si además, resultan beneficiados con los apoyos financieros que han solicitado se sentirán doblemente felices.

Los proyectos culturales y artísticos son herramientas extraordinarias para conseguir enseñanzas, crecimiento y armonía en los lugares donde se llevan a cabo.

En los proyectos artísticos se comparten los valores espirituales, pues las actividades que se propician son formas de conocimiento que ayudan a desarrollar la sensibilidad y el goce a través de la música, la danza, el cine, el teatro o la literatura, entre otros. Todas estas disciplinas artísticas nos muestran un doble rostro, pues podemos aprender a entenderlas y a disfrutarlas y también a ejercitarlas, es decir, nos podemos enriquecer con ese doble elemento socializador que tiene el arte en el que podemos ser receptores y además, emisores y creadores nosotros mismos con el debido talento y preparación.

Por su parte, los proyectos culturales comunitarios están habitualmente relacionados con el rescate de los elementos identitarios de los grupos sociales. En ellos se plantea procurar beneficios para todas las partes, por eso, los gestores y promotores culturales que los implementan, deben encontrarse en estrecho diálogo y relación con la comunidad que piensan atender, pues en la medida en que los miembros de ese grupo social se sientan representados y tomados en cuenta habrá mayores posibilidades de éxito. Un proyecto cultural logrará sus objetivos en la medida en que no sea ajeno a la comunidad que atiende.

Así, las interlocuciones que reflejen la vasta diversidad de opiniones, por un lado, y la inagotable creatividad que nos caracteriza como seres humanos, por el otro, serán elementos de desarrollo y progreso mutuo y esto último es en el fondo lo que se busca cuando uno somete a consideración un proyecto cultural o artístico.

LOS PROYECTOS ACADÉMICOS DE INTERVENCIÓN SOCIOCULTURAL

ALFONSO HERNÁNDEZ BARBA¹

Las personas hacemos casi todo el tiempo innumerables valoraciones: positivas, negativas o intermedias sobre muchos asuntos. Valoramos casi todo lo que sucede en la vida social, familiar, comunitaria y, desde luego, también en lo individual. Es inevitable, es necesario, es útil y, a veces, esto nos mete en aprietos, en problemas.

Problemas, causas, visiones distintas

En la cultura también sucede algo semejante, sobre todo cuando se trata del llamado “desarrollo cultural”. Piénsese, por ejemplo, en las siguientes oraciones: estamos de acuerdo o estamos en desacuerdo; nos importa mucho o nos parece poco importante; nos gusta o no nos gusta; nos satisface o nos desagrada; nos parece incorrecto o nos da igual. Realizamos valoraciones una y otra vez sobre los distintos aspectos que constituyen la cultura. Las hacemos acerca de la diversidad de manifestaciones que tiene, sobre la importancia o no de su difusión y las maneras de hacerlo, o de lo que es como es, o no es como debería ser. Algunos casos son más específicos: nos preguntamos sobre la pérdida o la conservación de las lenguas indígenas; sobre la conservación y difusión de los archivos históricos; sobre el patrimonio, que luego algunos dividen en tangible e intangible; sobre la identidad: la de los pueblos, la de las comunidades, de los grupos, de los diversos sectores de la población; sobre la formación de los artistas y el apoyo a su trabajo de creación y de ejecución, y desde luego, a la difusión de sus obras; sobre el vínculo entre la cultura y la reconstrucción del tejido social; o la conveniencia e importancia de crear museos comunitarios; y un largo, larguísimo etcétera. En todo ello tiene una presencia permanente de manera transversal (y a veces, también de fondo) el proceso de valoración que todos realizamos inexorablemente, lo expresemos con palabras, con gestos, o aun preten-

¹ Licenciado en Filosofía por la Universidad Intercontinental. Licenciado y Maestro en Ciencias de la Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y actualmente profesor en el Departamento de Estudios Socioculturales de la misma institución. Es autor de: “Promoción y gestión cultural: intención y acción” en *Patrimonio Cultural y Turismo*, Cuadernos, No. 13, CONACULTA, 2005.

diendo disimularlo lo más que se pueda. Este ingrediente del modo de ser humano, que se forja desde la infancia y desde los constitutivos sociales, no se reduce al “gusto”, lo implica, desde luego, y va más allá en cuanto a consideraciones de otros tipos como las éticas y morales, normativas, sociológicas, o de carácter psicológico, entre otras. Algunas obras contemporáneas ilustran los esfuerzos explicativos sobre el tema como los trabajos de Pierre Bourdieu en: *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto* (1979), texto que ha provocado la aparición posterior de múltiples reflexiones y nuevas miradas sobre lo que está en el fondo del consumo cultural, de la construcción museística y en muchas otras prácticas de difusión cultural (García Canclini, 2014:13); la vasta obra de Carlos Monsiváis también forma parte de este proceso de exploración y explicación del fenómeno. Estos trabajos sistemáticos impulsan, entre otros detonadores, el trabajo reflexivo sobre la formación académica de promotores y gestores culturales.

Ante dichas valoraciones hay que aclarar que también buscamos y construimos constantemente explicaciones sobre lo que afirmamos, criticamos o negamos, sobre aquello que creemos que debería ser así o de otro modo. Para justificar nuestros juicios establecemos, muchas veces de manera inadvertida, relaciones causales entre lo que miramos y valoramos, y lo que creemos que lo origina, que lo provoca, eso es lo que hacemos los seres humanos, buscamos reconocer (o reforzar lo que ya creemos) queremos hallar las causas de lo que nos parece adecuado o correcto y de lo que no. Esta es una manera de nombrar lo que puede encontrarse en la base de la formación y acción de los gestores culturales. También hay otras razones, sin duda. Frecuentemente deseamos encontrar las causas de lo que creemos que está bien y de lo que no, y queremos discutir con otros la certeza y los pormenores de esas causas que nos parece están en el origen de aquello que reconocemos como problema, o de una realidad que no nos satisface.

El traer a colación las interminables valoraciones que constantemente hacemos, así como las posibles causas que explican eso que “vemos”, obedece a que la metodología de planeación de los proyectos académicos parte fundamentalmente del esfuerzo de reconocer estados o situaciones que personas y grupos valoran como insatisfactorias, incompletas, como necesitadas de transformación, o ampliadas, continuadas, etc. Es decir, se comienza por el reconocimiento o valoración de que

“alguien” detecta que hay una insatisfacción ante un estado de cosas dado en la sociedad, en su vida cultural... Este es el punto de partida, cierto. Tendría que ser una exigencia revisar el trabajo académico de reflexión de los gestores culturales, volvernos responsables de las explicaciones que nos damos, ir más hondo en la búsqueda de validez en las explicaciones causales y, para ello, debe ayudar la investigación académica sobre estos temas. Por eso, decidí plantearme las consideraciones e interrogantes que les comparto en este texto. A ello apuntan preguntas como ¿qué piensan los miembros de la comunidad acerca de sus problemas y necesidades? ¿Cuáles son sus anhelos, sus gustos? ¿Cómo prefieren entretenerse y cómo hacen para descansar del peso del trabajo de la vida diaria? ¿Cuáles son esas preferencias simbólicas que los hacen sentir orgullo o vergüenza?, entre una lista mayor de preguntas posibles. Y también, ¿cómo conciliar o permitir un encuentro creativo entre éstas y otras expresiones de las comunidades con los deseos y los esfuerzos, con las preferencias, las creencias, las responsabilidades e intereses de los organizadores de los proyectos culturales? La manera de resolver este encuentro es la médula del proceso de planeación de los proyectos académicos de intervención cultural.

Es un hecho admitido que la investigación sobre temas culturales, como parte de las ciencias sociales, tiene un lugar bien identificado acerca de lo que puede aportar para ayudar a entender cada vez más lo que sucede en la vida social de los grupos y las comunidades. Gilberto Giménez (2007:427–429), siguiendo a Jean–Claude Passeron, coloca en el centro del trabajo académico de la investigación cultural el reconocimiento del ámbito que comprende el concepto “cultura” constituido por tres sentidos básicos: como estilo de vida, como comportamiento declarativo y como corpus de obras valorizadas. Una forma de abordar lo anterior expresada por Giménez sería:

- a) En cuanto a *estilo de vida*. ¿Cuáles son esos modelos de representación y de acción que orientan y regulan el uso de tecnologías materiales, la organización de la vida social y las formas de pensamiento de un grupo? En este sentido, el concepto abarca desde la llamada "cultura material" y las técnicas corporales, hasta las categorías mentales más abstractas que organizan el lenguaje, el juicio, los gustos y la acción socialmente orientada. Consecuentemente, cabría introducir en este mismo apartado una subdivisión (metodológicamente

muy importante) entre formas objetivadas y formas subjetivadas de la cultura o, como dice Bourdieu (1985:91), entre "símbolos objetivados" y "formas simbólicas interiorizadas".

b) ¿Qué explicaciones se dan los miembros de las comunidades de su vida simbólica? (*comportamiento declarativo*) porque los grupos y comunidades, además de vivir la cultura; la interpretan y la expresan en términos discursivos. Es muy amplio el abanico de ejemplos a nuestro alcance: ensayos, novelas, tesis universitarias, artículos periodísticos, guiones teatrales, poesía, lírica, etc.

c) *Como corpus de obras valorizadas*: ¿cuál es el tratamiento singular y privilegiado, que dan los miembros de grupos y de comunidades a un pequeño sector de sus mensajes y comportamientos culturales contraponiéndolos a todo el resto? un poco como "lo sagrado" (o lo "consagrado") se contrapone a lo "profano" y lo banal en *Las formas elementales de la vida religiosa* de Emile Durkheim (2012). Esto implica tanto a la cultura patrimonial como a la consagrada.

La cultura en su dimensión significativa y simbólica, entendida a la manera en que se alude a través de esos tres sentidos básicos, es tanto una forma de "pegamento" para los integrantes de las comunidades y los grupos sociales, como una manifestación externa (prácticas, formas objetivadas) del resultado de tal o cual forma de cohesión específica. En la formación universitaria de promotores y gestores culturales, la elaboración y realización de proyectos académicos de intervención cultural son una forma privilegiada para estudiar e intervenir en la dinámica cultural desde los tres sentidos básicos de la cultura antes referidos. Tales proyectos académicos se convierten en un espacio para conectar la teoría con la práctica, las explicaciones y su correspondencia (o no) con lo que sucede "ahí afuera". Los proyectos son una forma integral que condensa en un proceso articulado y flexible las explicaciones, las teorías, las propuestas de acción particulares y los planes para llevar a cabo intervenciones en la vida social de grupos, colectividades, comunidades, relativas a buscar satisfacer las necesidades culturales y a desarrollar las representaciones simbólicas —parafraseando a Néstor García Canclini cuando habla de políticas culturales— de las comunidades poniendo el acento en la participación y apuntando hacia lo sustentable. En sintonía con esto, Patricio Chaves afirma con mucha razón que: "...los proyectos culturales no son instrumentos, son fundamentalmente *procesos*." (Figueroa Díaz, 2006:155).

Y como procesos, no tienen un derrotero lineal, inflexible, aunque los documentos en los que se escriben los proyectos puedan dar la impresión de lo contrario.

Un proyecto académico de intervención cultural toma en cuenta todo lo anterior. Es una atractiva y estimulante ocasión para conectar lo que muchas veces podría quedar separado, fragmentado; es una ocasión muy significativa para articular teoría con práctica, políticas culturales con proyectos de gran impacto en la vida de las personas y de las comunidades y también relacionar lo que sucede con las posibles causas que lo originan. Porque atendiendo a dichas causas es como se puede contribuir a la resolución de las problemáticas. El proyecto académico es, sin duda, un proceso de capacitación cultural y de formación profesional que ofrece una oportunidad para entender cada vez mejor la vida social y un espacio para prepararse para intervenir en ella con mejores herramientas y apuestas formativas. Porque en la cultura, como en otros ámbitos, no tenemos todas las respuestas, e incluso ni siquiera tenemos todas las preguntas. Consideramos que un proceso formativo en gestión cultural que privilegia proyectos académicos de intervención con una clara apuesta por vincular la investigación con la intervención es un proceso que ayuda a pensar y a actuar en favor del desarrollo cultural.

Se ha escrito sobre la elaboración de proyectos culturales desde diversas perspectivas y considerando todas sus dimensiones: diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación, fondeo, su relación con las políticas culturales y más (Barrios y Chaves —2014—, David Roselló —2007—, Michael M. Kaiser —2010—, Roberto Guerra Veas —2015—, entre otros). Lo que aquí se aborda está en estrecha cercanía con lo planteado por Barrios y Chaves en: *Transformar la realidad social desde la cultura, Planeación de proyectos culturales para el desarrollo*². Se trata de concebir y profundizar, desde una mirada académica aunque muy cercana a la realidad donde en la práctica profesional de la gestión cultural, el gestor considere a la comunidad y ésta al gestor, pues sólo así el proyecto logrará desarrollo cultural. Considero que esta visión tendría que encontrarse como fundamento de los proyectos académicos de intervención cultural. Esto lo puedo afirmar con base en la experiencia y la reflexión de una

² Consúltese: Andrea Barrios Nogueira y Ángel Patricio Chaves Zaldumbide, *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México, CONACULTA, 2014, vol. 34 de la Colección “Intersecciones”.

práctica educativa no sólo de quien aquí escribe, sino de un grupo de colegas con los cuales se ha puesto en práctica en numerosas ocasiones esta metodología, la cual tiene una clara y completa formulación en el trabajo antes citado.

Los proyectos académicos de intervención cultural (PAIC) constituyen una aportación relevante de la gestión cultural al sector cultural en su conjunto. Son también un ejercicio con características singulares porque no se trata de un proceso lineal con un nítido ‘antes’, un ‘durante’ y un ‘después’. Por la enorme importancia de planear, realizar y evaluar proyectos culturales en diálogo con todos los involucrados, donde tienen un papel cada vez más reconocido los grupos comunitarios, es desde esta mirada que se destaca el valor de ya no distinguir a la manera tradicional entre organizadores y receptores, entre responsables del proyecto y beneficiarios. Pues también nombrar a beneficiarios o receptores, tiene su razón de ser en otro tipo de proyectos culturales, como los organizados por las instituciones culturales para apoyar con recursos, públicos y privados, el trabajo de creación, ejecución, difusión, formación y más de creadores artísticos.

En los proyectos académicos que desarrollan ahora los universitarios, se ha modificado el planteamiento más extendido de elaboración de proyectos culturales. El diagnóstico que sirve ya no es aquel trabajo cuantitativo que implicaba el acopio laborioso de información por parte de los organizadores, al margen de lo que pudieran decir las personas que iban a participar en el proyecto. Ni tampoco el diagnóstico se puede reducir a lo que respondan los miembros de la comunidad si se les pregunta qué es lo que quisieran o qué es lo que necesitan. Se trata más bien de un diálogo en el que se negocian ideas, deseos, preferencias y propuestas. Cada vez se reconoce más y se trabaja mejor con la realidad en la que las personas de la comunidad están insertas, se detecta que tienen miradas distintas sobre esa realidad, poseen convicciones arraigadas y creencias muy fijas que determinan mucho de lo que piensan y exponen cuando se trata de hablar de cultura y de lo que podrían o necesitarían hacer.

El proceso de planeación de proyectos académicos de intervención cultural

El reto es articular lo que “quisiéramos hacer” con “lo que la comunidad ve”; relacionar “el problema que yo veo, que nosotros vemos” con “el problema que expresa

la comunidad”. ¿Qué hacer con lo que aparece como estilos de vida que se quiere perpetuar, o cambiar, o celebrar, o desaparecer? ¿Qué hacer con la realidad donde se crean y expresan interminables discursos y declaraciones de lo que se es como grupo (identidad), o de lo que no se es, de lo que se es como comunidad frente a otros grupos?, ¿Por qué se hacen las cosas de esa forma y no de otra?, y ¿qué hacer con el fenómeno del reconocimiento y valoración de esas obras ‘objetivadas’ y con las creaciones de las personas? No se trata de invalidar lo que de principio quisiera realizar el que propone el proyecto, sino de presentarlo a la comunidad, construir junto con ellos la problemática y en conjunto las propuestas que están al alcance de quien propone el proyecto. Esto garantiza un mejor impacto en la vida de las personas que participen en el proyecto y, por consiguiente, un mejor impacto en la comunidad. No siempre se parte de reconocer alguna problemática (pero hacerlo es potente porque estimula la comprensión de lo que les sucede a las personas, a las comunidades), otras veces es posible partir de reconocer buenas prácticas, esas que vale la pena continuar, profundizar o implementar en otros lugares, o incluso en otros contextos.

Lo que se quisiera lograr en las comunidades, lo que el estudioso de la cultura e interesado en el desarrollo cultural imagina que la gente desea en materia de proyectos culturales es algo que puede entenderse y fundamentarse mejor si se hacen mejores y más cuidadosas indagaciones, algo que se debe rastrear cada vez más, hay que estar no sólo atentos al afuera del nosotros, sino que tal vez sea más fácil comenzar por nuestro interior, porque seguro que lo que nos pasa adentro le pasa también a mucha gente, a la gran mayoría, a la totalidad tal vez, porque todos formamos parte del género humano. Y resulta que esas ideas, e iniciativas, que, desde luego, son apenas primeros esbozos, proyectos en ciernes en manos del gestor cultural, no son del todo novedosos. Es muy probable que ya otros hayan hecho cosas parecidas, similares. Este reconocimiento es un llamado a obrar con cierta prudencia frente a las primeras ideas de un proyecto, pero no significa un freno a la creatividad ni a la búsqueda de formas cada vez mejores de atender los problemas y necesidades culturales de las poblaciones, de las comunidades.

Esto es lo que siempre se toma como punto de partida: se cuenta con ideas de proyectos, con ideas de acciones culturales que se considera que valen la pena de llevarse a cabo porque producirán beneficios imaginados por quien aspira a formular

proyectos académicos. Se cuenta con temas de interés por parte de estas personas, asuntos que les han atraído, temas a los que recurrentemente acude el interesado por diversas razones. Se cuenta también con algunas primeras formulaciones de los problemas del entorno. Formular con más profundidad esos problemas y la ubicación de sus causas, diseñarlos, ejecutarlos, revisarlos y evaluarlos, es un camino que lleva esas ideas iniciales a un mundo de experiencias y de trabajo académico que va más allá de lo individual, de las inquietudes personales. Charles Wright Mills en su libro *La imaginación sociológica* hace una distinción entre dichas inquietudes personales y los problemas públicos, para distinguir que los problemas: “se relacionan con materias que trascienden del ambiente local del individuo y del ámbito de su vida interior... Un problema es un asunto público: se advierte que está amenazado un valor amado por la gente.” (Wright Mills, 2000:28). Es razonable buscar en los proyectos académicos puntos de intersección fértiles entre esas inquietudes personales y los problemas públicos. ¿Cómo aprovechar esta oportunidad? Habría varias respuestas. En el trabajo personal de quien asume el proyecto académico, en la vigilancia hacia sí mismo que realiza constantemente, en el diálogo que establece con los demás actores del proyecto, pero sobre todo, en el diálogo constante con los miembros de la comunidad con quienes se deben explorar los problemas y seleccionar aquél que será atendido desde sus causas.

Las causas más significativas (Barrios y Chaves, 2014) serán aquellas en las cuales se pueda intervenir con el proyecto académico, con sus actores, con los recursos ahí detectados, con los vínculos institucionales que sea posible detonar. Se tratará de explorar, escarbar de manera colectiva y colaborativa como en la arqueología, para reconocer y seleccionar las causas que es posible atender y modificar realmente con el proyecto en preparación. Las alternativas de solución, de acción, surgirán del esfuerzo por traer a la superficie las causas directas de dicha problemática seleccionada (y de ahí se seleccionarán las causas críticas por estar dentro del margen de gobernabilidad del proyecto).

Esta forma de incidir en la vida social a través de proyectos académicos de intervención cultural privilegia el vínculo entre los profesionales de la gestión cultural y los miembros de las comunidades que enfrentan problemáticas que pueden ser atendidas desde la mirada del desarrollo cultural. Se trata de que no se decida todo

en el cubículo del estudioso o del funcionario, o en la oficina, lejos de aquellas personas con las cuales se realizará el proyecto, porque entonces será muy alto el riesgo de que las comunidades se enteren que ya todo está decidido. Esto es central en la metodología aquí propuesta para los procesos formativos de gestores culturales. Es un reconocimiento a los gestores culturales, a quienes se les valora su capacidad, su ánimo y los elementos que los impulsan a trabajar cada vez con mejores posibilidades de impactar positivamente en la dinámica de las comunidades.

La importancia de considerar la situación de manera estratégica

La planificación del proyecto académico de intervención cultural es un eje central en la vida de todo el proyecto. Dicha planificación es, de cierto modo, un recurso constante si consideramos a los proyectos como procesos más que como instrumentos. Porque un enfoque meramente instrumental de los proyectos culturales —siguiendo a Patricio Chaves (2006)—³ además de ser muy limitado frente a los giros e imprevistos del entorno, corre el riesgo de quedarse muchas veces en el cajón desde el inicio y alejarse definitivamente de lo que en realidad ocurre con las personas y los grupos involucrados en la aplicación de recursos de todo tipo. Es evidente que se necesita reconocer y comprender el valor de la planificación y su dimensión de conducción o gobierno frente al plan trazado en los proyectos elegidos, para un mejor logro de los resultados que anhelamos y perseguimos. A todo este proceso, Carlos Matus en su obra: *Adiós, Señor Presidente* (1ª. Edición, 1987)⁴, lo llama *planificación estratégica situacional*, la cual tiene sus fundamentos en el reconocimiento de aspectos de la vida social que el mismo Matus desarrolla allí. Enseguida retomo sólo algunos puntos de lo expuesto por este autor:

a) La situación real desde la que se habla o escribe es el contexto general de toda expresión de un fenómeno social. Explicar la realidad en que se vive supone necesariamente considerar el papel de los otros actores y penetrar en

³ Ángel Patricio Chaves Z., “La intervención social como proceso. Planeación y evaluación de los proyectos culturales desde la ‘acción comunicativa’”, pp. 147–163, en María Elena Figueroa Díaz, coordinadora, *Cultura y desarrollo humano*, México, CONACULTA, 2006, vol. 10 de la Colección “Intersecciones”.

⁴ Carlos Matus, *Adiós, Señor Presidente*. Caracas: Fundación ALTADIR. 1994. Consultado en: <http://digecomunsa.files.wordpress.com/2013/03/matus-adios-sec3b1or-presidente.pdf>

sus explicaciones. De otra manera, la explicación es incompleta, desligada de su contexto situacional. La realidad a menudo es conflictiva y admite otros relatos, es más, los reclama, necesita una variedad de miradas para enriquecer el entendimiento de la situación. Esto es evidente tanto en la vida ordinaria como en la vida académica, cuando resulta notorio que es imposible encontrar explicaciones objetivas y completas de la realidad en que estamos situados.

En el reconocimiento de la situación no se puede ignorar la historia, su impacto en el presente. La atención a la situación que aquí se destaca hace pensar que de cierto modo, la historia está viva en la situación presente: “ese pasado es pasado no porque (le) pasó a otros, sino porque forma parte de nuestro presente, de lo que somos en la forma de(l) haber sido; en suma, porque es nuestro pasado.” Por ello, las personas cuentan —contamos— historias, hacen descripciones para comprender algo humano, personal o colectivo. Reconocer la situación, describirla, analizarla en su contexto histórico, es construir un discurso. Las descripciones y los relatos construyen el mundo, o al menos, versiones del mundo; a su vez, esos mismos relatos y descripciones están contruidos y van modificándose con el paso del tiempo y con la intervención de las distintas perspectivas y enfoques de los miembros de los grupos y comunidades. Estos dos niveles que expresan la metáfora de la construcción son muy valiosos para ayudarnos a entender el gran valor de atender con esmero a la explicación situacional (en lugar de proceder por la vía del diagnóstico tradicional). Considerar la situación, su estudio, comprensión y análisis, es una forma de buscar el sentido sobre el ser humano, su vida en colectivo, su vida social, y los desafíos y problemas que esto le representa.

Toda explicación de la situación, por tanto, tiene un autor que es posible identificar y toda explicación es relativa (en relación con) la situación del actor que explica. Ese autor es tanto el líder del proyecto como también lo son los individuos o actores de las comunidades, los actores involucrados en los proyectos. En este sentido, un trabajo académico de investigación ordenado y orientado a fortalecer la intervención distinguirá entre actores y observadores, porque ambos aportarán elementos valiosos en el proceso de planeación del proyecto de intervención. Matus sostiene que: “una explicación no es indepen-

diente de quien explica, para qué explica, desde qué posición explica y frente a quienes otros explica”. Esto que parece un juego de palabras puede estimular creativamente el trabajo investigativo que refuerce el entendimiento de la situación y la selección de maneras de atender a sus causas.

Dicho de otra forma, explicamos para planificar, para diseñar acciones; con tales acciones se pretende lograr conscientemente determinados resultados (visualizados también, junto con, los miembros de las comunidades); explicamos situaciones al nombrar problemas, distinciones, nudos causales, secuencias y relaciones, iniciativas, respuestas, etc. Y en consecuencia, propondremos acciones intencionales y reflexivas, y el fundamento de esa acción es un juicio complejo que como ya se ha insinuado antes, escapa a las predicciones pero no a las previsiones, eso sí. El significado de la acción que se lleve a cabo no será único y dependerá, sin duda, de la situación, experiencia y mundo de interpretaciones, creencias y convicciones de los actores implicados en ella. Por eso se parte de reconocer que la acción social intencional y reflexiva debe ser interactiva (“yo y tú”) en la situación, y no debe ser unidireccional, ya que no trata de cosas-objetos sino con personas y comunidades. También por eso no se da prioridad en esta metodología a una planificación rígida y limitada, apoyada en el diagnóstico tradicional del tipo ‘monólogo’. Y sin embargo, paradójicamente, se reconocerá también que todo plan tiene una dimensión normativa en tanto que lo normativo aparece dentro de lo estratégico y contribuye en el contexto de una planificación situacional. Pero no podrá tener prioridad frente a una decidida postura dialógica, de escucha a las partes, de expresión de las diversas maneras de concebir y atender las problemáticas sociales y culturales en particular.

b) El actor que encabeza el proyecto académico de intervención elige su plan, pero no puede elegir las circunstancias favorables o desfavorables que lo motivan y frente a las cuales debe realizar su plan. Para transitar en este contexto de circunstancias favorables y desfavorables, la capacidad de conducir el proyecto (governabilidad) será clave para tratar de evitar una deficiente selección de problemas y la carencia de un buen sistema de evaluación de la marcha del proyecto.

c) Ante la dimensión política del desarrollo cultural y de la gestión cultural, el responsable del proyecto tomará en cuenta que se trata de un intercambio de opiniones, de visiones, de informaciones, que apunten hacia un sano equilibrio entre todos los actores involucrados en el proyecto. Lo deseable es una adecuada selección de los problemas, un procesamiento del proyecto considerando la situación real y, la necesaria capacidad para ejecutar lo decidido, en diálogo con las comunidades y grupos involucrados en el proyecto. Entre la acción y el conocimiento de la realidad, se requiere la planificación aún como mero análisis del presente y para el presente para hacer visibles las distintas perspectivas y modos de cálculo de los distintos actores.

d) Es importante reconocer que no lo sabemos todo, entenderlo es fundamental, saber que hay otros que también planifican, ejecutan, persiguen resultados diferentes a los de quienes participan con entusiasmo en el proyecto de intervención, esto es una realidad. En este análisis surgen criterios de decisión muy dispares, por ejemplo, soluciones óptimas versus soluciones buenas, variables cuantitativas versus las cualitativas, diagnósticos versus explicaciones situacionales. La posición de cada actor es distinta porque cada cual está situado de diversa forma frente al problema. Cada posición tiene buenas razones y se puede fundamentar desde el punto de vista particular de cada protagonista.

e) Hay que planificar desde dentro o desde fuera: como ya se ha señalado de varias maneras, la planificación estratégica situacional es el modo de nombrar la esencia del proceso de planeación en favor del desarrollo cultural. Esta es la postura que se prioriza en los proyectos académicos de intervención cultural. En procesos de este tipo no se puede excluir el cálculo que precede y preside la acción. Debe haber una mediación entre ambos cálculos. El supuesto básico más importante es: el actor que planifica “está dentro” de la realidad y allí coexiste con “otros actores”, quienes también planifican. La planificación situacional aquí priorizada, pide planificar situaciones considerando la complejidad de la vida social. El cálculo que precede y preside la acción ayuda a fundamentar las decisiones con base en tres variables: El horizonte de tiempo (corto, mediano o largo); la sistematicidad del análisis (intuitivo, inmediatista, mera experiencia, con apoyo teórico); las dimensiones consideradas, sobre todo

la situacional, la cual no se queda en lo inmediato sino que hace un cálculo situacional a futuro, articulado, sistemático. En síntesis, en los proyectos académicos de intervención cultural se privilegia la planificación estratégica situacional porque se necesita una mediación entre el futuro y el presente, y entre el pasado y el futuro; también se necesita prever cuando la predicción es imposible; se precisa capacidad para lidiar con lo inesperado, con las consecuencias no buscadas; es necesaria una mediación entre el conocimiento y la acción; y, porque se requiere de una coherencia global frente a las acciones parciales de los actores sociales.

En términos generales, el *gestor cultural* (considerando la dimensión política) debe tomar en cuenta que existen distintas perspectivas o puntos de vista de los diversos actores sociales que coexisten en la situación. Cada actor, en gran medida, ve con lentes distintos y actúa según éstos. Lo anterior permite entender y valorar la necesidad de la planificación y el gobierno del proceso aplicado a los proyectos académicos de intervención cultural, asunto medular en la práctica real de la promoción y el desarrollo cultural de personas y comunidades. Si se observan en conjunto los cinco aspectos anteriores que expone Carlos Matus, resulta que los responsables de los proyectos académicos de intervención cultural están invitados a crecer como agentes y como actores “planificadores estratégico- situacionales”: convocados a ampliar su mirada sobre la vida cultural y social desde una perspectiva histórica, interdisciplinaria, y atenta al sí mismo de los responsables de los proyectos.

Por ello, en este camino es imprescindible incorporar actividades de investigación con sentido social en el proceso de planificación, y es importante hacerlo involucrando a los participantes en los procesos de transformación deseados. Esto permite encontrar explicaciones que tengan suficiente información para tomar mejores decisiones en la planeación que busca intervenir procesos culturales y lograr así los resultados esperados.

El vínculo entre investigación e intervención

Explorar las causas de aquello que aparece y se reconoce como problema implica un trabajo de estudio, de reflexión y de investigación mayor para encontrar alter-

nativas que expliquen lo que sucede e incluso ayuden a resolver dicho problema. Ello implica buscar conexiones entre el trabajo investigativo y el trabajo de planeación del proyecto que finalmente se llevará a cabo en la comunidad. Un proyecto académico de intervención cultural considera importante hacer investigación para generar nuevas miradas sobre la realidad, nuevos ángulos y nuevas explicaciones que dinamizarán el proceso de planeación y la intervención cultural misma. El trabajo investigativo ayudará a comprender mejor lo que sucede en la comunidad, con una visión que incluso va más allá de una comunidad particular, dado que busca claves explicativas para conocer y entender mejor esos aspectos de la vida y la cultura de las comunidades que son compartidos también en otras latitudes, aunque en cada caso particular se muestren singularidades.

Una guía mínima para formular y realizar protocolos de investigación dentro de la planificación estratégica situacional debe tomar en cuenta de manera creativa, sistemática aunque con flexibilidad, lo siguiente:

“Tengo un tema de desarrollo profesional y, desde luego, un tema de estudio que me interesa y es pertinente para intervenir en el desarrollo cultural de grupos y comunidades; tengo un enfoque personal y un campo de interés particular sobre mi tema de estudio; tengo una pregunta de investigación principal (y enseguida otras preguntas derivadas de ella) cuya respuesta podría fortalecer el proyecto de intervención; formulo una hipótesis (provisional) para responder a dicha pregunta; propongo una forma detallada de responder/resolver dicha pregunta, lo que implica acudir a teorías —o explicaciones aceptadas— y a metodologías —explicaciones aplicadas a la obtención de nueva información empírica, trabajo de campo—. Aquí se articulan investigación e intervención: La investigación académica que genera conocimiento sobre temas de estudio y propuestas o intereses pertinentes de intervención para transformar e impulsar el desarrollo cultural: Para lo anterior me podría apoyar en un caso de estudio o en investigación aplicada, orientada a un proyecto cultural de intervención, cuya formulación, realización y evaluación me permitirá aportar acciones concretas y mayor conocimiento sobre mi tema de interés/estudio.”

Es conveniente tener presente que todo protocolo tiene un margen de flexibilidad para aceptar revisiones e incorporar nuevas formulaciones. Una forma de presentar de manera ordenada el texto anterior (protocolo) es la siguiente:

- 1) Elijo un tema de estudio que me interesa y es pertinente para la *gestión cultural* en la que quiero participar. Conozco lo que ya se ha estudiado sobre el tema y expreso la justificación por la cual me intereso en el asunto.
- 2) Tengo un campo de interés particular sobre mi tema de estudio.
- 3) Construyo una problemática a partir de mi tema y campo de interés particular (árbol del problema, relaciones causales en estudio, hago un reconocimiento y análisis de la situación).
- 4) Planteo una pregunta principal de investigación y varias otras preguntas derivadas de la principal.
- 5) Formulo una hipótesis (una respuesta provisional, tentativa) para responder a la pregunta principal.
- 6) Reconozco y vigilo los supuestos que están detrás de mis afirmaciones, preguntas e hipótesis, y soy en alguna medida consciente de ellos.
- 7) Asumo objetivos de investigación para mi trabajo, reconozco los límites y alcances, me planteo metas a lograr siempre en orden a la consecución de mis objetivos explícitos.
- 8) Diseño una forma detallada para responder la pregunta principal, construyo un camino, una metodología que combina explicaciones teóricas (propias y de otros académicos) con la selección de varias técnicas de acopio de información empírica que obtendría del diálogo con los demás actores de la comunidad y con las instituciones involucradas en el proceso de planificación del proyecto cultural. Reviso los resultados obtenidos, los interpreto y analizo con criterios bien fundamentados y apoyado en categorías de análisis.

La metodología se desglosa en tres apartados:

- a) Delimitación empírica: lugar de realización de la investigación, temporalidad (periodo de estudio), tipo de proyecto (diacrónico/sincrónico), definición inicial de sujetos/objetos de estudio.
- b) Perspectiva metodológica general prevista: tipo de acercamiento (método cuantitativo, método cualitativo, una mezcla de ambos).
- c) Referentes teóricos o líneas/escuela de pensamiento a las que se adscribirá la investigación (por ejemplo, teorías de la recepción, teoría de las representaciones sociales, teoría de la estructuración, constructivismo, etc.).

9) Redacto el trabajo de investigación diseñado hasta este momento en la forma de un protocolo de investigación, se tratará del esfuerzo de articular trabajo teórico y trabajo de campo (empírico) de acuerdo con el diseño previo (protocolo de investigación).

10) Proceso, analizo, concluyo y formulo propuestas con base en la totalidad del proceso. Comparto los resultados con la comunidad, con aquellos que participaron en el trabajo de campo y, lo más importante, los resultados de la investigación se ponen sobre la mesa de diálogo con los actores involucrados para afinar el proyecto de intervención desde la problemática, sus causas, los objetivos y las metas, los recursos materiales, humanos y financieros, para decidir las acciones a diseñar y ejecutar. Lo anterior implica tomar en cuenta a las comunidades, planear junto con ellas, poner en diálogo lo que quiere, desea y anhela el que planea, quien lidera el proyecto académico, como individuo, como grupo de personas.

11) Preparo el texto final donde incorpore todo el proceso de investigación, lo comunico, sobre todo, lo articulo creativamente primero, con el proceso de planificación estratégica situacional, después, con la ejecución del proyecto y por último, con la evaluación efectuada durante y al final de realizar el proyecto académico de intervención cultural.

12) En todo este proceso es importante acompañarse no sólo de los actores de la comunidad involucrados, sino también de distintas maneras y en diferentes momentos por los compañeros del grupo académico, los profesores y los asesores de investigación o directores de tesis.

Aquí dejaremos la formulación del protocolo de investigación que enriquecerá el proyecto de intervención y su conexión con la práctica real de la intervención. Sin duda, la formulación de cada protocolo de investigación particular y su aplicación en los casos elegidos, tendrá su singularidad, su propia historia, en la que múltiples voces participarán y muchas formas expresivas aparecerán también. Una manera de consignar dichas experiencias académicas de intervención es el documento universitario que se solicita para concluir el proceso formativo, para la realización del examen destinado a la obtención del grado. En cada institución educativa pueden adoptar singularidades reconocibles, pero en el fondo es más lo que comparten entre sí dichos reportes que lo que los diferencia.

Algunas preguntas que pueden ayudar en el proceso de diseño y elaboración del proyecto académico de intervención cultural:

- ¿La problemática que se busca transformar está clara y bien delimitada?
- ¿El proyecto tiene alguna correspondencia con los objetivos o prioridades de una política cultural?
- ¿El proyecto tiene definido el objetivo general y los objetivos particulares en estrecha relación con las causas del problema?
- ¿Las actividades del proyecto se dirigen a transformar causas críticas de la problemática?
- ¿Están claramente identificados los productos y/o servicios a lograr con las actividades?
- ¿Está bien identificado el tiempo de ejecución del proyecto?
- ¿Están claramente identificados los beneficiarios y/o usuarios del proyecto?
- ¿Tiene el proyecto un presupuesto diseñado en coherencia con los recursos necesarios?
- ¿Cuál es la diferencia entre conocer la realidad e intervenir en la realidad?
- ¿Cuáles son las diferencias y cuáles los vínculos entre proyecto de investigación y proyectos de intervención cultural?
- ¿Qué es la planificación y cuál es la diferencia entre planificación, investigación y acción?
- ¿Cómo se inicia un proceso de planificación y cuál es la finalidad de esta última?
- ¿Qué es una problemática cultural?, ¿Cuáles son sus características?
- ¿Por qué es recomendable reconocer la situación, la realidad en la que viven los miembros de la comunidad?
- ¿Cuál es la realidad que necesita ser transformada? ¿Quién más ve esa problemática?
- ¿Qué otras problemáticas u oportunidades aparecen en el escenario de la comunidad?
- ¿Cuáles son las prioridades en las problemáticas que se detectan por parte de los diversos actores?
- ¿Por qué es importante que quien diseña y conduce un proyecto académico

de intervención cultural se observe a sí mismo, se vigile, se reconozca en sus dichos y acciones?

Últimas consideraciones

Esta forma de entender los proyectos académicos de intervención cultural implica el reconocimiento de que en la vida social y comunitaria hay más cosas en juego que la voluntad, el interés, la pasión, el deseo de ayudar a cambiar las cosas por parte de los gestores culturales. Y esto ocurre precisamente porque hay mucho más que entender y develar sobre la forma en que suceden las interacciones humanas y sus dinámicas institucionales. La tríada de sentidos básicos del ámbito de la cultura que expone J. C. Passeron y que aparecen al principio de este texto, siguen siendo una brújula y un faro (entre otras formas de mirar lo esencial de la cultura) que estimulan y orientan la reflexión de quienes elaboran y ponen en práctica proyectos académicos de intervención cultural.

Ante los esfuerzos por entender lo que sucede en la vida social y cultural, es fácil que aparezcan frente a los gestores culturales términos que nombren sus tareas de gestión al hablar de proyectos académicos de intervención cultural, y ello es más evidente sobre todo cuando se coloca en primer plano la dimensión comunitaria; se habla de integración, desarrollo, identidad, reconocimiento, tradición, costumbres, proceso, crecimiento, difusión, prevención de adicciones, libertad cultural, subjetividad, educación, investigación, evaluación, innovación, inclusión, capacitación, transformación, concientización, trato igualitario, formación, salvaguarda, patrimonio. Estos conceptos no son simple parafernalia, porque en el territorio de un lenguaje compartido entre gestores culturales tales términos (y otros) nombran presencias y ausencias, aspiraciones y faltantes. Si se les mira con atención tienen una relación muy estrecha (causas y soluciones) con otras preocupaciones de las comunidades.

Veamos algunos ejemplos de lo que se escucha con frecuencia: mal uso del tiempo libre por parte de algunos niños o jóvenes; incorrecta aplicación de los recursos públicos y, por tanto, deficientes servicios básicos para las comunidades; mala aplicación de los recursos públicos destinados a la cultura, a los festivales; carencia de fuentes de empleo y bajos ingresos que permitan una digna atención a las necesidades básicas

de la población; Alto grado de machismo y un trato poco o nada igualitario hacia las mujeres, los niños y los sectores más vulnerables; abandono de la educación escolarizada en la primaria o en la secundaria, lo que desemboca en miembros de la comunidad con pobres esperanzas de desarrollo humano y en ocasiones, migración a actividades delictivas cada vez más preocupantes; calidad educativa deficiente en las escuelas y con poco logro en el acercamiento y valoración de las artes, de la lectura, de la cultura; insuficiente planeación urbana, o poco respeto a los acuerdos colectivos en el uso y aprovechamiento del espacio público; deficientes planes de movilidad y un problemático transporte público en las ciudades y en las zonas más alejadas de las urbes; incomprensión y, a veces, alto grado de conflicto a causa de la pertenencia a grupos religiosos diferentes; carencia de espacios para la reunión, la experimentación, y la expresión creativa de jóvenes y adultos, niños y niñas; frecuentes desencuentros, casi casi 'endémicos' entre servidores públicos (salud, obras públicas, impartición de justicia, y más) y la ciudadanía; individualismo y ambición económica que deriva en prácticas injustas y en aumento de la inseguridad; enorme dificultad para construir espacios de diálogo constructivo entre los ciudadanos y, entre la ciudadanía y los actores políticos ante los innumerables conflictos que brotan por todos lados; la pérdida de sentido de la vida y su conexión con el suicidio, la violencia, la ausencia de esperanza; deficiente apoyo de las instituciones hacia la ciudadanía y sus expertos en temas como la brecha generacional, los embarazos no deseados, las agresiones sexuales, el consumo de estimulantes y las adicciones que éstos producen; la contaminación visual y auditiva, la contaminación de las aguas, del aire y, en general, de la naturaleza; las incertidumbres y dudas sobre los usos prácticos de las nuevas tecnologías en la vida de niños y jóvenes y de todos nosotros, desde luego; la lista de temas podría seguir, pero lo mejor es que coincida con lo expresado y en buena medida sea fruto de consensos entre los variados actores de los procesos de gestión cultural.

Avanzar en esta dinámica de comprensión sobre lo que sucede tiene, como ya se ha explicado, un impacto muy positivo en el desarrollo cultural. Para lograrlo, los proyectos académicos se apoyan en textos que son aportes previos por parte de pensadores que pueden ser considerados como autores centrales y clásicos. Lo anterior en el sentido de que han sido capaces de condensar en un discurso, explicaciones claras que son aceptadas, compartidas e incluso, que han sido sometidas

al debate y a la discusión para seguir avanzando en la explicación de lo que sucede en la cultura.

Quien diseña un proyecto académico también tendrá que estar atento a reconocer señales de lo que la gente de la comunidad necesita, siente, expresa; indicios de la manera como la gente celebra, recuerda, comparte, reclama, etc. Asimismo advertirá que hubo, hay, o habrá otros proyectos semejantes y que eso es una ventaja y no una desventaja, porque de ahí se puede seguir aprendiendo y continuar experimentando.

El reconocimiento de la problemática cultural y su configuración en un texto donde se propone la intervención cultural es un proceso que requiere alcanzar cada vez más una mayor congruencia con una visión más amplia de la problemática en su conjunto. Esta visión se obtiene con el árbol de la problemática socio-cultural, pues en él aparecen no sólo los síntomas y las causas elegidas para transformar el proyecto particular, sino también las causas directas, indirectas y estructurales que ayudan a explicar el fenómeno social y cultural en el cual se inserta el proyecto de intervención (Barrios y Chaves, 2014:69)⁵.

Este proceso de maduración es muy valioso y tiene buenos resultados cuando logra integrar las visiones de la mayor cantidad de actores involucrados en el proyecto de intervención, porque permite reconocer los límites y alcances reales del proyecto y también porque pone en perspectiva otras acciones que de llevarse a cabo ayudarían a seguir proporcionando beneficios para esa o esas comunidades. Lo anterior implica que lo deseable es que el proyecto académico de intervención no sólo exprese la intención de quien coordinará el proyecto, sino que sea fruto del diálogo de muchos más. Es imprescindible entonces, el tomar en cuenta los puntos de vista de todos los actores involucrados en la problemática porque seguramente ellos pueden ser parte de la solución: creadores artísticos, autoridades gubernamentales, universitarias, públicos específicos, líderes de opinión, periodistas culturales, empresarios sensibles a los aportes de la cultura al desarrollo humano, técnicos y expertos en infraestructura y espacios culturales y la lista de otros actores del entorno podría continuar.

Explorar y hacer cada más evidente las conexiones de sentido será de gran importancia en todo el proceso. Esto tiene que ver con establecer significativas relaciones

⁵ A. Barrios y A. P. Chaves, *op. cit.*, p. 69.

conceptuales que integren y articulen reflexiones con supuestos, con juicios defendidos o puestos en duda, con hipótesis en búsqueda de comprobación, con hallazgos fruto de los aportes de la investigación que alimenta el proyecto de intervención, y, con las evaluaciones constantes. En todo este camino, la palabra metodología está subyacente, dado que nombra el trabajo académico dedicado a apoyarse en las explicaciones teóricas para poder aplicarlas en el trabajo de acercarse para obtener información, cuantitativa o cualitativa, en el trabajo de campo. El trabajo de campo, como ya se dijo, es un ingrediente que apoyado en técnicas de investigación ayudará a evitar interpretaciones erradas u omisiones involuntarias en los esfuerzos por comprender la realidad sobre la cual se busca intervenir.

Los proyectos académicos de intervención cultural son también una manera de concretar las políticas culturales, forman parte importante del quehacer significativo de los gestores culturales, porque muchos de éstos buscan prepararse desde una perspectiva académica y aspiran a llevar a cabo proyectos culturales con y desde las comunidades particulares, sin menoscabo de la responsabilidad que tienen las instituciones culturales. Lo hacen tratando de disminuir los riesgos de desencuentros, o de desbalances entre lo que propone la institución, lo que propone el gestor cultural profesional y, por otro lado, lo que proponen los actores prioritarios de las acciones culturales, esto es, los beneficiarios activos, quienes con su palabra y con su mirada en acción, en diálogo con los actores profesionales integran un proceso creativo de gestión cultural comunitaria. Se trata de encontrar un punto de contacto dinámico. Siempre será posible estimular, proponer, buscar, propiciar encuentros de diálogo entre los miembros de la comunidad (sabiendo que habrá también posturas críticas, diversas).

Cabe preguntarse si podríamos usar la conocida cinta de Möbius⁶ como metáfora para mostrar lo profundo de los proyectos académicos de intervención cultural, ya que

⁶ “La banda o cinta de Möbius es una superficie con una sola cara y un solo borde. Tiene la propiedad matemática de ser un objeto no orientable. Fue descubierta por los matemáticos alemanes August Ferdinand Möbius y Johann Benedict Listing (cada uno por su cuenta) en 1858. Si se coloreara la superficie de una cinta de Möbius, empezando por la cara “exterior”, al final quedaría coloreada toda la cinta; esto muestra que sólo posee una cara, y no tiene sentido hablar de cara interior y cara exterior. Por su parte, el borde se puede comprobar recorriéndolo con un dedo: así se verá que se vuelve al punto de partida tras haberlo recorrido todo. Es una superficie no orientable por lo siguiente: si se partiera con un par de ejes perpendiculares orientados, al desplazarse paralelamente a lo largo de la cinta, se llegaría al punto de partida pero con la orientación invertida”. Texto tomado de: Psico Notas: <http://www.psiconotas.com/banda-de-moebius-314.html> Nota de los editores.

puede decirse de manera análoga que en realidad no tienen inicio ni fin, que sólo tienen una cara en un proceso sin un claro comienzo y sin un claro final. Y, sin embargo, “se mueven” esto es, los proyectos culturales sí generan avances, sí estimulan cambios, sí transforman la vida de las personas y de las comunidades, con distinta intensidad y habrá diferentes maneras de valorarlos, evaluarlos y proyectarlos hacia el futuro.

La riqueza de contar cada vez más con una lista creciente de proyectos académicos de intervención cultural es que en la mayoría de ellos se encierran deseos, anhelos, creaciones, esfuerzos por hacer, por repetir, por compartir con otros lo que un grupo valora, y podemos afirmar que esto ha resultado benéfico, estimulante y ha generado nuevas prácticas culturales y artísticas que nos benefician a todos.

Bibliografía

- Barrios Nogueira, Andrea y Patricio Chaves Zaldumbide, (2014). *Transformar la realidad desde la cultura: Planeación de proyectos culturales para el desarrollo*. México, CONACULTA. Intersecciones, vol. 34.
- Bourdieu, Pierre, Jean–Claude Chamboredon y Jean–Claude Passeron (1ª. edición: 1973). *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. México, Siglo XXI, 1998. Existe versión digital: [El_oficio_de_sociologo_Bourdieu_Passeron.pdf](#)
- Durkheim, Émile (1ª. Edición. 1912). *Las formas elementales de la vida religiosa. El sistema totémico en Australia (y otros escritos sobre religión y conocimiento)*. (2012) México, FCE, UAM y Universidad. Iberoamericana.
- Figuroa Díaz, María Elena (Coordinadora) (2006). *Cultura y desarrollo humano. Visiones humanistas de la dimensión simbólica de lo individual y lo social*. México, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura, Intersecciones, vol. 10.
- Galindo Cáceres, L. Jesús (Coordinador) (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México, Ed. Pearson.
- García Canclini, Néstor (1987). “Políticas culturales en América Latina”, en Néstor García Canclini, edit., *Políticas culturales en América Latina*, México, Edit. Grijalbo.

- García Canclini, Néstor (2014). *El mundo entero como lugar extraño*. Buenos Aires, Editorial Gedisa.
- Giménez, Gilberto (2007). *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*, México, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura, Intersecciones, vol. 18.
- González, Jorge A., coordinador, José Amozorrutia y Margarita Maass, *Cibercultura e iniciación en la investigación*. México, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura. 2007.
- Matus, Carlos (1987). *Adiós señor presidente*. Caracas: Fundación ALTADIR. 1994. En: <http://digecomunsa.files.wordpress.com/2013/03/matus-adios-sec3b1or-presidente.pdf>
- Orozco, Guillermo y Rodrigo González (2012). *Una coartada metodológica. Abordajes cualitativos en la investigación en comunicación, medios y audiencias*. México, Ed. Tintable.
- Wright Mills C. *La imaginación sociológica* (1ª. edición: 1959). México, FCE, 2000.

LA GESTIÓN CULTURAL COMO EJE DE LOS EMPRENDIMIENTOS CULTURALES SOSTENIBLES

ADRIÁN MARCELLI¹

Este texto es resultado de una reflexión de varios años a partir de una práctica directa de la gestión cultural que ha considerado el reconocimiento a lo heterogéneo, lo diverso y lo plural, y ha asumido el reto de articular la creatividad individual, las identidades colectivas, la tradición y la modernidad sin perder de vista tanto el sustento material de todo proceso cultural, como su sentido simbólico.

Si consideramos desde la gestión cultural a la cultura misma como un derecho humano, a la vez que, un campo de acción que tiene una base material, en donde los procesos humanos se expresan a través de la creatividad, la identidad, la reflexión y el sentido de vida de individuos y comunidades, entonces contaremos con principios sustantivos para estructurar acciones coherentes, pertinentes, sistemáticas y sostenibles.

Al asumir el desarrollo cultural desde una dimensión amplia, es necesario contar con una visión y una acción flexibles a partir de una ruta definida, que libere y dé cauce a las enormes potencialidades de la sociedad humana. Por ello, se requiere que la gestión cultural asuma como uno de sus ejes principales: diseñar, operar y armonizar estrategias y proyectos que permitan la vinculación e intersección de los diversos campos culturales y sectores sociales, animando procesos que impacten en una mejor calidad de vida de las personas.

El desarrollo cultural implica reconocer, respetar —más que tolerar— y animar saberes y valores que den sentido y fortalezcan al individuo y estimulen su participación en el entramado de lo social, aun cuando sean diferentes entre sí.

Para fortalecer el tejido social de una comunidad, de una ciudad o de un país, hay que conocer en principio cómo se construye dicho tejido: la cultura nos ofrece una respuesta al sentido de esa construcción. Los conocimientos, tanto innovadores

¹ Estudió la licenciatura en filosofía en la UNAM. Es antropólogo social por la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Especialista en desarrollo humano y aprendizaje significativo por el Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt en México. Es autor de *El maestro Serge Raynaud de la Ferrière*, México, Solar, 1995.

como ancestrales, junto con las emociones que se generan en el proceso creativo son el eje de lo cultural.

Estos conocimientos son necesarios para articular un proceso sostenible en lo cultural, en donde son evidentes dos dimensiones, que no debieran ser contradictorias:

- a) Por un lado, *el conocimiento de los elementos técnicos de la creación misma*, esto es, creatividad, intuición, pasión, innovación y/o conservación, y, por otro lado, y de manera paralela, de sensibilidad y comunicabilidad.
- b) *Los conocimientos de cómo producir en diversos niveles*, lo que implica creación y reproducción de objetos y/o eventos, así como distribución, intercambio, venta, financiamiento, circulación, administración, control y divulgación de los productos y servicios que genera la creatividad misma.

Si bien la gestión cultural es una construcción metodológica, el concepto mismo nos sirve como espacio de intersección para vincular diversas técnicas de contacto enfocado a los roles básicos del trabajo cultural.

Hablamos de dos roles de actuación, *creación e intercambio*, que pueden ser, de vez en vez, realizados por un mismo sujeto, aunque a veces no ocurra. Un artista podría interesarse en ser un gestor o emprendedor cultural. En tanto que un gestor o emprendedor cultural puede o no ser un artista. Pero finalmente son dos roles que requieren un foco diferente de actuación. Creación y comunicación. Contacto y conocimiento del cómo y cuándo del intercambio.

En la esfera de lo cultural, la creatividad no se reduce a la elaboración de productos o servicios para un consumo inmediato, sino que ésta se extiende necesariamente a bienes simbólicos que van vinculados a procesos que parten del encuentro —casual o causal— de personas, y luego se continúan en la animación y/o en la formación de públicos.

Los productos y servicios culturales pueden procesarse y reproducirse industrial o artesanalmente y, con ello, adoptan formas de objetos de intercambio en el espacio donde se producen, vinculándose o circulando, además, hacia segmentos específicos de la población que los aprecia y valora, o que potencialmente podrían hacerlo.

Planteamos la necesidad de construir una mejor calidad de vida a través de las acciones culturales, pues esta construcción impacta en mayor o menor medida la dimensión social y económica de las sociedades contemporáneas.

La creatividad cultural es generadora de una gran cantidad de posibilidades económicas vinculadas a ella en procesos globalizados o no, en su producción y distribución material, pero también paralelamente forma parte del nacimiento y desarrollo de procesos de mundialización de valores, hechos y procesos culturales.

Aun cuando acotemos campos posibles de lo cultural, queda un enorme espacio que incluye las artes y los procesos creativos —recientes o centenarios— de la vida cotidiana de las personas, que se producen en espacios de intersección con un impacto económico y de bienestar social.

En los últimos años diversos estudios han analizado parte de esta producción ubicándolas como Industrias Protegidas por el Derecho de Autor (IPDA) abriendo así un espacio de reflexión sobre los derechos culturales colectivos y tradicionales de las comunidades indígenas y populares.

Puede haber diversas aproximaciones a los procesos culturales que se realizan a través de proyectos, instituciones, emprendimientos y empresas culturales. Además, hoy día desde la nueva complejidad de las tecnologías, se desarrollan espacios de intersección entre las diversas categorías o disciplinas más o menos tradicionales, que abordan novedosos acercamientos y metodologías de trabajo por la creciente influencia de los medios de comunicación, registro, difusión, distribución y venta de productos y servicios.

A manera de ejemplo, un alumno de los Seminarios de Emprendimientos Culturales que he coordinado estos últimos años, que se dedica a la elaboración de muebles artesanales de alta calidad, después de interactuar con colegas en Chile, Alemania, Japón, Bolivia y Australia se ha enriquecido en el intercambio y ha descubierto detalles técnicos, formas novedosas de hacerse visible y exponer sin fronteras, lo cual le ha llevado a potenciar su trabajo al infinito al vincularse a modelos de difusión y ventas en línea, lo que lo ha orillado a transformar el armado, embalaje y envío. Así, ha descubierto cómo sus puntos de venta se multiplican, basado en una fórmula simple pero fundamental: *mantener la calidad de su creación y reproducción, sin perder los códigos simbólicos de lo local* lo que implica una mejora continua en sus procesos de creación artística adoptando, a la vez, nuevas líneas de comunicación, producción, embalaje y distribución.

Actualmente los proyectos se multiplican, como los emprendimientos relacionados con el patrimonio cultural que se vinculan con nuevas tecnologías de la co-

municación y con espacios virtuales de difusión y venta. Puede articularse con el turismo cultural y éste va más allá de la promoción de ciertas zonas y objetos del patrimonio, ya que forma parte de una comunidad de valores tales como el patrimonio natural sustentable, los saberes, las imágenes.

Lo tradicional y lo local se vuelven universales siempre y cuando no pierdan su espacio de origen y su afluente simbólico.

Los creadores pactan eventos de fusión de disciplinas artísticas o de códigos de identidad, o simplemente comprenden al otro que es diferente y ello les permite relacionarse con segmentos de la población y públicos hasta ahora desconocidos.

La intersección de disciplinas se facilita al utilizar las tecnologías de la mercadotecnia de productos y de la mercadotecnia social, transformándola en una parte esencial de la gestión cultural: la mercadotecnia cultural, que se sustenta en el desarrollo del capital simbólico.

Escuchar al otro

Un creador que aspira a ser independiente participa activamente en el proceso de intercambio de sus producciones, aprende a escuchar a los creadores y consumidores de una infinidad de saberes y objetos; por ejemplo, puede dialogar e intercambiar objetos y saberes con las llamadas tribus urbanas de la Ciudad de México, con públicos de consumo alto y medio que enarbolan y se identifican con imaginarios y valores como son el comercio justo, el comercio verde, el comercio Kosher o Halal, los alimentos veganos, la no explotación infantil, la no discriminación de género o de orientación sexual, etcétera.

A través de los emprendimientos culturales sostenibles, tanto el gestor cultural como el emprendedor tienen ante sí la oportunidad de desplegar una ruta metodológica que les permitirá por fin, saberse realmente independientes de las instituciones tradicionales de cultura, partiendo de aprender a distinguir lo que imagina que es él y lo que imagina que es el otro a través de un diálogo.

Y el diálogo se da a partir, no solamente de contenidos estéticos y de valores, sino en formas del intercambio material que pasan por el tamiz de un adecuado contacto que implica a la vez una sana distancia de unos con otros.

En el contexto de este ensayo incluimos a la mercadotecnia cultural vinculándola con el concepto de la economía creativa y con la gestión cultural, a manera de un espacio de intersección de disciplinas y conceptos amigables que facilitan el sentido y la coherencia de los emprendimientos.

El término mercadotecnia cultural tiene dos dimensiones. Por una parte, se refiere a una intervención material y operativa en el campo de lo cultural y, por otra, una manera de desarrollar formas creativas que impulsen la afirmación de identidades, conocimientos y la vinculación y adhesión a productos y servicios que resulten de los contenidos de las propias manifestaciones culturales.

Utilizamos el término “campo de lo cultural” de un modo operativo para el desarrollo de la gestión cultural, como el conjunto de actividades, proyectos, manifestaciones, bienes, productos y procesos humanos cuyo propósito consiste en crear, expresar, interpretar, conservar y transmitir contenidos simbólicos².

En este modelo de emprendimientos culturales desde la visión de la gestión cultural vinculamos, además, a la mercadotecnia cultural como un proceso que incluye necesariamente la formación de públicos.

Así, la mercadotecnia cultural es una forma de concebir sistemáticamente la participación de manera concreta de los creadores en la promoción, difusión, divulgación, valoración, distribución y venta de productos culturales (bienes y servicios) que los públicos necesitan o aceptan en el plano utilitario, emocional, simbólico y/o en la construcción y desarrollo de identidades.

Además, asumimos que el concepto de mercadotecnia cultural se vincula con el de formación de públicos tanto oferentes, como consumidores de productos y servicios culturales.

Por tanto, la formación de públicos implica una forma de generación de vínculos, que no sólo devela la existencia de los públicos, sino que explora además, su capacidad potencial o real de acceso a los hechos, objetos y procesos culturales, a través de su ubicación física, su movilidad o el establecimiento de redes sociales, en donde se expresan opiniones, gustos y comportamientos vinculados al consumo cultural.

Este proceso de conocimiento de los diversos públicos hace posible transitar de los públicos imaginarios o ideales, a *públicos objetivo*. La metodología de acerca-

² Definición tomada de: <http://culturayeconomia.org/wp-content/uploads/completo-dic162.pdf>

miento con el otro es fundamental para los emprendimientos culturales en la lógica de proporcionar una mejora permanente de sus servicios y para ajustar los productos culturales a condiciones no sólo de gusto, sino de construcción de nuevas opciones culturales que reconoce el cambio constante de las personas, las comunidades y sus generaciones.

Así, en la gestión cultural, la mercadotecnia cultural es un conjunto de acciones sistemáticas que debieran ser permanentes a través del tiempo en la investigación del comportamiento y sentido de las creaciones y consumos culturales de individuos y comunidades específicas, lo cual puede generar inclusive el trazo de mapas culturales territoriales y virtuales, estáticos o dinámicos.

El cómo del contacto para el intercambio constituye el eje de la sostenibilidad de los emprendimientos culturales. Una forma coherente de contacto permite valorar los conocimientos y emociones, tanto innovadoras como ancestrales que se generan en el proceso creativo y cotidiano entre las personas, lo que requiere de sensibilidad, respeto, creatividad, innovación y/o conservación, así como formas específicas de comunicación.

La mercadotecnia cultural distingue, en este proceso, dos tiempos diferentes que no tienen que ser necesariamente contradictorios. Por una parte, los productos y servicios culturales pueden tener como destino un consumo inmediato; pero así mismo, pueden ser parte de procesos de impacto a mediano y largo plazo, que enriquecen, como bienes simbólicos, a la sociedad misma, y que implican la formación de públicos a través de diversas etapas.

Un producto cultural, puede referirse a una obra plástica, una artesanía, una escenografía; el servicio cultural de un museo, un festival, una casa de cultura. Pero cualquiera de estos productos o servicios puede establecer y generar lazos poderosos de identidad en una comunidad, una región, o en todo el país. Es en la apropiación de los procesos culturales, a través de sus productos y servicios donde la mercadotecnia debe trascender la idea de cliente, y enfocarse a la persona, hasta abarcar a la comunidad cultural de la que forma parte.

La mercadotecnia cultural es un conjunto de herramientas técnicas que permite comprender y ubicar la creatividad cultural como generadora de una gran cantidad de posibilidades económicas vinculadas entre sí y con otros campos de la economía.

Por ello, la gestión cultural requiere enfocar su esfuerzo para sensibilizar a los diversos actores que se vinculan a los emprendimientos culturales y así aprovechar inteligentemente su potencial en el desarrollo.

Es fundamental insistir en que la gestión cultural promueve y está atenta al valor cualitativo del patrimonio, de otra manera ésta deviene en simple mercancía.

La vinculación entre nuestra riqueza cultural y el desarrollo social y económico tiene como un eje fundamental el dominio técnico de la gestión cultural. Esta idea implica la consolidación de proyectos culturales, a partir de su sostenibilidad económica y de su expresión y estabilidad como procesos culturales. Todo parte del diálogo de unos y otros.

Los proyectos que son sostenibles

Los emprendimientos culturales pueden o no tener posibilidades de intercambio y potencial económico a mediano y largo plazo, partiendo de una *sostenibilidad* interna construida desde los proyectos mismos. Hay proyectos culturales que requieren un largo tiempo para ser sostenibles, otros parecería que no serían sostenibles sin la intervención de las instituciones tradicionales de cultura. ¿Cómo saberlo?

La sostenibilidad implica la *articulación* concreta de un producto o servicio con uno o varios segmentos sociales específicos a los que sirve, sea regional, comunitario, privado, nacional e internacional, y ello implica de forma sistemática desplegar rutas y cadenas coherentes y específicas de producción, distribución e intercambio.

Un proyecto sostenible es aquel que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar sus recursos o autogenerándolos de forma permanente.

Los emprendimientos culturales como proyectos sostenibles parten de una lógica que si bien asume la dinámica del mercado, se fundamenta en la comprensión y asimilación simbólica de éstos a través de procesos creativos.

El mercado cultural lo constituye el conjunto de actividades y productos realizados libremente por los agentes creativos que forman parte de un intercambio, a partir de un valor económico, sin la intervención dominante del poder público.

Los emprendimientos culturales serán sostenibles y posibles siempre y cuando sus contenidos sean de calidad y auténticos y no artificiales o estereotipados.

El concepto de lo sostenible requiere el poder comunicar y hacer partícipe a un grupo específico del sentido de sus bondades en el plano de lo simbólico, ello constituye el punto de partida de las estrategias de producción y distribución de los bienes y servicios culturales.

La gestión cultural parte de diagnósticos y desemboca en análisis situacionales estructurados que reúnen información de forma sistemática a través del tiempo, mismos que permiten obtener el conocimiento del sentido, demandas y anhelos colectivos para desarrollar respuestas a través de líneas estratégicas, que incluyan evaluaciones de impacto y la plena satisfacción de los servicios culturales ofertados.

Como actividad de mayor complejidad, la gestión cultural no busca solamente lograr la sostenibilidad de proyectos culturales en sí mismos, sino que impulsa y facilita el agregar valor a los procesos culturales, desarrollando también el capital intelectual de las personas involucradas en una dinámica donde los públicos se apropien parcial o totalmente del gusto y sentido de los procesos culturales, y puedan transitar de la experiencia estética pasiva a la participación activa en los proyectos y servicios culturales.

Quedó atrás la idea de llevar cultura a los pueblos. Se trata de establecer procesos de diálogo e intercambio a partir de contenidos simbólicos, materializados en objetos y servicios.

Así, la sostenibilidad de un proyecto requiere de la cooperación y participación de diversos segmentos de la sociedad y, en su caso, de la comunidad de destino, donde el punto de partida es el conocimiento y apropiación de las bondades del proyecto y el sentido del mismo.

Los emprendimientos sostenibles requieren una coherencia estética, histórica o simbólica. Por otra parte, el proyecto debe tener una coherencia de producción, comunicación, distribución, venta y mejora permanente. Son dos dimensiones de actuación que pueden complementarse.

Por ejemplo, un producto cultural de alta gastronomía purépecha, puede mantener su calidad simbólica y material interna sin concesión, y a la vez, competir con las herramientas de la más alta calidad de la mercadotecnia de productos de otros tipos de producciones. Por falta de esta vinculación, la potente gastronomía mexicana ha avanzado con lentitud fuera de las propias fronteras y de las comunidades migrantes de mexicanos que viven en otras latitudes.

El conocimiento exhaustivo del contenido, las bondades y los aportes de un producto o servicio cultural de manera interna nos permite contrastarlo frente a competidores potenciales o concretos. A partir de ello, se definen las estrategias y tecnologías de mayor creatividad, calidad e ingenio para comunicar e intercambiar nuestro producto o servicio cultural. La cultura es diversa y plural; por eso mismo, nuestras actuaciones en gestión cultural también deben serlo.

Los mercados, en términos de gestión cultural, tienen como eje, públicos en constante transformación. Los públicos pueden ser consumidores tradicionales, convencionales, o bien, altamente especializados.

El eje de los emprendimientos culturales sostenibles se articula desde la definición misma para la configuración de proyectos específicos que incluyen procesos de visibilidad, distribución, venta y mejora continua.

Para poder potenciar y extender de manera sostenible los beneficios de un proyecto cultural, es fundamental avanzar en la comprensión de sus vertientes y de su propia dinámica. Hay que enfatizar el sentido del término *sostenible* que usamos en este texto, pues su acepción más común es sinónimo (o casi) de sustentable en sentido ambiental. Aquí tiene que ver con la autosuficiencia simbólica y financiera, con su durabilidad en el tiempo y con la capacidad de sostenerse y desarrollarse sin depender totalmente de ayudas externas.

El punto central es la generación y el fortalecimiento de procesos culturales diversos que puedan mantenerse por sí mismos a través del tiempo, sustentados en un proceso económico, y que, gradualmente pueda o no, dejar de requerir ayuda exterior, sin merma de los recursos existentes, articulando a los diversos actores sociales de manera directa e indirecta.

La posibilidad de contar con emprendimientos culturales que tengan posibilidades reales de vida a mediano y largo plazo implica su articulación tangible y sistemática con la sociedad a la que sirven o influyen y con procedimientos técnicos específicos.

Los proyectos culturales serán sostenibles cuando generen un beneficio visible y comprensible tanto a las comunidades, como a los diversos sectores de una población. Y el darse cuenta de este beneficio no es cosa simple y evidente. Por ello, no es lo mismo un segmento de mercado en el lenguaje de la mercadotecnia tradicional, a un público objetivo en la dimensión simbólica de la cultura.

Además de los planos subjetivos que se vinculan con la percepción de bienestar y felicidad que generan muchos proyectos culturales, gran parte de estos proyectos están vinculados con una activación económica local o regional. Por ello, es muy difícil hablar de políticas culturales fuera de contextos económicos y de impacto social específicos, particularmente en el ámbito comunitario.

Esto quiere decir que una estrategia renovada para facilitar procesos culturales que tome en cuenta lo sostenible a nivel económico, no puede olvidar que los emprendimientos culturales son posibles siempre y cuando sus contenidos sean apprehendidos por una comunidad específica.

En contraste, si al plantear las estrategias y las acciones culturales no se reflexiona y actúa tomando en cuenta la realidad de los públicos culturales, las propuestas terminarán por desaparecer o destruir su autenticidad para generar productos chatarra, o de tal fragilidad que serán olvidados con rapidez.

La producción cultural local apoyada en la gestión cultural puede convertirse en el punto de intersección que puede impactar en la mejora de la producción misma y en la construcción de redes sociales y en el surgimiento o fortalecimiento de públicos.

Si comprendemos que todo proyecto cultural tiene una base de producción, o sea que se realiza de modo semejante al de cualquier otro tipo de producto, forma parte de redes de intercambio de bienes y servicios que van de la producción y la distribución hasta llegar al consumo, entonces podremos construir su propia sostenibilidad a través del tiempo.

Aun cuando parezca extraño, todo proyecto cultural que es significativo y valioso para una comunidad suele ser autofinanciable, o subsidiado por la propia comunidad.

Los emprendimientos culturales, además de requerir de un conocimiento técnico para su subsistencia en el manejo de costos en su producción, distribución, venta de servicios o productos culturales, pueden y suelen conseguir y establecer una actividad permanente de financiamiento alternativo proveniente del sector público, social, privado y de la propia comunidad.

Esto debido a que la producción cultural pone particular énfasis en los valores simbólicos, antes que en la relación inmediata de costo–beneficio del producto o ser-

vicio específico. Debemos valorar y visibilizar su impacto educativo o social, y acompañar su sostenibilidad financiera a través de subsidios y/o patrocinios alternativos.

Los patrocinios de la comunidad a sus procesos culturales y sociales constituyen una tradición centenaria en México, y suponen una relación de valoración entre quienes proveen recursos y las personas, instituciones y organizaciones que generan acciones culturales.

En el campo de lo cultural, la rentabilidad de un proyecto cultural no se agota en el intercambio entre costos y ganancia, sino que se extiende en el impacto y el beneficio social del proyecto cultural mismo.

El énfasis en el otro, es la clave de la sostenibilidad

El arte es una vía poderosa de comunicación entre uno y otro, va de lo individual a lo comunitario, interactúa de forma intrapersonal e interpersonal.

El otro es el foco principal de los proyectos culturales. Tiene una existencia real, una ubicación geográfica o una ubicación simbólica en una red virtual, tiene deseos, actitudes y hábitos con los que establece contactos e intercambios simbólicos y materiales.

Por ejemplo, imaginémosnos una situación muy común en la difusión artística: Un director se encuentra un día cualquiera abrumado porque el teatro donde presenta su obra está vacío y como suele suceder, en un primer momento, simplemente se lamenta y se resiente con “el otro” desconocido que no lo comprende (y que, tal vez ni sabe de su existencia).

Su experiencia de vida a lo largo de muchos años, puede permitirle descubrir que el contacto de los artistas con los públicos es un proceso de comunicación e intercambio, no de mera información. No se trata de “llevar arte a los sedientos”, requiere de una metodología, es decir, un método con sentido y coherencia sistémica.

Insistamos, el proceso es posible si se observan dos momentos fundamentales:

1. El momento de producción de la obra o del servicio cultural.
2. El proceso diseñado previamente para el intercambio: ello incluye el conocimiento en profundidad del consumidor o público destinatario, y sus formas de intercambio.

Ambas partes forman un entramado que debe ser claro, verificable en sus etapas y accesible.

Cuando el vínculo y la forma de comunicación o intercambio de un bien inmaterial o material está definido y es coherente y pertinente con el otro y su propio mundo real e imaginario, todo cambia. La producción de objetos y servicios culturales requiere conocer al otro y sus hábitos de contacto, intercambio y consumo.

El artista sin método que ve su teatro medio lleno, va descubriendo poco a poco y dolorosamente, que no cuenta con los medios para conocer y comunicarse con el otro y que ese otro se le escapa porque es múltiple y multifacético.

Si logra verlo notará muchas cosas. A veces, ese otro planea y reflexiona desde su gasto y el uso de su tiempo; otro, sólo se presenta en espacios donde asisten sus iguales imaginarios; otro más, que está en la sala esperando que empiece la función actuó impulsivamente igual que el artista; uno que no llegó, si hubiera sabido lo novedoso del tema habría experimentado ir; otro es habitual a ese espacio, se programe lo que se programe; uno más está de paso por la ciudad y es accidental su presencia; otro más es indiferente y lo trajo un amigo impetuoso; a otro le dieron descuento y le pareció que asistir era una forma de ahorro; uno más pertenece a un sector de ambientalistas y piensa que asistir a la obra evitará el derribo de dos hectáreas de bosque; uno recibió la promoción en su tarjeta de crédito platino y asumió que asistir le da estatus; a otro le prometieron ir a una fiesta después de la función y él se siente adolescente a sus 50 años, a uno se le hizo muy caro el boleto y, por eso, asiste; otro más va vestido como todos los de su tribu urbana y está esperando que lleguen sus colegas y que no se aparezcan sus tías; uno acaba de llegar al barrio de moda y su departamento está a dos cuadras del teatro y piensa que es una forma de integrarse al lugar; el otro recibió la invitación de una nueva aplicación de su celular que todavía no llega a México y asumió que era una obra para tecno-adictos de su marca; otro más fue a criticar y luego hablará mal de la obra suceda lo que suceda; un hombre maduro asumió que la obra era infantil y por eso fue; a otro más lo llevaron sus padres porque él a los cuarenta vive en su casa y depende económicamente de ellos; a uno más le mencionaron que el teatro tiene una cafetería y puede encontrar a la pareja de sus sueños en el intermedio; una fue con un grupo de amigas dentro de sus no actividades cotidianas ya que nunca ha trabajado, ni lo hará, pero su pareja

le paga la entrada; uno más, encontró un 50% de descuento en el boleto al hacer las compras en su supermercado; finalmente un último ya es fiel al artista o al grupo y sabe del sentido y ubicación de la obra.

Todos esos *otros* son el público objetivo, punto de partida para una estrategia de comunicación e intercambio. Los públicos buscan recibir algo a cambio por su participación, unos más quieren afirmar su estilo de vida o su nivel de consumo; las generaciones acceden a consumos diferenciados de las generaciones antecedentes y precedentes, las identidades son formas de construcción social que distinguen o protegen a sus miembros, la ubicación territorial, laboral o de habitación marcan un cierto comportamiento y destino.

Por escrito

Luego hay que advertir que la construcción de proyectos sostenibles sigue un modelo sistemático para hacer evidente los pasos de una actuación pública o privada, y se elabora anticipadamente para encauzarla o dirigirla. Pasa por el tamiz de la escritura porque debe ser comunicable, compartible, corregible.

La intuición es una dimensión cognitiva con la que artistas y creadores se relacionan sistemáticamente, que se considera invaluable en el campo de la gestión cultural, pero de corta duración. El método no la niega pero sí la encauza.

Un proyecto viable es un escrito en el cual sumariamente se precisan los detalles para realizar un conjunto de acciones que se aglutinan en una clave central: la definición de una meta, de un resultado concreto.

El eje de la planeación operativa, táctica, estratégica o prospectiva parte de la definición de *una meta*.

La meta precisa verificabilidad en tiempo, en espacio, en costos, en impacto, en la definición del costo-beneficio. Es la herramienta que nos permite definir un conjunto de acciones que se tienen que realizar en un tiempo y en un lugar determinado y con una secuencia específica dentro de un concierto de objetivos más amplio.

Las metas son, además, el nodo que nos permite corregir el rumbo, desde un punto posible, y generar acciones precisas para modificar el rumbo o mantener el funcionamiento de un sistema o proceso ya existente.

Las metas son la llave para hacer posible una mejora continua en el desarrollo de acciones que permitan satisfacer requerimientos que repercutirán en beneficio del proceso y de los usuarios.

Las metas también nos permiten innovar y explorar a través de acciones novedosas que puedan impactar el desempeño de una tarea.

Las metas son el punto de partida y el punto final del diseño presupuestal de los proyectos culturales.

La gestión cultural se enfoca a la producción de proyectos de una mayor complejidad

Edgar Morin afirma que *la industria cultural es el conjunto de mecanismos y operaciones a través de los cuales la creación cultural se transforma en producción.*

La gestión cultural debe facilitar procesos de capacitación a los núcleos de ciudadanos que animan y crean proyectos culturales para lograr su sostenibilidad.

Aunque la libertad cultural no debe estar sujeta al mercado, la capacitación en la calidad técnica de la creación misma, así como la sostenibilidad y viabilidad de los proyectos culturales, sí deben permanecer como ejes estratégicos de intervención.

El desarrollo de iniciativas para emprendimientos culturales sostenibles constituye una alternativa, cada vez más depurada y sistemática de la gestión cultural.

Para los gestores culturales en México, destaca el hecho de que las experiencias de empresas culturales van adquiriendo cada día más un perfil propio, ya no como acciones aisladas, sino como programas de desarrollo integral y planificado que implican, y esto es fundamental, el desarrollo y el compromiso solidario de públicos consumidores y oferentes de cultura, a la vez que, deben convertirse en un esfuerzo sistematizado donde las acciones y los proyectos cuenten con la validación de los sujetos que reciben o participan de los beneficios de ellos, lo que expresa desde la planeación cultural la aprobación social de su eficacia vista desde el costo–beneficio, sea este último en términos cuantitativos o cualitativos.

En México es claro que en la última década nos enfrentamos con un proceso de crecimiento acelerado de demanda de servicios culturales. En todos los casos, las

necesidades financieras de ellos rebasan por mucho los presupuestos, subsidios o ingresos destinados para el desarrollo cultural.

Por eso, los emprendimientos culturales independientes pueden constituir un mecanismo para el estímulo y la vinculación de la sociedad en las acciones culturales. Un rasgo sobresaliente de esta participación social en el desarrollo cultural es el movimiento en la producción misma, acompañado del interés y la ocupación cada vez más sistemática y coherente de la sociedad en aspectos que son sustantivos a la vida individual y colectiva.

Ante la presencia de una amplia gama de organizaciones educativas, culturales, asociaciones civiles y centros culturales independientes (privados o sociales), esta necesidad adquiere mayor importancia: se precisa que tanto el promotor como el gestor cultural, desarrollen esquemas de trabajo multidireccional donde, en principio, todo proceso de aliento de nuevos emprendimientos culturales puede y debe ser aprovechado para crear o fortalecer alianzas con los públicos cotidianos o consolidar la base social que le da posibilidad a futuro a todo proyecto cultural, evitando acciones intrascendentes en su impacto o efímeras en su existencia.

La construcción del concepto

Un concepto adecuado define cuál es el sentido que nos motiva a iniciar un emprendimiento cultural. Es la elaboración racional de una idea, de una intuición, de un deseo.

Constituye el primer paso. Es importante preguntarse puntualmente: ¿por qué estoy realizando este proyecto?

La idea es la primera imagen o representación del propósito percibido que llegó a nuestra mente y luego se forma el concepto ya construido, no deben perderse ni al inicio, ni en el trayecto, ni en la valoración final de resultados.

Pueden existir motivaciones estrictamente económicas a nivel individual, familiar o de la comunidad a la que pertenece el emprendedor; hay emprendimientos culturales a los que los mueve una visión artística; es común encontrar razones sociales o ambientales; también la necesidad de generar fuentes de empleo.

De cualquier manera es importante no perder esta idea inicial durante el recorrido para construir del proyecto, sin que tenga que ser una idea inamovible. Es un punto de referencia para graduar nuestro compromiso, saber y dejar constancia por escrito del punto de partida para poder detectar y evaluar la pertinencia y la circunstancia de los cambios que se den durante el camino.

En la medida en que comprendemos la dimensión de lo cultural y descubrimos nuestro potencial de hacer a través de las herramientas de la gestión cultural, es común transformar ese primer concepto o punto de partida y desplegar y potenciar nuestros verdaderos recursos creativos, intelectuales, estéticos, operativos. La complejidad y los alcances de nuestra acción definirán la magnitud del proyecto. Recordemos que este es un proceso que requiere de una metodología adecuada.

El punto de partida en la elaboración de proyectos de gestión cultural es el concepto inicial.

¿Es un proyecto cultural?, preguntarse esto implica la decisión misma y el efecto de iniciar una acción o varias acciones articuladas y empezar a ejecutarlas con una base no necesariamente auto-sostenible y auxiliándonos en apoyos externos cuyos resultados concretos se establecen en tiempos previamente establecidos.

¿Es un proyecto productivo? Si es así, requiere además de un conjunto sistemático de acciones vinculadas tanto a las metas concretas sustantivas, considerar el logro de la producción misma de servicios y productos culturales, que se estructuran en tiempo y espacio, definir costos y responsables de cada acción de la producción misma, explicitar la comunicabilidad de los productos y servicios a públicos objetivos definidos. Tiene la virtud de generar resultados económicos y/o sociales, y puede ser total o parcialmente sostenible.

¿Es una empresa cultural? Es decir, nos enfrentamos a un modelo de organización compleja (no complicada) dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, cuyo eje es lo cultural, en la que se deben planificar, entre otros rubros, las fuentes de financiamiento inicial, los recursos técnicos, los recursos humanos y su cualificación, los recursos materiales e insumos, las cadenas de producción, la trazabilidad de funcionamiento, la ubicación del segmento social con el que nos vamos a vincular, definir estrategias de impacto a corto y mediano plazo a públicos específicos y crecientes, perfilando una estructura legal y fiscal, entre otros asuntos.

Uno de los elementos centrales de un emprendimiento cultural en cualquiera de sus dimensiones son los derechos de autor de los productos y servicios que parten de un patrimonio intelectual.

Para efectos de este texto nombraremos cualquiera de estos niveles de acción (emprendimiento, proyecto productivo o empresa) con el nombre genérico de proyecto o emprendimiento, entendiendo, en este contexto, que nos referimos a niveles de menor a mayor complejidad y compromiso. Cada nivel requerirá herramientas y procedimientos similares o de la misma naturaleza, pero cada vez más complejos.

Entonces, para diseñar cualquier proyecto se requiere previamente de una valoración endógena del dominio real de las habilidades y capacidades de creación y producción. Por otra parte, un análisis situacional endógeno de las condiciones del mercado, del público al que dirigimos nuestros productos o servicios.

Todo eso nos lleva de manera lógica a realizar un análisis de las condiciones y la situación a la que nos vamos a enfrentar.

En principio, se requiere de la determinación emocional y racional suficiente para intentarlo.

Debemos tener claro que si no contamos con información suficiente, estamos sujetos al azar de una forma muy amplia.

Si no logramos concebir un concepto claro y preciso, es muy probable que nos limitemos a una idea más, que otros pueden usar en su usufructo.

Requerimos centrarnos en la construcción de una cadena lógica para llevar a cabo nuestros propósitos que parten de contar con información suficiente y verificable a través de técnicas sencillas o complejas, según sea el caso, es decir de una investigación, de un análisis y del acto —ordenado y sistemático— de emprender el proyecto mismo. Estos tres momentos son el camino más seguro para lograr resultados positivos.

¿Qué debo analizar?

La viabilidad económica del proyecto mediante la venta de productos o servicios para un público específico (conocido, ubicado territorialmente o a nivel virtual, haberlo estudiado, lo que implica saber sus comportamientos y valores de intercam-

bio) lo suficientemente amplio para alcanzar primero el punto de equilibrio y luego, la recuperación de la inversión realizada y, después, un margen creciente de utilidad.

El medio puede ser por venta directa, por subsidios, o por patrocinios.

La sostenibilidad económica del proyecto se traduce en aceptación, contacto y consumo de los productos o servicios de forma eficiente en tiempo y en forma. O bien, de su patrocinio o subsidio. Es común que un proyecto desarrolle una mezcla de todas estas variables.

El concepto de un proyecto creativo o cultural implica forzosamente el desarrollo y la construcción de una idea, que incluye examinar sus aspectos sustantivos, emotivos y de contexto.

La idea pasa a un concepto y, de ahí, se elabora teóricamente su impacto económico o social. La elaboración prospectiva del concepto y el impacto deseable del proyecto nos muestra de forma clara y precisa si el concepto tiene o no *viabilidad económica, social o cultural* —o todas a la vez—.

La primera clave en la elaboración de un concepto de un proyecto sostenible: es que esté construido a partir de la sinergia de varios productos o servicios culturales. La apuesta a un solo producto o servicio nos indica, en principio, una posible vulnerabilidad.

La consolidación de un producto o servicio específico puede llevar tiempo. En contraste, otros productos o servicios paralelos pueden ser aceptados de forma más rápida (y también desaparecer de la aceptación del público con la misma celeridad). Por ello, más vale un conjunto de productos y servicios que formen un sistema de contrapesos y redes, a manera de un conjunto de elementos organizados o vinculados con propósitos amigables.

Un aspecto relevante en el contexto de la presente propuesta, es que partimos de la convicción de que los productos y servicios culturales requieren diferenciarse por su sostenibilidad las más de las veces, en un proceso de formación y consolidación, a corto, mediano y largo plazo.

La diferenciación de tiempos se define a través de metas por alcanzar, en particular, si se trata de ideas innovadoras o desconocidas en una región o sector social específico.

Por ello, es importante presentar más de un producto o servicio, particularmente si éstos pueden estar relacionados, si son complementarios y si comunican o atraen

sectores de la sociedad con diferencias específicas en su relación con las manifestaciones culturales y su disfrute.

Nuestros productos pueden estar asociados con otros productos y servicios complementarios a través de alianzas, asociaciones y/o coparticipaciones en diversos niveles. Por ejemplo, hay proyectos de gastronomía vinculados con festivales o eventos artísticos. Presentaciones de libros asociados a eventos gastronómicos o escénicos.

La elaboración de un proyecto requiere que podamos definir con claridad las cualidades y las limitaciones de los productos o servicios que vamos a generar; así podremos resaltar sus bondades y diseñar un proceso de mejora para atender sus posibles debilidades.

Si somos conscientes de las debilidades de nuestros productos y servicios, hemos logrado un paso importante en el futuro proceso de trabajo.

¿Cómo se beneficia el mundo con mi producto? Ésta podría parecer una pregunta exagerada; sin embargo, la capacidad de comunicar a los diversos segmentos de la sociedad la bondad de un producto o servicio utilizando para cada cual un lenguaje pertinente, requiere de una valoración precisa y rigurosa, para luego, explicarla de forma simple a públicos diversos. Deben elaborarse mensajes que sean comprensibles a personas con niveles diferenciados en el uso del lenguaje y/o en su disponibilidad o en su capacidad de atención.

Partimos de la idea de que toda relación humana es una relación de intercambio. Claro está que en muchos niveles y dimensiones. Por ello, es pertinente tener claro en el ámbito de la creación de proyectos culturales exactamente qué es lo que estamos intercambiando a nivel material, emocional, estético, ideológico e intelectual.

El emprendimiento debe tener clara la razón y el valor de los productos o servicios que se ofrecen. Debemos diseñar la viabilidad de intercambio de los productos o servicios con uno o varios públicos, los cuales mejorarán su calidad de vida, a través de la sensibilidad, la recreación, el asombro, la identidad, etcétera.

Pero también hay que sensibilizar de forma clara a los que participan en el proyecto como parte de la producción; a los distribuidores, a los patrocinadores o financiadores y, de forma fundamental, a los públicos, de los valores sustantivos y específicos de los productos y servicios.

Al hacer visible y presentar un emprendimiento se debe incluir un compromiso de calidad y autenticidad. Y ese compromiso evidente, demostrable, bien sustentado es ya parte de la cadena de valor de nuestro proyecto.

Etapas clave de un proyecto independiente y/o sostenible

Si buscamos el verbo “producir”, en el *Diccionario de la lengua española*, éste nos remite a: “Engendrar, procrear, criar. (...) Dicho de una cosa: rentar, reeditar interés, utilidad o beneficio anual. Procurar, originar, ocasionar. Fabricar, elaborar cosas útiles. Facilitar los recursos económicos y materiales necesarios para la realización de una película, un programa de televisión u otra cosa semejante y dirigir su presupuesto. (...) En Derecho. Exhibir, presentar, manifestar a la vista y examen aquellas razones o motivos o las pruebas que pueden apoyar su justicia o el derecho que tiene (una persona) para su pretensión. (...) Crear cosas o servicios con valor económico. (...) Explicarse, darse a entender por medio de la palabra”³.

Si seguimos con la misma fuente, esto es, el *Diccionario de la lengua española*, encontramos que la palabra “cadena” nos indica: una serie de eslabones enlazados entre sí. Nos remite a una sucesión de elementos entrelazados entre sí, acciones, hechos, procesos, acontecimientos, obras... relacionados.

¿Cuántas cadenas de producción se necesitan para un proyecto que busca la sostenibilidad?

La primera cadena es la que se refiere a la producción misma del producto o servicio. Requiere definir cada uno de sus eslabones, los tiempos en que se realiza cada actividad del conjunto, el valor material o intelectual que se agrega en cada etapa, las metas cuantificables de cada parte, los productos o servicios que se deben producir en tiempos determinados, los parámetros de calidad específicos verificables. Si esto queda claro, si tenemos ubicada a la persona, o conjunto de personas responsables de realizarlo y la forma en cómo lo llevarán a cabo, podremos verificar su rendimiento en tiempo, calidad y costo.

³ *Diccionario de la lengua española*. Edición del Tricentenario. <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>

Si contamos con esta información por escrito o en un gráfico, la calidad puede mejorar de manera continua.

La cadena de producción de, por ejemplo, un evento artístico, un libro, un programa de capacitación, diversas artesanías o festivales, nos permite definir los elementos técnicos y financieros, así como, ubicar por etapas programadas los requerimientos en insumos y logística a los que nos enfrentamos y la forma en que podremos solucionar los problemas que pudieran aparecer.

Una variable importante de la mercadotecnia actual y, principalmente de la mercadotecnia cultural, es que la forma de hacer y producir tiene siempre en la mira al público al que nos dirigimos, responde a sus necesidades, se usa un lenguaje específico pensado para ese público, se hace énfasis en valores estéticos específicos o imaginarios y así facilitar que identifique y aprecie los beneficios que puede encontrar para valorar nuestra oferta.

Por ello, es fundamental, que *la segunda cadena de producción que nos ocupe, tenga como inicio la exploración, definición y actualización clara y permanente del público o segmento consumidor de nuestro producto o servicio.*

Cada grupo, segmento, o público específico tiene una forma concreta de enterarse, comunicarse y vincularse al interior y al exterior de su propia comunidad.

Los grupos sociales son puntos de encuentro de individuos que comparten un territorio, o un origen en común, tradiciones, hábitos, creencias que dan coherencia y sentido a su vida a partir de un conjunto de certidumbres y valores.

Luego nuestro proyecto debe establecer un conjunto de acciones concretas para poder comunicarse con ese segmento de la población que se manifiesta por sus opiniones estéticas, políticas, sexuales, sus prácticas de consumo o sus identidades culturales, entre otras.

No habrá sostenibilidad de nuestro proyecto si no hay una demanda real del producto o servicio ofrecido, y ésta tiene que partir del establecimiento de una comunicación y una visibilidad coherente.

Todo lo cual requiere de dos niveles de actuación en esta segunda cadena de producción, por una parte, un proceso metodológico de identificación de consumidores potenciales; por otra, un proceso de formación de públicos de nuestra propuesta. Y esto requiere de una definición de los tiempos requeridos en nuestra propia cadena de producción para lograr metas concretas de exploración, contacto, visibilidad y relación.

La mercadotecnia cultural es una herramienta neutra. El enfoque de la gestión cultural o de la propuesta estética es la que le da un cierto contexto. Su metodología puede ser utilizada tanto por una manifestación de cultura popular, o una de arte académico o indígena.

Otro elemento fundamental que ha transformado la mercadotecnia cultural es el acceso casi ilimitado a fuentes de información virtual. Tal acceso requiere de una forma sistemática de clasificar y digerir el volumen amplísimo de información que se recibe. Esta información nos proporciona indicadores tanto de pautas de compra y valores, como de novedosas formas de relación sujeto–objeto o procesos culturales.

No olvidemos que el foco es el “otro”, y en el ámbito cultural, esto es central, pues en la concepción profunda de la gestión cultural, el sujeto pasó de ser considerado más que un cliente, una persona. *Y en el ámbito del desarrollo cultural, aspiramos a que esa ‘persona’ realice un intercambio crítico, no un consumo pasivo.*

La antropología amplió el campo de lo cultural, al tomar como centro a la persona y vincularla con una comunidad territorial, imaginaria o virtual; o bien, a identidades estéticas, ideológicas y/o políticas.

La construcción del “proyecto”

Toda planeación requiere de un proceso de reflexión respecto a qué hacer para transitar de un presente conocido a un futuro deseado, mediante el trazo de un curso de acción y una orientación específica hacia ese futuro.

Así, al iniciar un emprendimiento cultural, éste como ya mencionamos, requiere de ser realizado a partir de un ejercicio de planificación formal, lo que implica que debe ponerse por escrito.

Al ordenar sistemáticamente un plan de negocios, irán surgiendo los temas que requieren de investigación, de reflexión del diseño estratégico, de la definición de una línea de producción, circulación, venta y administración.

Al escribir el documento, nos damos cuenta de los campos que dominamos plena o suficientemente, pero también de los aspectos en los que se requiere de asesoría o de aprendizaje directo.

Un plan de negocios incluye la definición de una situación presente y de un curso de acción a través de una secuencia de decisiones y eventos que deben realizarse sistemática y ordenadamente.

La planificación es, sobre todo, una forma de pensar. Más que un conjunto de herramientas, es un ejercicio del intelecto que realizamos con la finalidad de ordenar y proyectar recursos en tiempo y espacio para obtener un beneficio concreto o lograr un propósito dado; también es una forma de vida.

Todos sabemos planificar en mayor o menor grado, por lo que un emprendimiento se limita a dar orden racional y práctico a esos conocimientos. Requiere que conozcamos gradualmente los detalles y aspectos sustantivos de los niveles distintos de producción.

Una vez que hayamos definido el concepto, el sentido y la dirección del proyecto, procedemos a iniciar la construcción del mismo, en donde pueden ubicarse los siguientes aspectos:

- Definición del *público objetivo* al que va destinado el proyecto.
- Monto financiero necesario para iniciar el proyecto.
- Definición de las diversas etapas de producción del producto o servicio.
- Definición de un instrumento de verificación de la calidad de cada etapa de producción del producto o servicio.
- Situación actual del mercado de los productos y servicios de mi proyecto.
- Valoración de la competencia de cada producto y servicio semejante.
- Diseño del plan de mercadeo y/o ventas de cada producto o servicio, para cada segmento del público objetivo.
- Costo de producción de cada etapa y de su conjunto.
- Valoración y, en su caso, desarrollo de un plan de financiamiento vía patrocinios y/o fondeo para iniciar actividades, y durante el desarrollo del proyecto.

Es normal que no tengamos las respuestas a todos estos temas, pero si definimos una ruta para encontrar las respuestas, esta vía puede constituir el paso de una planificación intuitiva a la planificación formal.

De ahí que sea necesario recurrir a los métodos de la planeación formal cuando se trata de planes de largo alcance, ya sea por su complejidad o por su proyección en el tiempo.

Trazabilidad

Desde el principio de las operaciones un proyecto debe definir procedimientos de trabajo y tiempos en que deben llevarse a cabo.

Cuando logramos definir estas etapas coherente y sistemáticamente para que el proyecto (sea éste un emprendimiento, un proyecto productivo o una empresa) realice ordenadamente sus funciones productivas, operativas y administrativas, estamos estableciendo las bases de la traza (evidencia de acciones, tiempos y calidades) de los procesos y etapas que se van a realizar.

En el ámbito de la producción de bienes y servicios, la trazabilidad está compuesta por procesos previamente determinados que se llevan a cabo para definir y establecer con claridad las diversas etapas que recorre un producto, desde su origen hasta su entrega al cliente o consumidor.

La trazabilidad se relaciona con el concepto de cadena de producción interna de una empresa.

La trazabilidad de un producto o servicio cultural implica tres momentos básicos:

- a) El diseño y el origen de los diversos componentes primarios del producto o servicio.
- b) El conjunto de procesos y etapas de transformación y/o elaboración de los componentes primarios, o el valor agregado que se le imprime o añade al bien o servicio.
- c) La distribución oportuna y eficaz del producto hasta su consumidor final.

La trazabilidad operativa de la empresa nos permite unificar y estandarizar sus procedimientos internos teniendo en cuenta los servicios o productos que se planean, sus etapas de desarrollo, de entrega, venta y cobro de una manera eficaz en tiempo y forma.

La trazabilidad nos permite saber con certeza en qué etapas de desarrollo se lleva a cabo un producto o servicio, en qué tiempos debe estar terminada cada etapa, y evidencia también las dificultades o necesidades de mejora.

La traza documenta y *deja evidencia de cada etapa de producción o servicio*, para poder hacer intervenciones de corrección o para agregar valor en cada etapa. Es el eje de la mejora continua o permanente de nuestro proyecto.

La trazabilidad es la forma de conocer el adecuado funcionamiento operativo y administrativo de una cadena de producción interna (de ahí su necesaria vinculación o articulación). Es nuestra historia documentada, es el registro donde los responsables demuestran o documentan el cumplimiento de las metas concretas, previamente planificadas y acordadas.

La trazabilidad puede además, incluir:

1. El control documentado de ingresos y gastos.
2. Llevar el adecuado registro diario de comprobantes contables.
3. La previsión y el manejo adecuado de impuestos.
4. La remisión de facturas a clientes.
5. El pago de facturas a proveedores.
6. La administración de sueldos a los empleados.
7. La verificación de ganancias y pérdidas.
8. Los pedidos de nuevos productos.
9. La atención al cliente.

Define lineamientos básicos de operación, no improvises

En paralelo a la trazabilidad de la cadena de producción interna y a la trazabilidad operativa, es fundamental definir las *políticas* o los *lineamientos básicos de la empresa en relación al servicio*.

Estas políticas o lineamientos básicos de la empresa se refieren a la definición y al establecimiento de las normas que la empresa está dispuesta a seguir para adaptarse a las diversas variables de las demandas de los clientes.

Incluye políticas de precios, descuentos, condiciones de pago, garantía, servicio al cliente, normas ambientales y parámetros respecto a las normas relacionadas con el patrimonio cultural.

Asimismo y de particular importancia en el ámbito de las empresas culturales, deben definirse y publicarse las *políticas* o *lineamientos básicos en conexión con sus relaciones laborales*, las cuales comúnmente están normadas por la Organización Mundial del Trabajo, lo que incluye, entre otras indicaciones: ningún trabajo infantil en la producción; rechazo al trabajo forzado; mantenimiento de esquemas básicos

de seguridad y salud; libertad de asociación; rechazo específico a cualquier tipo de discriminación; promedio máximo de horas de trabajo a la semana.

La trazabilidad es una ruta sistemática y documentada de etapas funcionales tanto de todos los procesos de producción de los bienes y servicios, como de las etapas operativas de la empresa.

Por qué procurar recursos complementarios

No olvidemos que, además de muchas otras consideraciones, la cultura es una inversión social, por lo tanto, existen enormes perspectivas de financiamiento complementarias a nuestros proyectos. La cultura es generadora de una gran cantidad de posibilidades económicas vinculadas a ella.

El punto central es la generación y fortalecimiento de procesos culturales diversos, que puedan mantenerse por sí mismos, sustentados en un proceso económico autónomo, el cual gradualmente no requiera ayuda exterior ni merma de los recursos existentes, el impacto social de lo cultural justifica plenamente vincularnos con los diversos actores sociales de manera directa e indirecta tanto en el proceso de generación de nuevos públicos, como en el de financiamiento complementario.

El contar con emprendimientos culturales con posibilidades concretas de vida a mediano y largo plazo, implica dos ejes: la sostenibilidad interna de los proyectos mismos, y su articulación material de forma sistemática y con procedimientos técnicos específicos, con los diversos sectores sociales a los que sirve o influye, sean estos, comunitarios, privados, gubernamentales e internacionales.

Esto implica el fortalecimiento de los elementos técnicos para la creación cultural, así como el desarrollo de habilidades técnicas para la innovación, la creación y la procuración de fondos que hagan viable la solidez económica de nuestro proyecto.

Los proyectos culturales serán sostenibles cuando generen un beneficio visible y comprensible tanto a las comunidades, como a los diversos sectores económicos de una población.

Los proyectos culturales sólidos y de impacto a largo plazo otorgan a los diversos sectores económicos una mejora en la imagen social, un reconocimiento de la ciu-

dad o comunidad de origen, un prestigio e identidad social colectiva, una reactivación económica local, un flujo de nuevos visitantes o consumidores.

Por eso es muy difícil hablar de políticas culturales fuera de contextos económicos específicos y de impacto social.

El campo de lo cultural en el ámbito local, nos impulsa a pensar en una lógica de políticas culturales que comprendan la dinámica del mercado y los índices de calidad de vida de manera conjunta, sin que ello implique una pérdida de calidad, de contenidos o de significación en los procesos creativos del arte y la cultura.

Es decir, tener una estrategia renovada para facilitar procesos culturales que tome en cuenta lo sostenible a nivel económico, que no puede olvidar que los emprendimientos culturales son posibles siempre y cuando sus contenidos no sean de poca calidad, artificiales o estereotipados.

La obtención de fondos para el financiamiento de proyectos culturales constituye una de estas metodologías, cada vez más depurada y sistemática, que forma parte de la promoción y la gestión cultural. Como toda metodología de impacto social es común que se le confunda o se le agregue artificialmente una teoría ajena y que se asuma que sustenta una visión específica de política y filosofía política de lo cultural.

Como toda metodología, la obtención de fondos supone un proyecto de trabajo ordenado, que incluye desarrollar un conjunto de estrategias y procedimientos que describen una vía, experimentada de manera estructurada y ordenada, para obtener un resultado concreto en el financiamiento alternativo de proyectos específicos.

Es una ruta que deviene de la reflexión y de la experiencia sistematizada, por tratarse de una experiencia, nos muestra cómo las acciones se facilitan, se ordenan y aconseja cómo deben mantenerse dentro de una perspectiva ética.

Para los promotores y gestores culturales en México destaca el hecho de que las experiencias para la obtención de fondos en el campo de lo cultural van adquiriendo cada día más un perfil propio, ya no como acciones aisladas de pedidos económicos frente a emergencias, sino como programas de desarrollo integral y planificado que implican, y esto es fundamental, el desarrollo y compromiso solidario de públicos consumidores y oferentes de cultura, a la vez que deben ser, un esfuerzo sistematizado donde las acciones y proyectos cuenten con la validación de los sujetos que reciben o participan del beneficio de los proyectos culturales, lo

que expresa la aprobación social de su eficacia en términos de planeación cultural en términos de costo y beneficio, sea este último de carácter cuantitativo o cualitativo.

En México la procuración de fondos ha tenido inicialmente como perfil organizacional el de grupos de carácter privado que cuentan con un esquema de voluntariado autónomo, que no tienen como asunto principal los proyectos de cultura.

En el proceso de procuración de fondos para proyectos culturales se ha puesto de manifiesto que la presencia de este voluntariado se concreta y adquiere un perfil propio en la figura del promotor cultural, que para llevar al cabo su trabajo requiere de una alta dosis de convencimiento y de pasión por los efectos palpables y cotidianos de su acción, en relación con el fortalecimiento y la expansión de las manifestaciones culturales.

Así mismo, la procuración de fondos puede constituirse como un mecanismo para el estímulo y la vinculación de la sociedad en las acciones de cultura. El aspecto sobresaliente de esta participación social en el desarrollo cultural se puede inscribir como un movimiento de preocupación; también de interés y ocupación cada vez más sistemática y coherente de la sociedad misma en los aspectos que son sustantivos a su vida individual y colectiva.

Eso implica para el promotor y gestor cultural un esquema de trabajo multidireccional, donde en principio, todo proceso de obtención de fondos, insistimos, puede y debe ser aprovechado para crear o fortalecer alianzas con los públicos cotidianos o consolidar la base social que le dé posibilidad a futuro a todo proyecto cultural, evitando realizar acciones intrascendentes en su impacto o efímeras en su existencia.

No olvidemos que en el campo de la promoción y gestión cultural no es suficiente con obtener fondos, sino que hay que agregar valor a los procesos culturales, desarrollar también el capital humano, social y económico, en una dinámica donde los públicos se apropien del gusto y sentido de los procesos culturales y participen de manera diversa como donantes; y los donantes, cada vez más, formen parte de los públicos; y los públicos pasen de la experiencia estética pasiva al compromiso de participar activa y emocionalmente en la cultura, a partir de un proceso de identidad y comprensión.

Es importante tener claro que el eje de la articulación del financiamiento lo constituyen los proyectos culturales mismos. No se trata de un financiamiento en abstracto, sino de uno, a partir de un conjunto de conceptos, metas, objetivos, cro-

nogramas, presupuestos perfectamente diseñados y redactados, que tengan además, productos e impactos sociales evidentes y cuantificables.

En este desarrollo, los promotores y gestores culturales han aprendido que todo proyecto que tenga un sustento coherente, pertinente y sistemático (a partir de diagnósticos o estudios de mercado previos y una interpretación inteligente de la información obtenida) tiene una gran posibilidad de ser financiado y, en muchos casos, dar principio a procesos productivos o de micro industrias o empresas culturales.

Queremos una ruta sistemática y probada de acción para la obtención de fondos; pero, también, a veces, de manera implícita y otras explícitamente, hay que recordar que un proyecto requiere de la cooperación y participación de todos los segmentos de la organización y, en su caso, de la comunidad de destino, donde el punto de partida es el convencimiento de las bondades y de la apropiación del proyecto. Esto requiere la aceptación individual de sensibilidad e identidad, a la vez que, una dinámica de animación social. La clave será el concepto que se tenga de la participación, no como un hecho mecánico de votar u opinar acriticamente, sino de identificación y de saberse realmente tomado en cuenta en las decisiones y en las acciones.

Los fondos deben ser utilizados para el propósito anunciado y también ser el objetivo detonador de la acción de recaudación y esto se tiene que demostrar.

Aline Gras nos recuerda que:

“El proceso de procuración de fondos conlleva la presentación coherente de lo que la organización pretende lograr con los fondos que solicita. Este punto presenta serias dificultades para las organizaciones, ya que no sólo es necesario que se redacte o se exprese correctamente, es imprescindible que la persona que pueda otorgar un donativo lo comprenda y lo considere adecuado. También, es conveniente iniciar un proceso de relación con los posibles donantes y proporcionar evidencias de un manejo puntual tanto del destino de los fondos, como de su administración. Procurar fondos es una actividad que requiere método y por tanto no es posible visualizar este aspecto como una actividad accidental de las personas, es importante ordenar esta actividad. La planeación es un aspecto básico para fundamentar el proceso de procuración de fondos, sin un rumbo definido, será imposible respaldar las solicitudes y fortalecer la confianza pública.”⁴

⁴Recomiendo leer íntegro el texto de Aline Gras: *Procuración de fondos para la promoción cultural*, México, CONACULTA, 2005, vol. 3 de la Colección Intersecciones. El párrafo transcrito arriba aparece en las páginas 22 y 23 del libro mencionado.

En la lógica de las redes sociales, podemos pensar en organizaciones, empresas, instancias gubernamentales, comunidades, museos y casas de cultura, escuelas, creadores, artesanos, gestores, publicistas, personas clave de la comunidad. Luego concretemos en una lista a los posibles donantes en dinero y en especie (personas físicas, pequeñas empresas, fondos gubernamentales, fondos privados), entre otros, con los que se tenga algún tipo de relación o que convoquen a la participación de procesos de financiamiento de proyectos.

En síntesis: ideas básicas para tener una visión global del proyecto

- Escribe. Pasa de la idea al concepto.
- Construye el proyecto a partir de la descripción exacta de metas.
- Por cada meta define el conjunto de acciones que hacen posible llegar a dicha meta.
- Cada meta debe tener un responsable, definir el tiempo y el espacio en que se llevará a cabo y su costo.
- Define por cada segmento o público específico, una estrategia de visibilidad y contacto particular y puntual, concreta cada estrategia con metas por realizar.
- La imagen de tu proyecto debe ser la adecuada para comunicar el bien o servicio a un público concreto, no te limites satisfaciendo sólo tus gustos, piensa en “el otro”.
- Reflexiona cuáles son tus oportunidades y fortalezas frente a la competencia.
- Realiza un análisis crítico de los puntos débiles endógenos y exógenos al proyecto o al colectivo que lo hace posible.
- Define cómo y cuándo potenciarás las oportunidades y fortalezas que encuentras en el desarrollo del proyecto.
- Define periódicamente metas de innovación y mejora para disminuir puntos débiles.
- No pierdas en ningún momento los parámetros de sostenibilidad del proyecto, lo que implica tener siempre en cuenta costos de inversión, tiempos de retorno de la inversión, depreciación de activos, ingresos mínimos que permitan llegar al punto de equilibrio.

- La distribución, venta y cobro deben estar sujetos a una cadena de producción por producto o servicio que permita además, un mejoramiento continuo, a través de acciones correctivas y preventivas.
- Diseña un modelo de seguimiento documentado, paralelo a cada cadena de producción, para lograr una mejora constante. Que no te platiquen solamente, que quede registrado el cumplimiento de las acciones y las metas sustantivas del proyecto.
- Asesórate, define cómo será tu estrategia fiscal, sea como pequeño contribuyente, como asociación civil, o como sociedad civil. Cada posibilidad requiere una definición de toma de decisiones en el manejo interno de la empresa y en su manejo fiscal.
- Elabora el plan económico financiero a partir de metas en cada cadena de producción. Esto te permitirá ir de lo particular a lo general y no perder la oportunidad de conocer el costo beneficio de cada acción.
- Diseña el plan económico paralelo a partir de una estrategia definida de procuración de fondos y patrocinios.

No olvides que la planeación es una metodología para la toma de decisiones. Intenta optimizar el logro de los objetivos y hacerlos realidad a través de metas. Trata de hacer coherentes los objetivos y las metas con la disponibilidad de recursos y necesidades.

La planeación es un medio flexible para transitar del presente hasta lograr una acción en el futuro. Es un esfuerzo deliberado por cambiar una situación que resulta insatisfactoria.

La planeación para el logro de emprendimientos culturales sostenibles conjuga formación técnica, sensibilidad hacia el público objetivo, estrategias de formación, consolidación y ampliación de públicos, claridad de la importancia del producto o servicio... y calidad continua.

Bibliografía

- Ander-Egg, Ezequiel. (2006). *La práctica de la animación sociocultural*. México, CONACULTA, Intersecciones, vol. 8.
- . *Cómo elaborar un proyecto, guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. (1991). Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- Amadeo, Eduardo. (1999). “¿Qué es el capital social?” en *Observatorio Social*, Buenos Aires, no. 3.
- Becerra, Martín, Pablo Hernández y Glenn Postolski. (2003). “La concentración de las industrias culturales” en: *Industrias culturales: mercado y políticas culturales en Argentina*, Ediciones Ciccus–Secretaría de Cultura de la Nación, pp. 55–84.
- Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. (1995). *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, México, Grijalbo.
- Colombres, Adolfo (1990). *Manual del promotor cultural. (I) Bases teóricas de la acción*. Buenos Aires, Humanitas–Colihue, tomo 1.
- García Canclini, Néstor. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*, México, Grijalbo.
- . (1987). “Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano” en: *Políticas culturales en América Latina*, México, Grijalbo.
- Gras, Aline. (2005). *Procuración de fondos para la promoción cultural*. México, CONACULTA, Intersecciones, vol. 3. (Con la colaboración especial de Consuelo Castro y Alejandra Zorrilla).
- Jiménez, Lucina. (2006). *Políticas culturales en transición. Retos y escenarios de la gestión cultural en México*. México, CONACULTA, Intersecciones, vol. 12.
- Martinell, Alfons. (2014). “Los agentes de la cultura” en: *Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural*. En <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/agentes-cultura>
- Maass Moreno, Margarita. (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo*, México, CONACULTA, Intersecciones, vol. 9.
- Morin, Edgar. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- Nivón Bolán, Eduardo. (2006). *La política cultural. Temas, problemas y oportunidades*. México, CONACULTA, Intersecciones, vol. 16.

Olmos, Héctor Ariel (2001). *Cultura y territorio*. Documento de trabajo para el Diploma de Posgrado en Gestión en Cultura y Comunicación, Buenos Aires, INDAC-FLACSO.

Ortiz, Renato, *et al.*, (1999). *Cultura y globalización*, editado por Jesús Martín Barbero, Fabio López de la Roche y Jaime Eduardo Jaramillo, Cesis/Universidad de Colombia.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2004). *Informe sobre Desarrollo Humano 2004. La libertad en el mundo diverso de hoy*. México, Ediciones Mundi-Prensa. Existe versión digital.

UNESCO (1997). *Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*.

————— : www.unesco.org/culture/industries (portal) (cultural industries).

COMO UN TORNADO:

LAS TRANSFORMACIONES NECESARIAS EN EL SECTOR CULTURAL

GERARDO D. NEUGOVSEN¹

"Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana
y las intercambiamos,
ambos tenemos una manzana.
Si en cambio yo tengo una idea y tú tienes una idea
y las intercambiamos,
ambos tendremos dos ideas."
*George Bernard Shaw*²

Nota de inicio

Es tarde en la noche. Afuera tal vez esté lloviendo. Adentro hay silencio por todas partes, sólo se escucha el rasguído de una pluma o pincel sobre papel o tela. O quizás los secos golpes de un teclado de computadora. Un creativo da los toques finales a lo que considera su obra maestra. Y finalmente está ahí. Para esta persona, de todas las obras que ha realizado hasta ese momento, ésta es la más inspiradora, la que mejor transmite sus ideas y sus sentimientos. La que más reconocimiento obtendrá.

- Perdón: ¿acaba de decir "reconocimiento"?
- Reconocimiento, sí. La valoración que hagan otros de esta maravillosa creación humana, salida de la imaginación y de la técnica tan bien manejada por nuestro creativo.
- ¿Por qué es necesario el "reconocimiento"? ¿No es suficiente acaso con que el creativo o artista esté convencido de que esa es la máxima obra de todas sus obras?

1– De acto creativo a bien cultural

No.

¹ Maestro en Management of Media and Arts, por la Open University de Londres, Inglaterra. Director ejecutivo de Tikal Ideas, área de asistencia técnica y capacitación profesional de la Fundación COPPLA. Es miembro del equipo de investigadores de la Amsterdam School of Management de Holanda.

² George Bernard Shaw. Escritor, dramaturgo, polemista y periodista irlandés. Premio Nobel de Literatura 1925.

Es mucho lo que debe ocurrir antes de que un *acto creativo*, del orden que sea, logre ser reconocido como un “bien cultural”. Son muchas las instancias que se deben atravesar. Se trata de un largo viaje que inicia, justamente, cuando nuestro amigo o amiga creativos deciden poner el “punto final” a su creación y compartirla con el público, darla a conocer. Y esto es válido tanto para las obras de carácter “permanente”, que pueden ser plasmadas en soportes físicos estables como para las “efímeras”, tales como los espectáculos de danza, teatro, las rutas temáticas culturales y otras semejantes.

Un *bien cultural* es un *acto creativo* realizado por un individuo o un grupo de personas, al cual se le ha añadido el *valor del reconocimiento social*. Es aquí entonces donde debemos comprender la importancia y función de aquello que llamamos “el mercado”, palabra que genera no pocos debates y acaloradas discusiones por parte de quienes defienden a ultranza la “pureza” de la creación que no puede ni debe ser “contaminada” por los valores consumistas del mercado.

Pensemos por un instante en el manuscrito de *Cien años de soledad* de nuestro querido Gabriel García Márquez. A mediados de los años sesenta, Carlos Barral, director de la editorial Seix Barral de Barcelona, lo rechaza aduciendo que “Yo creo que esa novela no va a tener éxito. Yo creo que esa novela no sirve”. En 1967 la Editorial Sudamericana de Buenos Aires, publica la primera edición y su director Francisco Porrúa, declara que decidió publicarla de inmediato porque “no se trataba de llegar al final para saber si la novela se podía publicar.” El final (puntos suspensivos) de la historia es que a la fecha, se han vendido más de 50 millones de ejemplares en papel y se ha traducido a 40 idiomas, sin considerar las ventas en edición digital. La pregunta es ¿cuál era el valor del manuscrito antes de ser publicado por Porrúa y cuánto vale ahora? ¿Qué ha ocurrido para que el mismo texto, mismo papel y mismo contenido, pase de haber sido rechazado por una importante editorial a valer más de USD 500,000 en una subasta pública organizada por la firma Subastas Velásquez en Barcelona cuarenta años más tarde? No es difícil adivinar qué hubiera ocurrido con una de las obras maestras de la literatura latinoamericana si el señor Porrúa no le hubiera dado el reconocimiento al manuscrito y no lo hubiese puesto a circular en el mercado de lectores a través de la editorial Sudamericana.

– Entonces, el héroe de la película es el señor Porrúa...

- Me parece que el tema es un poco más complejo que pensar todo esto sólo en términos de héroes y villanos...
- Explíqueme por favor.
- Desde épocas ancestrales, una de las formas sociales que el ser humano utiliza para satisfacer sus necesidades es a través de los mercados. Tú sabes, esos espacios públicos donde las personas llegan para intercambiar valor por valor. Originariamente, a través del trueque y luego, con la invención del dinero, poniéndole un valor simbólico al producto y canjeándolo por su equivalente en moneda. El valor de un cerdito o de una mata de verduras en la huerta casera cambia cuando se ofrece el mismo animalito o la misma planta en el mercado del pueblo o en la gran ciudad. Y su valor se incrementará si se acercan las fiestas patronales, por ejemplo.
- Me está hablando del principio de oferta y demanda...
- No. Estoy hablando de cómo y por qué una sociedad adjudica valor a un determinado elemento. La pregunta es ¿cuál es el valor que nuestra sociedad asigna realmente a la cultura y por qué? Sabemos el valor que puede tener un alimento, porque lo necesitamos para vivir. También podemos imaginar el valor de la educación, porque la necesitamos para crecer como individuos y como nación. O el valor de la industria, o del sistema de salud... pero ¿cómo funciona en el campo de la cultura?
- ¿Qué quiere decir?
- Que por un lado tenemos estos casos de los artistas y creativos consagrados que pueden ganar fortunas con sus creaciones pero al mismo tiempo la sociedad se empeña en decir que “del arte no se vive”, que hay que “estudiar algo que pague las cuentas primero y luego dedicarse a lo que uno le gusta” y así... pareciera que en el imaginario colectivo la cultura y el arte no tienen valor económico (al menos hasta la consagración del artista) y tampoco tienen valor productivo...
- Estoy confundido. Usted me habla de cifras astronómicas de un manuscrito, millones de ejemplares de un mismo título vendidos, pero por otra parte, existe la convicción social de que es muy difícil vivir “de la cultura”. Pareciera que, a pesar de esas impresionantes cifras, persiste la idea de que la cultura no tiene valor económico.
- Correcto.
- Por favor, acláreme. Para que exista un mercado, debe existir previamente una necesidad. ¿Verdad? Si hay un mercado editorial, o un mercado discográfico o teatral o de videojuegos... es porque existe una necesidad de estos elementos.
- Verdad.
- Pero no logro entender por qué existe esta percepción de que “de la cultura no se vive” y tampoco entiendo cuáles son las necesidades que satisface la cultura...

– Ah, mi querido amigo, usted está hablando de cómo se construyen las percepciones, es decir, los modelos mentales que sirven para explicar cómo debe funcionar la sociedad...

– Pero ¿la cultura es o no es una necesidad?

2– El valor “improductivo” de la cultura

Antes de analizar si la cultura y sus derivados son necesidades humanas “importantes” es necesario entender cómo se determina cuáles son y cuáles no son estas necesidades. Asociamos la *necesidad* como la falta de algo percibido como importante o esencial para la vida. La pregunta es: pero ¿qué es *importante*? ¿Quién y cómo se determina la importancia de “lo importante” en nuestra sociedad? Tal vez así encontremos claves esenciales para comprender cuáles son las necesidades que logra satisfacer la cultura y cómo pasa un acto creativo a ser un bien cultural.

En el modelo social y económico en que nos encontramos insertos, domina la lógica de la escasez. De hecho, la economía es definida como la administración eficiente de los recursos tangibles que son escasos y finitos. Este enunciado —que es el ABC de los economistas (neo) clásicos— tiene un impacto fundamental en nuestra percepción de las necesidades humanas. Dado que domina la lógica de la escasez, se cree que una persona será exitosa ante los ojos de la sociedad si logra acumular bienes y recursos tangibles o su representación en dinero: autos caros, casas, cuentas bancarias, etc. Y que todo aquello que no sea “acumulable”, sencillamente carece de valor económico y productivo. Por ser parte de un modelo de acción y de pensamiento, crecemos en la percepción de que lo más importante para nuestra sobrevivencia está relacionado con los recursos tangibles, su representación en dinero y la posibilidad de acumularlos. Por oposición, toda persona que no logra acumular bienes o dinero, no es —ante los ojos de la sociedad— una persona exitosa, dado que supuestamente no contará con recursos materiales para satisfacer las necesidades definidas como importantes. Partiendo de esta premisa, una empresa es valiosa por los activos financieros que posee sin que importen realmente las condiciones en que se producen tales bienes, su impacto ambiental y ecológico o sus aspectos patrimoniales tangibles o intangibles. La maximización del benefi-

cio económico de la empresa es el objetivo fundamental de su existencia y lo que define, o no, su grado de éxito.

– De acuerdo, pero ¿cómo se instala en nuestra sociedad esta visión de la riqueza y del éxito? Y peor aún ¿qué pasa con la cultura y sus derivados desde esta visión?

Corría el siglo XVIII, cuando la humanidad estaba pasando de la era agrícola a la era industrial. Entonces se sientan las bases conceptuales del modelo de pensamiento social y económico que prevalecerá hasta nuestros días y que dará lugar a la economía clásica primero y neoclásica después: el modelo (neo) liberal. Uno de sus más prominentes pensadores fue el escocés Adam Smith (1723–1790). Entre sus escritos destaca *La riqueza de las naciones* (Smith, 2011) obra que sentará las bases conceptuales del actual pensamiento económico.

Smith considera que la esencia de la riqueza es la producción de bienes físicos solamente y esto lleva a una distinción entre *trabajo productivo* (el que produce un bien tangible que tiene valor en el mercado) y *trabajo improductivo* (el que no produce bienes tangibles con valor de mercado). Para Smith, la riqueza está compuesta por bienes que poseen por un lado, *valor de uso*, concepto que: “expresa la utilidad de un determinado objeto”. En segundo lugar, según Smith, estos bienes deben poseer un *valor de cambio*, el cual se define en primera instancia como: “la capacidad que para la compra de otros artículos proporciona la posesión de ese objeto”. Este valor estará determinado por la cantidad de horas de trabajo que demanda su producción así como el valor de esas horas de trabajo como mercancía (el trabajo de las personas como un bien que se compra y se vende, esencia del modelo capitalista). Un tercer factor de acuerdo con Smith, es que los bienes deben ser producidos de *modo capitalista*, es decir, que ya en su producción esté incluido el beneficio económico que se espera obtener. Un último factor es que los bienes–riqueza deben ser bienes tangibles capaces de perdurar, durables y, por ende, susceptibles de ser acumulados. Es decir, deben ser productos corpóreos, físicamente palpables: bienes “materiales” según la expresión común.

De lo anterior, podemos extraer una primera conclusión: el concepto de riqueza que interesa a Smith y que domina al modelo económico vigente es la riqueza mercantil. En consecuencia, el trabajo productivo es en primer lugar un trabajo que tiene lugar en los marcos de una sociedad basada en la producción de mercancías (Valenzuela Feijoo, 1976).

- Es decir... la producción simbólica, cultural y creativa no cabe en estas categorías...
- Exactamente. Smith incluye en la categoría de trabajo improductivo a los artistas de diversa clase, estableciendo una visión y construyendo un modelo mental que hizo que nuestros padres (aún hoy) insistieran con que sus hijos estudiáramos “algo productivo”, y luego nos dediquemos al arte, como algo que se hace en “el tiempo libre”, es decir, en el tiempo “improductivo”.

Este breve análisis de las ideas que subyacen en el modelo de pensamiento económico actual nos lleva a la siguiente conclusión: *“Todo trabajo productor de mercancías, es automáticamente un trabajo creador de valor. Y a la inversa, todo trabajo realizado al margen de la producción mercantil, es un trabajo que no crea valores ni por ende mercancías. El primero es productivo y el segundo improductivo.”*(Valenzuela Feijoo, 1977).

Y específicamente refiriéndose al ámbito creativo y artístico, Smith fundamenta que: *“El trabajo de algunos miembros de las más respetables categorías sociales, igual que el de las personas del servicio doméstico, no produce ningún valor, y no se fija o toma realidad en ningún objeto permanente, o artículo vendible, que persista después que terminó el trabajo, y mediante el cual se pueda más adelante procurar una cantidad de trabajo igual.[...] En la misma clase habrá que colocar algunas de las profesiones más serias e importantes y algunas de las más frívolas, a saber: clérigos, abogados, médicos, hombres de letras de todas clases, y cómicos, payasos, músicos, cantantes de ópera, bailarines, etc. El trabajo de todos estos, aun de los más insignificantes, tiene cierto valor que se regula por principios idénticos a los que regulan todas las demás clases de trabajo; pero ni siquiera el de los más nobles y más útiles produce nada que pueda servir más adelante para comprar o procurarse una cantidad igual de trabajo. El de todos ellos queda destruido en el instante mismo de producirse, como la declamación del actor, la arena del orador, la melodía del músico.”* (Smith, 2011).

- En suma, hemos internalizado una visión que ubica a la cultura en el segmento de las actividades improductivas y que se suponen, por lo tanto, carentes del valor más importante para este modelo: el económico.
- Bueno, esa es una forma de verlo. Lo cierto es que el valor económico y productivo que posee el sector de la cultura es invisibilizado con base en estas suposiciones. La realidad es que debido a estas visiones, entre otras, a la hora de ponderar productiva y económicamente el sector de la cultura ésta no aparece como un actor relevante, al menos, hasta hace pocos años.
- Sigo sin comprender ¿qué necesidades humanas satisface la cultura?

3- La cultura y la satisfacción de las necesidades humanas



Consistente con las ideas de Smith, el estadounidense Abraham Maslow desarrolla su teoría de las necesidades humanas plasmada en la conocida “Pirámide de Maslow”. Según este reconocido psicólogo, que es estudiado en la mayoría de las escuelas de economía y de negocios del mundo occidental, el ser humano tiene necesidades infinitas que cambian con el tiempo y que pueden ser organizadas en cuatro categorías las cuales buscan alcanzar el tope de la pirámide, la máxima aspiración humana que es la autorrealización. Caracteriza a este modelo que, partiendo de las necesidades fisiológicas en la base de la pirámide, sólo se logrará “ascender” al siguiente nivel si las necesidades en el nivel previo son adecuadamente satisfechas. Es decir, que si un individuo no logra satisfacer sus necesidades básicas fisiológicas de alimentación, vivienda y otras, no estará en condiciones de “subir” al siguiente nivel. Con lo cual, individuos nacidos en circunstancias de marginalidad, exclusión y carencia de acceso a recursos que podrían colaborar para su “ascenso” como la educación o la alimentación adecuadas, se encuentran imposibilitados de “subir”. El problema con este modelo aparece cuando analizamos que en muchos países que han logrado resolver las barreras de ascenso, tal como pueden ser algu-

nas sociedades europeas, éstas tienen por ejemplo, una tasa de natalidad negativa; o en Japón y Estados Unidos, los índices de suicidios son altos, y también cómo en muchos de los países del primer mundo, los abusos de alcohol, así como de drogas son habituales y los índices de violencia intrafamiliar son alarmantemente elevados.

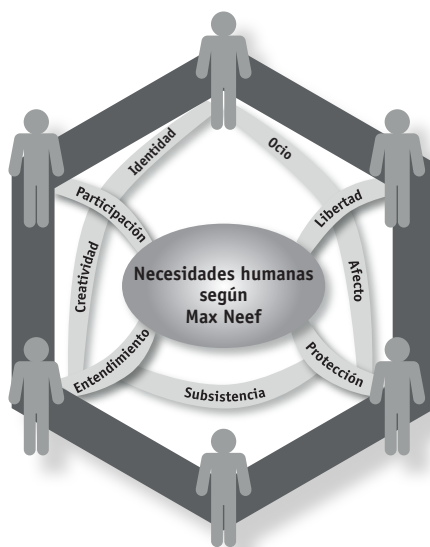
- ¿Entonces como ellos no han leído a Maslow, no saben que según sus condiciones de vida deberían ser muy felices?
- O probablemente el modelo desarrollado por Maslow no logre explicar de manera adecuada el tema de las necesidades humanas en la actualidad.
- ¿Y entonces?

El modelo creado por Maslow es consistente con el análisis cuantitativo y orientado hacia la lógica de escasez y tangibilidad de los factores que definen la riqueza en la sociedad según Smith y otros. Pero, el equipo liderado por el economista chileno Manfred Max Neef propone otra teoría acerca de las necesidades humanas y formula su modelo de "Desarrollo a Escala Humana". Max Neef plantea que las necesidades humanas fundamentales son pocas y las mismas para todos los individuos, independientemente de tiempo y lugar. Y que lo que cambian son los satisfactores de estas necesidades que van a variar según los avances tecnológicos y el desarrollo cultural de cada grupo humano.

- Pero ¿cuáles son esas necesidades fundamentales?
- Bien, hagamos un ejercicio. Para ti, ¿qué necesidades satisface la cultura?
- ¿La cultura? Pues, pienso que ser parte de la historia de un grupo humano, la posibilidad de expresar ideas y emociones y compartirlas con gente querida. También estar en contacto con la creatividad.
- Exactamente. Max Neef sostiene que las necesidades humanas se reducen de manera fundamental a nueve: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y la libertad. Si miras bien, verás que estas nueve categorías son coincidentes con las necesidades que logra satisfacer la cultura y son las mismas en todo tiempo y lugar.

Al cruzar estas necesidades con cuatro categorías de la existencia, Max Neef construye un sistema de análisis que es de ayuda para comprender cuáles son las necesidades que logra satisfacer la cultura. Para ello, las nueve necesidades son cruzadas con cuatro categorías de la existencia: *ser, tener, hacer y estar*.

Se establece que el “crecimiento cualitativo de las personas” es el mejor método para elevar los niveles de bienestar, y no el “crecimiento cuantitativo de los objetos” como postula el paradigma tradicional de desarrollo. En la imagen adjunta se observan no sólo las categorías de necesidades fundamentales. También podemos ver que esas categorías están íntimamente relacionadas entre sí, lo que indica la unicidad del ser humano y que la carencia o insatisfacción de alguna de estas necesidades impacta en el conjunto. Así, una persona puede vivir en una sociedad que ofrezca abundancia en términos de subsistencia, como en las sociedades nórdicas, pero la carencia de afecto tiene un impacto tan elevado en la calidad de vida como si careciera de alimentos.



Si nos encontramos liderando un proyecto cultural, un emprendimiento de las industrias creativas o como funcionarios públicos de la cultura, es esencial poder desarrollarlos tomando como punto de partida las necesidades humanas fundamentales que pueden ser satisfechas a través de esta intervención cultural. Y para llevar a cabo esto, en la práctica resulta que las categorías propuestas por Max Neef y los suyos son sumamente adecuadas.

– De acuerdo. Voy entendiendo. Lo que usted está diciendo es que la riqueza económica y productiva del sector cultural siempre estuvo ahí, pero los modelos

mentales dominantes no nos permiten ver y ponderar el valor económico y productivo que genera la cultura y probablemente, por eso, este sector siempre se ha sido visto como marginal en estos términos. Sin embargo, estos últimos años se habla de las industrias creativas, de la economía creativa o naranja y se ha demostrado con creces cuánto aporta el sector de la cultura al Producto Interno Bruto —porcentajes nada despreciables— por cierto. Lo mismo en la generación de empleo, la exportación de bienes y servicios, la relación con el turismo y la atracción de divisas gracias a la cultura local. ¿Eso no significa acaso, tener relevancia económica y productiva? ¿Por qué ahora se está pudiendo visualizar esta realidad?

– Vamos por partes. Por un lado, recordemos que no hay peor ciego que el que no quiere ver...

4– De la era industrial a la era del conocimiento: la economía creativa

La economía tradicional no ha desarrollado aún herramientas adecuadas para poder medir y gerenciar con precisión y desde la lógica original de la economía (basada en recursos tangibles) los efectos económicos que genera la actividad derivada de la cultura. Esta actividad se sustenta en recursos intangibles: símbolos, conocimiento, patrimonio intangible, tradiciones, ritos, narraciones y más. Y no importa aún cuántos artilugios se utilicen para demostrar el impacto en el PIB, en tanto la economía tradicional no abra su mente y sus recursos a la gestión y administración de estos intangibles, esta actividad productiva seguirá invisibilizada para la economía tradicional. Y seguirá carente de valor.

¿A qué se debe; sin embargo, que hoy podamos hablar de que las industrias creativas aportan más del 3.2% del empleo mundial o que el aporte al PIB regional oscila entre el 5% y el 10% dependiendo de la región? El paso de la era industrial a la era del conocimiento plantea nuevos escenarios para el desarrollo, la economía y, por supuesto, para el sector de la cultura.

Vemos cada vez más, que la economía en esta era se sustenta en recursos intangibles, como son: el conocimiento, la creatividad, la innovación, la cultura y la faz conceptual de la tecnología. De hecho, en el año 2014, el segundo puesto en la bolsa de valores de Nueva York —espacio emblemático de esta economía si los hay— estaba compartido por la empresa de hidrocarburos Exxon —adalid de la economía industrial— y Google. Pensemos bien ¿qué vende la empresa del busca-

dor de internet? Nada tangible, es más, ni siquiera produce lo que vende. Con lo cual no sólo el campo cultural sino toda la economía en general está virando hacia las materias primas intangibles. Cada vez más es la propia capacidad de gestionar el conocimiento y la innovación lo que determina si una empresa será exitosa y no tanto su equipamiento, sus edificios, sus sedes físicas o el capital acumulado. El reciente éxito del Pokémon Go, que implica un cambio radical en la forma de concebir los videojuegos, es el producto de Niantic Labs, una pequeña empresa que comenzó bajo el paraguas de Google pero que fue eliminada por no generar los resultados esperados. Los muchachos de Niantic tocaron entonces las puertas de Nintendo, generando una asociación con Google nuevamente y el resultado es una experiencia global masiva e innovadora y (pensando en términos de rendimiento económico) más de 300 millones de dólares facturados en las primeras dos semanas. Si bien se hicieron inversiones importantes, sobre todo a nivel de publicidad digital, para desarrollar el juego no hicieron falta más que unas cuantas buenas computadoras... y mucha imaginación...

La economía está cambiando rápidamente de sustrato, y aprendiendo a aprovechar las ventajas de estos recursos productivos. Cada vez más las empresas están incorporando conocimientos y herramientas para gestionar el intangible de la innovación para poder seguir existiendo. Y lograr que una empresa sea innovadora tiene que ver sobre todo con su propia cultura organizacional y su capacidad de gestionar la creatividad de sus colaboradores. Paradójicamente, la subsistencia de las empresas en esta era depende de su capacidad de gestionar adecuadamente su propia cultura para poder ser innovadores.

– Perdón, ¿usted dice que la clave de la economía en esta nueva era radica en la gestión de la creatividad? ¿Pero no es eso lo que hace la cultura a través del arte, entre otras cosas?

– Tú lo has dicho. En esta nueva era la economía depende cada vez más de la cultura, de la creatividad y de la innovación...

Esto plantea un cambio de lógica productiva, ya no basada en la escasez sino en la abundancia, en la convicción de que los recursos intangibles son infinitos y abundantes. Significa también reconfigurar los modos de producción y sobre todo las relaciones entre las personas, pasando a esquemas organizacionales menos jerárquicos y más horizontales ya que se ha demostrado que el gran enemigo de la creatividad y de la innovación en las organizaciones es la tradicional estructura jerárquica piramidal.

Los recursos intangibles además, construyen futuro, dado que no son depredadores del ambiente. Pueden ser utilizados de manera simultánea por múltiples usuarios, al contrario de los recursos tangibles. Y uno de los temas más relevantes: incrementan su valor con su uso, al contrario de los recursos tangibles que pierden valor con su uso.

En este contexto de apreciación económica de los recursos intangibles en general, se está también valorizando lo relacionado con los bienes y servicios generados desde el sector de la cultura y es allí donde diversos investigadores han evidenciado la relevancia que está teniendo para la economía y el desarrollo local la actividad de las industrias culturales y creativas. Ya que la materia prima de este sector es justamente la creatividad, la innovación, el conocimiento y, cada vez más, la tecnología.

- Creo que voy entendiendo. Lo que no tengo claro ahora es qué debe hacer un creativo, sea un artista plástico, un actor, un diseñador o similar para aprovechar estas nuevas circunstancias.
- La premisa es que toda persona que quiera, debe poder vivir dignamente de su capacidad creativa y artística. Y se están dando cada vez mejores condiciones. Pero debemos recordar que también los creativos de este sector cargan con estos modelos mentales. Es necesario comprender algunas claves para poder aprovechar estas oportunidades.
- Imagino que debe tomar un curso para ser emprendedor...
- Es una opción importante y tal vez necesaria. La idea del artista que vive de los subsidios estatales queda cada vez más lejana con los recortes presupuestarios... Se hace necesario desarrollar nuevas habilidades...
- ¿Nuevas habilidades? ¡Ya bastante tengo con saber qué hacer con mi trabajo creativo!
- El tema es que no hay muchas opciones, a menos que se logre obtener un mecenas al estilo medieval. Algo que también va quedando cada vez más en el pasado.
- ¿Y entonces...?

5– La espiral virtuosa del crecimiento en el sector cultural

La buena noticia, como hemos visto, es que el sector de la cultura, que por siglos ha quedado relegado a la parte más oscura de los procesos de intercambio de valor

por valor, ahora empieza a encontrar su propio espacio en el juego (local y global) de los mercados.

Hasta hace poco un músico o un grupo musical estaba condenado a tocar las puertas de alguna de las seis grandes discográficas que dominaban el mercado mundial de la música. Si la propuesta musical no entraba dentro de los cánones comerciales de la empresa, las canciones de esos músicos corrían el riesgo de quedar en el olvido, justamente porque como veíamos al principio, no había posibilidades de hacerla circular. O se hacía marginalmente. La llegada del *cassette* primero y del CD regrabable después, abrió las puertas a pequeñas producciones pero marginales. El monopolio seguía en manos de las grandes. Hasta que llegó el MP3 junto con internet. Y pegado a esto el abaratamiento de los equipos informáticos y el acceso a programas de edición musical de alta calidad, permitiendo con un mínimo de inversión económica, crear un excelente estudio de grabación hogareño de gran calidad profesional. No solamente eso, las redes sociales y el avance de los sistemas de cobro en línea, el comercio electrónico permiten ahora que cualquier grupo musical pueda vender y distribuir sus producciones a nivel global, incluso hacer conciertos en vivo a través de internet con una alta calidad. Ante esta situación, las discográficas —aferradas a la visión mercantilista— optaron por criminalizar al usuario intentando convertirlos en “piratas” con amenazas de miles de dólares en multas y afines. Sólo la empresa Apple comprendió la nueva realidad, creando, por un lado, el reproductor de música iPod y, por otro lado, generando la posibilidad de descargar canciones desde iTunes a menos de un dólar por pieza.

Se trataría entonces de aprender a funcionar de alguna manera en estos contextos y también entender mejor cuáles pueden ser nuestras posibilidades en estos nuevos escenarios.

Volvamos a los mercados y a las necesidades humanas. Si acordamos que para que exista un mercado donde poder “intercambiar” nuestros “actos creativos” con la expectativa de que se conviertan en “bienes culturales” a fuerza de hacerlos circular por la sociedad, entonces nuestra primera consigna será entender cómo y por qué nuestra propuesta de valor creativa puede satisfacer determinadas necesidades de ciertos públicos allí “afuera”.

Veamos la siguiente secuencia de imágenes

Gráfica 1
La propuesta de valor y los destinatarios



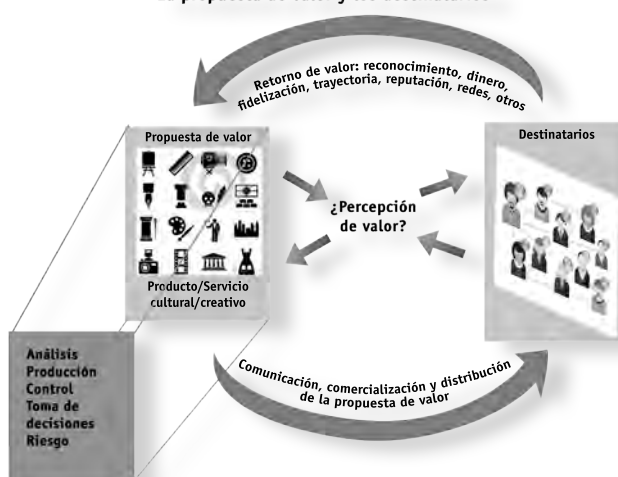
La imagen precedente ilustra los elementos básicos de nuestra historia: por un lado, los usuarios, destinatarios, público, audiencia, clientes, o como prefiramos llamarlos. En suma: las personas que tienen necesidades, deseos e intereses a ser satisfechos pero con una condición particular: son los únicos en condiciones de “juzgar” y determinar el valor de cualquier propuesta que llegue del otro lado. El “otro lado” es el ecosistema constituido por los creativos, artistas, productores, comunicadores, técnicos y todos quienes están involucrados en el proceso de creación, difusión, distribución y “captura” de valor (enseguida veremos este tema de la “captura de valor”).

Gráfica 2
La propuesta de valor y los destinatarios



Esta segunda gráfica nos muestra los elementos que les vinculan. Como hemos dicho, los destinatarios tienen intereses, necesidades, deseos y motivaciones que los hacen permeables a considerar lo que la otra parte tiene para proponer. Y la “propuesta de valor” que genera el sector cultural y creativo está cargado de múltiples elementos que le hacen valioso: valor económico, identitario, social, patrimonial, estético y un largo etcétera plasmados en el texto literario, en la película, en el espectáculo de teatro o danza, en la gastronomía temática, en la ruta cultural, en el videojuego o las animaciones y mucho, mucho más. Lo que une a ambas partes es la mutua percepción de valor. Si lo que el creativo tiene para ofrecer no satisface expectativas, deseos o necesidades, la percepción de valor será baja. Y ocurre lo contrario si los deseos y sus afines son satisfechos. Comienzan aquí ciclos marcados por la circulación de la propuesta de valor en la sociedad. En la era de internet no es necesario contar con abultados presupuestos para generar campañas masivas de comunicación. Basta con un buen estrategia en comunicación digital para generar efectos virales masivos. Se pone en marcha lo que en principio puede pensarse como un círculo virtuoso de creación de valor. El sector cultural y creativo entrega valor a la sociedad a través de los diversos canales de distribución (galerías de arte, salas de espectáculos, librerías, y también, por supuesto, internet) y la sociedad entrega valor a cambio.

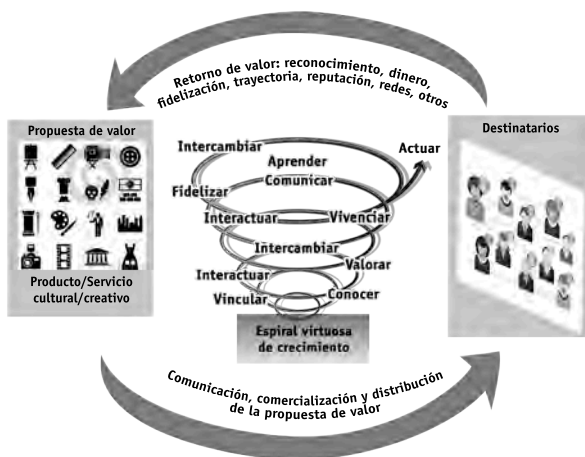
Gráfica 3
La propuesta de valor y los destinatarios



Este valor de retorno (véase gráfica 3) no sólo es monetario. Vuelve en la forma de reconocimiento que construye reputación, en la forma de una “fidelización” a tal o cual artista o creativo, en la construcción de una trayectoria. En suma, en la construcción de un público que garantizará que ese artista, creativo, diseñador, cocinero, actor, informático y otros, pueda no sólo vivir dignamente de su creatividad, sino también generando la posibilidad de aquel “reconocimiento” que se mencionaba al principio. Es decir, solamente en este proceso de circulación del acto creativo a través de la sociedad, ocurrirá que este acto creativo podrá consagrarse y pasar a ser un bien cultural.

Pero, sería erróneo pensar que lo que un artista o creativo debe hacer es crear un “círculo virtuoso”, si a lo que aspira es a mayores posibilidades de creación. Se debe entonces trabajar para construir una “espiral virtuosa de crecimiento” (véase gráfica 4), a sabiendas de que una espiral creciente y expansiva comienza siendo pequeña, y va tomando fuerza como un tornado...

Gráfica 4
La propuesta de valor y los destinatarios



– “Como un tornado...” me gusta esa imagen para la cultura... Todo esto me hace pensar en el cuento del “patito feo” que cuando era pequeño lo despreciaban y maltrataban y nadie lo valoraba. Hasta que al crecer se convirtió en un magnífico cisne...

– Es una bella metáfora. Por siglos el sector de la cultura fue como ese “patito feo” y ahora pareciera que empezamos a desplegar las alas de cisne.

- Imagino que para el cisne del cuento, acostumbrado a vivir como pato, le debe haber costado mucho comportarse como cisne...
- Ese es probablemente el mayor desafío para nuestro sector: dejar de sentirnos "patitos feos" y construir una nueva identidad sectorial a partir de posicionar a la cultura como un eje estratégico del desarrollo sustentable. Tomando en cuenta las nuevas formas de la economía y estimulando espacios sociales que construyan inclusión, respeto a la diversidad, equidad y también sustentabilidad económica para nuestros proyectos y emprendimientos. Nuestro sector debe asumir también un papel más político interviniendo en los ámbitos de decisión públicos y privados, para que, de igual manera, ante los ojos de los demás, acostumbrados a vernos como "patitos feos" seamos reconocidos por nuestros valores culturales así como por nuestra relevancia económica, productiva y social.

Bibliografía

- Maslow, Abraham. *Motivación y personalidad*; Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- Max-Neef, Manfred. *Desarrollo a Escala Humana*; Editorial Nordan Comunidad; Barcelona; 1998. Se puede consultar en: http://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escal_a_humana.pdf
- Smith, Adam. *La riqueza de las naciones*, Alianza editorial, Madrid, 2011.
- Valenzuela Feijoo, José. "Adam Smith y la idea del trabajo productivo e improductivo". En *Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamericana de Economía, vol. 7, no. 28, México, 1976, pp. 45–70. Se puede consultar en: <file:///F:/backup%2019%20octubre%202015/Documents/Mexico%20Mac/libro%20proyectos/41888-106841-1-PB.pdf>

CULTURA, EQUIDAD, CONVIVENCIA Y CIUDADANÍA (O EL PARA QUÉ DE LA CULTURA...)

JORGE MELGUIZO¹

De pasos lentos
ella va recorriendo
el laberinto de sí misma.
*Gloria María Bustamante*²

Nota de inicio

En Colombia, país atravesado por todas las inequidades y por todas las violencias, tenemos un imperativo ético: la construcción de una nueva sociedad, de una nueva ciudadanía. No se trata de emprender el rescate de unos valores. Se trata, precisamente, de todo lo contrario: de emprender, colectivamente, desde todos los escenarios territoriales, la construcción de nuevos valores que nos permitan enfrentarnos con nuestra propia historia, pasada y reciente y salir airosos.

Cuando se habla de *desarrollo sostenible* siempre se piensa en tres dimensiones: la social, la ambiental y la económica. Desde Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) se impulsó pero no se logró, que las Naciones Unidas en la revisión de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe de 2015* incorporara a la cultura como uno de los cuatro pilares del desarrollo: “El desarrollo humano sólo puede ser efectivo si asume una consideración explícita de la cultura y sus factores como la memoria, la creatividad, la diversidad y el conocimiento” (*Cultura 21: Acciones*, 2015: 4).

Colombia tiene una enorme riqueza, que no conoce ni reconoce y que ha dilapidado. Esa enorme riqueza social, ambiental y económica es, también, una gran

¹ Comunicador social y periodista por la Universidad de Antioquia, Colombia. Fue Secretario de Cultura Ciudadana y Secretario de Desarrollo Social en Medellín, Colombia. Este artículo es una elaboración nueva de textos similares que, con este mismo título, el autor ha preparado para conferencias en varios países de Latinoamérica. La Fundación para la Educación y el Desarrollo Social, FES (Colombia) publicó en 2015 una versión anterior en el libro: *Equidad, perspectivas para Colombia*.

² Fragmento del poema “La otra en mí,” de Gloria María Bustamante Morales, escritora, psicóloga y defensora de los derechos de niñas, niños y mujeres en Medellín, Colombia.

riqueza cultural. En esa riqueza cultural está una de las grandes oportunidades para la construcción de eso que *podemos ser*. La cultura como una posibilidad para entendernos y construirnos.

En estas notas hago un relato de la manera en que la cultura se convirtió en protagonista de los cambios urbanos y sociales de Medellín. Y aclaro: lo ocurrido en Medellín no es una fórmula, no es un modelo. Pero sí es una referencia, producto de haber convertido esta ciudad durante los últimos 25 años en un gran laboratorio urbano y social. La fórmula es sencilla: entender que la cultura es mucho más que las artes, asumir a la cultura como clave en la construcción de equidad, inclusión y convivencia, invertir en la cultura con la certeza de que es una inversión estructural, y potenciar, potenciar al máximo, lo que ya se hace.

Y hablo de la cultura como un elemento clave en la generación de equidad, desde la ciudad que aún tiene el peor índice Gini³ en Colombia (Medellín) y desde el país con peor índice Gini de Latinoamérica, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Y lo hago, para proponer también un debate sobre la manera de pensar y medir la equidad: el coeficiente de Gini se basa en los ingresos para medir la inequidad; pero hoy pienso que es posible construir la equidad más allá del ingreso (o, para ser más exacto, no sólo desde la medición de los ingresos): el acceso a lo público es un factor de equidad. Y la calidad de lo público, un factor aún mayor de equidad. Poblaciones con similares ingresos (o, incluso, poblaciones con mayores ingresos) podrían tener en el acceso y calidad de lo público (educación, salud, cultura, recreación, deporte, espacios públicos, etc.) importantes niveles de diferencias.

Lo que ha pasado en Medellín

Medellín, ciudad de 2.5 millones de habitantes, tenía en 1991 un índice de 382 muertes violentas por cada 100,000 habitantes. A principios de 2016, ese índice era de 19 muertes violentas por cada 100,000 habitantes, lo que muestra, en 26 años,

³ El *coeficiente de Gini* es una medida de la desigualdad ideada por el estadístico, demógrafo y sociólogo italiano Corrado Gini. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. (https://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_Gini).

una disminución del 95.1% en la tasa de homicidios. Estas cifras sirven, en buena parte, para explicar el sentido de las notas siguientes.

En una ciudad así, en una sociedad con esas dramáticas cifras de irrespeto por la vida, la mayor urgencia desde todos los sectores ha sido la construcción de la convivencia, como antítesis de la seguridad: lo contrario a la inseguridad no es la seguridad, es la convivencia. Y la convivencia se construye con proyectos sociales, educativos y culturales.

Fortalecer las instituciones y afianzar la ciudadanía han sido los dos ejes sobre los que se ha construido en los últimos 25 años la respuesta de Medellín a su propio fracaso. Y, en ese reto colectivo, la cultura ha sido determinante. En el proyecto de ser una mejor sociedad, de construir una mejor ciudadanía y de consolidar la institucionalidad pública, el proyecto cultural ha sido clave. Y la cultura ha sido entendida, colectivamente, como: “la apreciación por la propia vida y el aprender a convivir con los otros”. Lo que ha pasado en Medellín, que hoy la tiene convertida en una referencia mundial por sus transformaciones sociales y urbanas, ha sido realmente un gran cambio cultural. Pero también, esto que podríamos pensar que es ya un punto importantísimo de llegada, es realmente sólo un punto de partida: aún nos queda un gran camino por delante, en esa tarea de cambiarnos no sólo la piel sino el alma.

Lo que ha pasado en Medellín con, desde y para la cultura

Medellín se está pensando y construyendo con, desde y para la cultura. Hoy el nombre de Medellín está asociado, en Colombia y en otros países, a su transformación social, urbana, educativa y cultural. La arquitectura física, fácil de ver, generalmente oculta la verdadera arquitectura que hace posibles estas transformaciones: la social. Los cambios ocurridos en Medellín en los últimos años son, fundamentalmente, cambios culturales en la manera de vernos, en la manera de entendernos, en la manera de asumirnos, en la manera de construirnos.

La tarea de la ciudadanía de Medellín desde finales de los 80 y de la Alcaldía de Medellín desde 2004 hasta la fecha han sido claves para conseguir que la cultura ocupe un lugar preponderante en la percepción ciudadana de los avances recientes

de Medellín y, también, para que se haya diseñado con la participación ciudadana una nueva hoja de ruta cultural (que es también una hoja de ruta como sociedad), el *Plan de Desarrollo Cultural de Medellín*, 2011–2020, que se basa en los siguientes criterios:

- **La cultura se asume como un derecho y como un factor de inclusión y de equidad.** Como sociedad se debe buscar que la cultura sea una oportunidad para todos, que lo mejor de la cultura esté al acceso de la mayoría, que la mayoría tenga realmente derecho al acceso a lo mejor de la cultura. Con la cultura como derecho podremos ser una mejor sociedad.
- **Cultura para la convivencia.** En una ciudad y un país donde las violencias están presentes en la vida de la mayoría de sus habitantes, el norte de todas las políticas públicas debe ser la convivencia. Y la cultura, por lo tanto, se vuelve un proceso clave: Los escenarios, la programación cultural y las fiestas, se convierten en escenarios de convivencia, de creación y de proyección cultural, y son espacios donde se evidencian nuestra memoria, nuestra diversidad y nuestra riqueza cultural, y donde reconocemos las manifestaciones culturales del país y del mundo, como una manera, también, de dejar de “mirarnos el ombligo”: mirar otras realidades, aprender de otros, en especial, de contextos donde hay mayor convivencia y menos violencias.
- **El resultado principal que debemos obtener de una política cultural es una nueva ciudadanía, nuevos ciudadanos y ciudadanas,** conscientes de sus derechos y deberes, participativos, responsables y comprometidos con el presente y futuro de su entorno más inmediato, pero con la responsabilidad y la convicción de que desde su barrio o vereda, desde sus municipios, desde cada uno de ellos y ellas como personas, se construye la transformación de este país, de esta ciudad.
- **Se ha logrado hacer de la cultura una de las herramientas fundamentales en la transformación de Medellín.** Ha sido muy importante el tiempo que desde el gobierno municipal se dedica a la gestión cultural, así como, tomar decisiones presupuestales trascendentales: la mayor es, por supuesto, asignar desde 2004 entre el 5% (2005–2011) y el 3 % (2012–2015) del presupuesto anual de Medellín a la Secretaría de Cultura, inversión que se mantiene en el *Plan de Desarrollo* de

Medellín 2016–2019; las grandes inversiones en equipamientos culturales que se han convertido en símbolos internos y externos de Medellín, por su ubicación en los barrios de menor índice de desarrollo humano y de mayores niveles de violencia histórica, y especialmente por la calidad de sus contenidos y de su arquitectura; la relevancia que se da a la cultura en la agenda local; las estrategias de posicionamiento ciudadano de la cultura; la transversalización del proyecto cultural en otras dependencias públicas; el conocimiento y reconocimiento de las entidades culturales y, en especial, de las estrategias culturales en muchos barrios: todo lo que hoy llamamos “Cultura Viva Comunitaria”⁴; la convocatoria al sector privado para que participe activamente —y no sólo con apoyo económico— en eso que llamo la *ingeniería y la jardinería cultural*, y que explico casi al final de estas notas. Todo ello y más ha sido fundamental para generar una comprensión de la cultura como una de las claves para cambiar nuestras muy duras realidades de ciudad. Lo que se ha logrado desde 2004 en Medellín, colectivamente, ha sido generar emoción: emocionar desde y con la cultura. Hacer de la cultura un motivo de orgullo de ciudad, de alegría colectiva.

- **La cultura es un *objeto* permanente de reflexión y de opinión:** mucha gente se siente convocada a pensar y a proponer salidas para los grandes problemas de Medellín en clave de cultura. Y esas reflexiones, a partir de lo realizado y de los productos y resultados de tales realizaciones, se han convertido también en referentes para otras ciudades y países.

Los enfoques de *cultura* en los planes de desarrollo de Medellín:

En los 4 planes de desarrollo municipales de Medellín desde el 2004⁵, se le da a la cultura la máxima consideración política y la máxima expectativa ciudadana, al incluirla en el componente de “Derechos”. Junto con ese enfoque de derechos, se

⁴ Pueden buscarse textos por internet sobre “Cultura Viva Comunitaria” (o Plataforma Puente), para conocer el trabajo conjunto que se adelanta en 18 países de Latinoamérica con proyectos barriales y rurales. Las organizaciones culturales de Medellín han sido líderes de este proceso.

⁵ *Medellín, Compromiso de toda la Ciudadanía* (2004–2007), *Medellín es Solidaria y Competitiva* (2008–2011), *Medellín, un Hogar para la Vida* (2012–2015) y *Medellín Cuenta con Vos* (2016–2019). Todos estos planes de desarrollo pueden encontrarse en internet.

suman otros dos enfoques más: el territorial y el poblacional (*Plan de Desarrollo Cultural de Medellín*, 2011: 63–64):

- *“La cultura como derecho y no como mercancía, por lo que es deber del Estado garantizar a los ciudadanos las condiciones para el ejercicio pleno de sus derechos culturales, el desarrollo de sus potencialidades y el reconocimiento de la diversidad y de la multiculturalidad como elementos constitutivos de la riqueza social”.*
- *“El enfoque territorial implica hablar de interculturalidad territorial, es decir, del reconocimiento y la puesta en diálogo de la diversidad cultural ligada a los territorios, del reconocimiento y visibilización de lo local, y del reconocimiento y visibilización de fenómenos emergentes de transformación de las localidades por fenómenos como el desplazamiento forzado. Pensar la dimensión territorial es un ejercicio que se realiza desde la identidad y, por ende, desde la cultura”.*
- *“Partir del enfoque de Derechos Humanos (...) implica reconocer la persistencia de inequidades económicas, sociales, culturales y políticas en razón del género, la edad, la etnia, la orientación sexual y la discapacidad (...). Por ello, este Plan de Desarrollo Cultural debe permitir a los grupos poblacionales tradicionalmente discriminados y en condiciones de desventaja, el reconocimiento de sus necesidades, prácticas e intereses estratégicos, para garantizar condiciones de igualdad en el ejercicio de sus derechos y el reconocimiento de sus particularidades como potencial en la construcción de lo colectivo”.*

Medellín ha sido una ciudad muy segmentada. O mejor: muy fragmentada, social, económica y estructuralmente. Las diferencias entre unas zonas y otras son gigantescas y las violencias que hemos vivido causaron que durante muchos años fuera imposible pasar de una zona a otra, o incluso de una comuna a otra o de un barrio al barrio vecino. Aún hoy, hay zonas de la ciudad invisibles (invisibilizadas) para una parte de la población. Por esto, planear y hacer una cultura con enfoque territorial nos lleva a una mejor comprensión de los entornos inmediatos, de la memoria de esos lugares, de las condiciones de vida de la población que las habita. Y, por supuesto, nos lleva a una resignificación del espacio público y del papel de la cultura y del arte en esos espacios públicos.

El espacio público en Medellín, escenario durante años del dolor y del horror, se asume hoy como el espacio para el encuentro de la ciudadanía, como el espacio para

la convivencia. Y el espacio es público cuando *pasa algo* en él: animación urbana, con programación deportiva, recreativa y cultural. Sin contenido, sin encuentro ciudadano, no es espacio público, sólo es espacio físico.

Medellín siempre ha sido receptora de migraciones rurales y de otras ciudades colombianas. Hace 30 años teníamos un 30% menos de población. Y hace 50 años teníamos la mitad de la población actual. Somos una ciudad a la que la gente más pobre de otros lugares colombianos ha llegado buscando mejores oportunidades económicas, mejor calidad de vida o, simplemente, huyendo de las violencias guerrilleras y paramilitares o del horror generalizado de nuestro larguísimo conflicto interno. Nuestra diversidad poblacional nos obliga a encontrar también en la cultura formas diferentes de asumir la ciudad y la ciudadanía, formas diferentes de comprensión y de transformación de esas muchas realidades humanas.

Lo anterior es extrapolable a todo el país: si no nos conocemos, si no nos identificamos en el otro, si no sabemos quién es el otro, ¿cómo vamos a entendernos, a construirnos como nación, a avanzar en caminos de convivencia? Uno no puede amar lo que no conoce, y poco conocemos en nuestro país y en nuestras localidades sobre la propia geografía física, sobre nuestra geografía social, sobre nuestra geografía humana.

La cultura, más allá de *la cultura*

En Medellín asumimos a la cultura más allá de las definiciones “netamente culturales”, es decir, más allá de las artes y de los modos de vida, tradiciones y creencias, y buscamos que la cultura sea un potencial para fomentar los valores, la creatividad, la cohesión social y la búsqueda de la paz, es decir, la construcción de la convivencia.

Un gran desafío es, entonces, que: *“los procesos culturales sirvan para la constitución de sujetos, para que la gente pueda desarrollar por sí misma proyectos culturales de transformación de su realidad individual o colectiva. Y ello implica crear dispositivos para pensarse de manera crítica como sociedad y como sector, construir condiciones y subjetividades incluyentes, y poner en juego los diversos relatos de lo social y los diversos sectores sociales.”* (Plan de Desarrollo Cultural de Medellín, 2011: 8).

La garantía de los derechos culturales, como dice la UNESCO, debe llevar a que todas y todos los habitantes puedan participar de la vida cultural, gozar de los beneficios del progreso científico y de sus aplicaciones, y beneficiarse de la protección de los intereses morales y materiales que les corresponden por razón de su creación y autoría.

Toda política de desarrollo, por lo tanto, debería incorporar la dimensión cultural basada en los derechos y libertades fundamentales con el objetivo de que cada quien pueda realizar su proyecto de libertad personal. En nuestros países, esa perspectiva de realización personal se le ha dejado, hasta ahora, a la educación y a la economía, pero la cultura ha estado ausente (o excluida) de esa tarea de la autonomía y de la emancipación personal y colectiva.

Por cierto, en declaraciones como las de UNESCO o en documentos como los de la *Agenda 21 de la Cultura*⁶ están los principios básicos para que un proyecto cultural local o nacional tenga sentido. Pero muchas de esas declaraciones y agendas internacionales se han quedado en palabras escritas y no se han convertido en políticas públicas, en presupuestos públicos, en estrategias, programas y proyectos. El camino es fácil: sólo hacen falta decisiones políticas y acciones concretas para que esas decisiones se vuelvan realidad. Una de esas acciones concretas necesarias es la de aumentar el presupuesto para la cultura en los gobiernos locales, regionales y nacionales.

Un dato evidencia la necesidad de lo anterior: el presupuesto del Ministerio de Defensa de Colombia entre 2001 y 2010 equivale al presupuesto del Ministerio de Cultura de 2014 para ¡2,100 años!

Inés Sanguinetti, argentina, directora del colectivo cultural *Crear Vale la Pena*, dice: “¿Cómo podemos invertir tan poco en cultura cuando todo lo que necesitamos para construir bienestar —terminadas todas las recetas— es reinventar un futuro desde un presente más creativo?” (Cultura para la Transformación, 2014: 20).

La convivencia pacífica y plural es un gran desafío en nuestras ciudades y países: Pareciera que el proyecto civilizador está aún muy lejos de algunos de nuestros con-

⁶ La *Agenda 21 de la Cultura* es un acuerdo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, (CGLU), espacio de las ciudades de la ONU. Existe desde 2004 y es una carta de navegación sobre el papel de los gobiernos locales en la cultura, que se actualiza de manera permanente. En marzo de 2015, en Bilbao, se realizó un nuevo documento de la *Agenda 21* que trató sobre Acciones post Objetivos del Milenio 2015. Recomendamos leer estos documentos en internet.

textos, y acá me refiero principalmente a las realidades colombianas. La cultura debe llevarnos a buscar *acuerdos sobre lo fundamental*, en torno a los sentidos compartidos, desarrollando acciones de coexistencia pacífica bajo principios éticos de justicia, equidad, participación, corresponsabilidad, inclusión y reconocimiento activo de la diversidad.

En Medellín, el *Plan de Desarrollo Cultural 2011–2020* se entiende también como un generador de oportunidades para que ciudadanas y ciudadanos reflexionemos sobre nuestro papel en la construcción de mejores entornos y en cómo dirigir esfuerzos colectivos en la defensa y promoción de la vida y de la dignidad, de la libertad y de la autonomía, y en la búsqueda de salidas pacíficas a los múltiples conflictos de la ciudad y de Colombia.

William Ospina⁷ escribió en una de sus columnas (*Lo que no sabe ver la política*, publicada en diciembre de 2009 en el diario *El Espectador*):

“(…) ¿De verdad alguien puede creer con sinceridad que sería posible pacificar a Colombia sin emprender un gran proceso cultural de construcción de una verdadera solidaridad nacional, un movimiento profundo y democrático de dignidad, de respeto por los otros, una inversión generosa y original en caminos creadores de convivencia?”

(…) Ninguna solución militar nos hará más capaces de convivir y de respetarnos; ni nos dará dignidad, principios morales, conocimiento de la memoria común, conciencia de unos orígenes compartidos, de un orden de leyendas y mitos que nos permitan reconocernos unos en otros, y dejar atrás esta niebla de racismos y de clasismos, de estratificaciones y repulsiones que el país arrastra desde siglos y que lo mantiene anclado en problemas de la Edad Media y en soluciones igualmente medievales (...) Si juzgamos por los recursos que le asignan, comparados con los descomunales presupuestos de la guerra, aquí siguen creyendo que la cultura es una suerte de ornamento inoficioso de la sociedad.

Pero si las sociedades conviven es fundamentalmente por su cultura, por su manera de utilizar el lenguaje, por los principios que se afirman en las conciencias, por la actitud de unos ciudadanos hacia los otros. Cosas que no

⁷ William Ospina, tolimense, escritor, poeta, generador con sus ensayos y artículos de prensa de reflexiones sobre el país que somos y que podríamos ser. Premio Rómulo Gallegos, 2009. Sugiero leer todos sus libros, aunque de entre ellos hay tres que recomiendo muy relacionados con estas notas: *Es tarde para el hombre*, *¿Dónde está la franja amarilla?* y *Pa' que se acabe la vaina*, y leer también su columna semanal de los domingos en *El Espectador*, diario colombiano.

se inventan en un día, pero que es inmensamente necesario recuperar cuando toda una sociedad, empezando por sus propias élites, ha avanzado tanto por el camino de la indiferencia, de la inhumanidad y de la claudicación en los principios (...)."

Lo público y la cultura como hecho público

Lo público, todo lo público, debe ser el *mínimo común denominador* de la sociedad, lo que nos iguale en el *punto de partida*: la educación pública, la salud pública, el espacio público, el transporte público, los servicios públicos de agua, energía, alcantarillado y otros, el acceso a la cultura, al deporte y a la recreación pública. Lo público no es lo oficial, no es lo gubernamental: lo público es de toda la comunidad (y esta frase sí que viene bien para pensar en casos como los de la televisión pública, que algunos gobernantes convierten en sus medios oficiosos e incluso partidistas).

En Medellín hemos hecho grandes esfuerzos para que lo público sea sinónimo de confianza, de calidad, de inclusión y de equidad. En un país donde lo público ha sido todo lo contrario, y en una ciudad que venía de ser calificada también como la de mayor corrupción en Colombia⁸, hacer de lo público un referente positivo ha sido uno de los grandes resultados. La generación de confianza en lo público es uno de los logros centrales de los últimos años en Medellín.

En esa tarea, la cultura ha sido clave: además de su contribución para fortalecer los espacios de participación y deliberación (democracia deliberativa y democracia participativa como complemento, e incluso como alternativa y como oposición a la democracia representativa), la cultura se ha convertido en generadora y potenciadora de grandes proyectos barriales, proyectos de envergadura inimaginables hace pocos años, donde además de los hechos propios de la cultura se da espacio para el encuentro ciudadano.

La cultura ha logrado formar parte integral de la planeación de la ciudad, lo que también se podría decir al revés: se ha logrado en Medellín abordar la planeación de

⁸ Informe de la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia de diciembre de 2003, en el cual Medellín fue calificada como una de las ciudades con mayor corrupción pública. Pero desde 2006 hasta hoy, Medellín es considerada como una de las ciudades con mayor transparencia en el manejo de sus recursos públicos. La transparencia también es un reto y un resultado cultural.

la ciudad desde una perspectiva cultural, entendida acá la cultura como un factor estructurante y prioritario del orden social.

Hoy, los equipamientos culturales —parques bibliotecas⁹, centros de desarrollo cultural, museos, unidades de vida articulada— son los nuevos referentes de ciudad y comienzan a formar parte de los imaginarios comunitarios y de los motivos de orgullo de la ciudad (el nuevo patrimonio, las nuevas memorias).

El fortalecimiento de las habilidades y capacidades ciudadanas (esa necesaria formación y afianzamiento de la ciudadanía), el desarrollo de infraestructuras, el fortalecimiento institucional (público, privado, comunitario) y la construcción de espacios culturales que propicien y promuevan las relaciones de cooperación e intercambio entre barrios, comunas, zonas, ciudades y países, han sido también desafíos asumidos desde la cultura y siguen siendo desafíos pues Medellín no es una isla encantada en medio de un país en conflicto, y en el futuro inmediato los acuerdos de finalización del conflicto interno entre el gobierno nacional y las guerrillas nos obligarán a hacer de estos proyectos culturales verdaderas políticas nacionales y a darles la mayor prioridad presupuestal.

Contribuir a la consolidación de una cultura de paz; promover la democratización del acceso a los bienes y servicios culturales; garantizar las condiciones para que los habitantes de Medellín puedan crear, difundir y hacer circular sus producciones culturales; promover el diálogo creativo y la integración de Medellín con la región latinoamericana y con el mundo; promover el respeto a la diferencia; fortalecer las relaciones entre cultura y educación en sus diversos niveles; favorecer la generación de alianzas estratégicas culturales, y reforzar las capacidades de gobernanza democrática, son los objetivos que definió el *Plan de Desarrollo Cultural de Medellín* hasta el 2020, y pienso que deberían ser objetivos de proyectos locales y nacionales de cultura en el contexto colombiano.

Asumimos en ese Plan que la democracia cultural incluye los procesos de creación, producción, disfrute y participación, desde la diferencia, con dignidad y en

⁹ Los *parques bibliotecas* se encuentran en Medellín, Colombia. Se trata de complejos urbanísticos formados por edificaciones de arquitectura moderna, con amplios espacios circundantes de uso público, verdes, peatonales y decorativos. Estos espacios públicos otorgan al complejo urbanístico el nombre de “parque”. La edificación central o eje del complejo está dotada de una biblioteca con equipamiento de alta tecnología computacional en banda ancha, justificando así el nombre de “biblioteca.” Tomado de *Wikipedia*.

condiciones de equidad. Otra manera de decir lo anterior es que la cultura no es lo que hacen los artistas, o al menos no sólo eso: todos hacemos cultura y, por lo tanto, la tarea de hacer los planes de desarrollo cultural de una región no podría circunscribirse únicamente a eso que llaman “el sector cultural”: tendrían que participar todos los sectores posibles de la sociedad, pues esos planes de desarrollo cultural no son para que se desarrolle el sector cultural sino para que la cultura ayude a desarrollar esa región, esa sociedad.

Un plan de desarrollo cultural debe buscar garantizar la diversidad y generar un reconocimiento de esa diversidad. Conocer para reconocer, reconocer para valorar, valorar para potenciar. La tarea es, como diría Eduardo Galeano, *entender y entendernos, construir y construirnos*. Entender al otro pero también ser entendido por el otro, y asumir esa diversidad como una construcción dinámica y no como una condición permanente, inquebrantable, inamovible.

Como afirma William Ospina en el texto ya citado, la memoria colectiva es un valor para la reconstrucción de nuestras sociedades, y ese ejercicio de memoria, de saber qué somos y qué tenemos (la conciencia de sí mismo, según la *teoría de la acción comunicativa* de Jürgen Habermas), es fundamental para la generación de capital social, de tejido social, de procesos sociales que conduzcan a la generación de una mejor sociedad, más equitativa, más justa, más incluyente.

¿Acaso es posible pensar en el post conflicto colombiano sin un gran ejercicio sobre nuestra memoria? Una memoria que forme parte de la necesaria *verdad* en este postconflicto, una memoria que nos ayude a reconfigurar nuestro patrimonio cultural: el patrimonio no es lo que tenemos sino lo que construimos. Lo que tenemos es la herencia (y no todas las herencias que tenemos son buenas) y es nuestro deber convertir esas herencias en patrimonio, es decir, en los nuevos referentes sociales. Y patrimonio y memoria son, en esencia, acciones culturales.

Necesitamos una memoria de país y una memoria de lo local, para saber quiénes somos, para saber quiénes podemos ser. Medellín tiene desde hace 8 años un programa para víctimas de nuestras violencias y un resultado de ese programa es el *Museo Casa de la Memoria*: un espacio físico que se convierte en casa de encuentro, de diálogo, de reflexión, de propuestas, de construcción de miradas. Una *casa* más que un museo: un lugar para estar y para compartir, para generar. Colombia necesita

muchas casas de la memoria, muchos espacios para estos reconocimientos, que son, a la vez, terapia colectiva y lugares de construcción de políticas de transformación individual y colectiva.

Medellín ha venido construyendo, en los últimos 26 años y como reacción ciudadana frente a todas las violencias, un capital humano y social, formando capacidad instalada, ensayando proyectos de intervención en los barrios más pobres (que son, casi siempre, donde también se viven con mayor fuerza las diferentes violencias), fortaleciendo la sociedad civil organizada, es decir, las ONG's, las organizaciones comunitarias, las *veedurías* ciudadanas (vigilantes y analizadoras de la gestión pública), las mesas intersectoriales, los consejos municipales asesores y cogestores en diferentes temas claves de la ciudad (juventud, infancia, mujeres, afrodescendientes, cultura, LGBT, ancianos, discapacidad, etc.).

Las duras violencias que hemos vivido y sufrido como sociedad nos han generado también ese resultado positivo de la disposición y actitud colectiva de buscar salidas pacíficas, de buscar desesperadamente (con menor y mayor éxito, con menor y con mayor calidad) proyectos sociales que realmente funcionen, de ensayar una y mil fórmulas de acciones de prevención y de promoción de valores y de estilos de vida saludables.

La cultura y, en especial, lo que hemos denominado en Colombia desde hace 20 años la *Cultura Ciudadana* (que se puede resumir como la forma en que nos comportamos en relación con el otro y por fuera de los espacios privados), juega un papel fundamental en ese fortalecimiento de la sociedad civil, en la preparación de la comunidad para su mayor y mejor participación, en la generación de cultura política, en la formación de ética civil desde las políticas públicas, en la construcción de los nuevos referentes, en el cuestionamiento a comportamientos y maneras de vivir y en el desarrollo de proyectos que nos lleven a terrenos de entendimiento y de respeto por el otro y no a su exclusión y eliminación, que en Colombia se da no sólo metafórica sino literalmente.

Somos una sociedad que ha tumbado, que ha excluido, todo lo que no es capaz de entender. El reto inmenso, y es un reto básicamente cultural, es construir una sociedad que escuche, que interprete, que interpele y se deje interpelar, que sea respetuosa de la diversidad y que logre ver en esa diversidad una riqueza y no un peligro permanente.

Una tarea cultural es la de generar mayores y mejores espacios para la participación, empezando por eso que llamamos cultura política: en este país nos falta aún mucho en cultura política, para evitar que la democracia sea una cooptación clientelar y criminal, o se reduzca a salir a votar cada tanto. Decía Thomas H. Marshall¹⁰ hace 70 años: *la ciudadanía es una convergencia en el individuo de cuatro grandes dimensiones de la persona: cívica, política, social y cultural*. (Marshall, 1950).

Iván Nogales, boliviano, director de la Comunidad de Productores de Arte (COMPA), en El Alto, La Paz comenta: *La participación es un hecho político hacia el desmontaje de cualquier rasgo colonial de ejercicio vertical, que niega una plena realización de personas y colectivos*. (Cultura para la Transformación, 2014: 24).

Por su parte, Célio Turino, brasileño, quien fuera Secretario de Ciudadanía Cultural durante la presidencia de Luiz Inácio Lula da Silva precisa que: *Difundir una cultura que sea un medio de crítica y de conocimiento es un camino para la ampliación de la ciudadanía. Vista de este modo, la cultura deja de ser un bien secundario en este continente nuestro de tantas carencias y pasa a ser un bien social, así como la salud y la educación*. (Cultura para la Transformación, 2014: 30).

Ingeniería y jardinería cultural

Medellín ha hecho un tremendo esfuerzo en los últimos 12 años en su *ingeniería* cultural y en su *jardinería* cultural: Llamo *ingeniería cultural* básicamente a dos cosas: la estructuración del Sistema Municipal de Cultura (y de uno de sus productos centrales, el Plan de Desarrollo Cultural) y a las grandes infraestructuras culturales (parques bibliotecas, centros de desarrollo cultural, unidades de vida articulada, casas de la música, museos, teatros). Y llamo *jardinería cultural* a todo lo que es creación, programación, proceso, circulación, investigación, participación. Ingeniería sería equivalente al “continente” y jardinería al “contenido”.

Una relación de los hechos más trascendentes de las estrategias, programas y proyectos culturales de Medellín en los últimos 12 años, impulsados desde lo público, ayuda a entender no sólo esa doble tarea necesaria de avanzar en la *ingeniería* y en la

¹⁰ Sociólogo británico (1893–1981). Investigó sobre la ciudadanía y la clase social. Para él existen tres tipos de derechos: los civiles, los políticos y los sociales.

jardinería cultural, sino que también permite comprender en qué cosas concretas se ha traducido el proyecto político con y para la cultura en Medellín.

Los principales hechos de la ingeniería cultural desde 2004:

- Cultura, uno de los ejes centrales en los Planes de Desarrollo Municipal desde el 2004 hasta hoy.
- Presupuesto municipal para la Secretaría de Cultura Ciudadana, incrementado del 0.68 al 5% en 2005 que se ha mantenido entre el 3% y el 5% en todos estos años.¹¹
- Secretaría de Cultura Ciudadana con 3 subsecretarías: Ciudadanía Cultural; Lectura, Bibliotecas y Patrimonio; y Arte y Cultura.
- Consolidación del Sistema Municipal de Cultura y del Consejo Municipal de Cultura.
- Diseño y ejecución del Plan de Desarrollo Cultural 2011–2020.
- Diseño de Planes de Desarrollo Cultural en las 16 “Comunas” (conjunto de barrios) y en los 5 “Corregimientos” (conjunto de zonas rurales).
- Construcción en 12 años de representativos y simbólicos equipamientos culturales¹²:
 - Casa de la Música.
 - Nuevas sedes para 8 Escuelas de Música.
 - Parque Explora.
 - 9 Parques Bibliotecas.
 - Mejoramiento radical de 6 bibliotecas públicas barriales.
 - Casa de la Lectura Infantil.
 - Edificio de la Memoria, Biblioteca Pública Piloto.
 - Centro de Desarrollo Cultural de Moravia.
 - Rediseño físico y social del Jardín Botánico.
 - Nueva sede del Museo de Arte Moderno.

¹¹ El presupuesto de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín en el período 2012–2015 fue de \$445,000 millones de pesos (equivalentes en diciembre de 2015 a 190 millones de dólares) de los cuales \$48,000 millones se invirtieron en programas de presupuesto participativo y \$60,000 millones en infraestructura.

¹² Estos nuevos edificios públicos se han convertido, como se dice en estas notas, en referentes y símbolos por su calidad arquitectónica, por su integración urbana al tejido de la ciudad y por la calidad de los contenidos (*jardinería* cultural) que ofrecen.

- Restauración de un teatro privado, el Teatro Lido, y conversión en teatro público.
- Museo Casa de la Memoria.
- Centro Cultural Afrodescendiente.
- Centro Cultural y Juvenil Los Colores.
- Centro Cultural y Juvenil El Poblado.
- Centro Cultural y Juvenil Pedregal (con un teatro al aire libre totalmente transformado).
- 8 salas privadas de artes escénicas intervenidas totalmente, con presupuestos del fondo de la Ley de Espectáculos Públicos.

Principales hechos de la *jardinería* cultural creados desde 2004, muchos de ellos convertidos en Políticas Públicas por Acuerdos Municipales, lo que les da mayor garantía de continuidad y sostenibilidad¹³:

- Sistema de Bibliotecas de Medellín, con 32 unidades de información, y Plan Estratégico de este sistema.
- Red Metropolitana de Bibliotecas, con 35 unidades de información.
- Plan Municipal de Lectura y Escritura y Comité Interinstitucional de este plan.
- Fiesta del Libro y la Cultura de Medellín.
- Archivo Histórico de Medellín.
- Participación local y presupuesto participativo.
- Convocatorias de Becas a la Creación.
- Agenda de circulación cultural en Medellín, Colombia y el mundo.
- Gestión público–privada del Museo de Antioquia y de la Casa Museo Pedro Nel Gómez.
- Gestión pública del Museo de la Ciudad y del Museo Casa Gardeliana.
- Programa de Entrada Libre a los museos, todo el año, para el 80% de la población.
- Recuperación de caminos ancestrales prehispánicos, en zonas rurales de Medellín.
- Casa del Patrimonio.

¹³ Pueden buscar más información en internet sobre cada una de las referencias que anoto en *ingeniería* y en *jardinería* cultural. También se encuentra información interesante en canales de videos.

- Premio de Investigación sobre el Patrimonio.
- Premio y Festival Gabriel García Márquez de periodismo investigativo, (con Fundación Gabriel García Márquez para el Nuevo Periodismo Iberoamericano).
- Fondo de Publicaciones Alcaldía de Medellín.
- Programa Cultura Viva Comunitaria.
- Programa de Salas Abiertas.
- Resignificación de la Feria de las Flores, la principal fiesta de la ciudad.
- Festival Altavoz, de músicas urbanas.
- Festival Internacional de Tango.
- Orquesta infantil y juvenil de tango.
- Festival Medellín Vive la Música.
- Red de Escuelas de Música.
- Festiafro.
- Festival de Música de Cámara–Red de Escuelas de Música.
- Festivales Municipales de *Hip Hop*.
- Fiesta de la Diversidad.
- Circulart–Mercado de Circulación de Artistas.
- Encuentro cada 4 años del Encuentro de Prácticas Artísticas Contemporáneas: (con Museo de Antioquia): MDE07, MDEI I y MDEI 5.
- Del barrio a la cancha: Cultura ciudadana con barras de equipos de fútbol.
- Política Pública LGTBI y Centro para la Diversidad Sexual y de Género de Medellín.
- Centro de Integración Afrodescendiente de Colombia.

Para cerrar

María Mercedes González, directora del Museo de Arte Moderno de Medellín (privado), comenta lo siguiente: “Resalto la convicción que han tenido las tres últimas administraciones municipales en la educación y la cultura como ejes centrales de la transformación de la ciudad, y su voluntad política de destinar recursos muy significativos a distintos proyectos, programas, infraestructura, eventos, estímulos, becas y otros para el sector cultural. A diferencia de la dinámica de otras ciudades

colombianas y latinoamericanas, destaco también la asociación *público–privada* que se da en Medellín y que hace posible grandes proyectos de ciudad. Sobresale también la manera en que las instituciones culturales (públicas y privadas) participan activamente de la implementación de la política cultural poniendo al servicio su conocimiento, capacidad y respaldo. Del día a día del trabajo, menciono la interlocución constante y fluida con la Secretaría de Cultura Ciudadana y su disposición abierta al diálogo. Todo lo anterior se ve reflejado en la calidad de la producción artística que hace de Medellín una ciudad donde la creatividad es punta de lanza de su identidad”.¹⁴

Los desafíos de Colombia y de una buena parte de Latinoamérica son los mismos que Medellín ha enfrentado: el desafío de la convivencia pacífica; el desafío del fortalecimiento de lo público; el desafío de enfrentar la inequidad; el desafío de reconocer la diversidad territorial y poblacional; y el desafío de la construcción de una nueva ciudadanía, de una nueva sociedad, donde la participación sea esencia y no sólo herramienta.

Medellín ha encontrado en la cultura una de las respuestas a esos desafíos, aunque aún nos falta mucho: la tarea de transformar a Medellín apenas se está iniciando y no, como piensan algunos gobernantes extasiados en el *marketing*, terminando.

Otras ciudades del mundo y muchas entidades multilaterales miran este proceso con interés pues Medellín se convirtió en un laboratorio (no en un modelo) donde cada fracaso genera aprendizajes para buscar los aciertos urbanos, sociales, educativos y culturales. Esas miradas mundiales vienen a ver los procesos más que los resultados, conscientes de que lograr sociedades más equitativas, más incluyentes, con mayores oportunidades y con climas de convivencia es un reto compartido... y muy difícil.

¿Cómo fueron posibles esos procesos en Medellín? ¿y cómo siguen siendo posibles? Gracias a la formación de una capacidad instalada en la sociedad, con el fortalecimiento de la sociedad civil: organizaciones comunitarias, ONG’s, universidades, grupos empresariales. Una sociedad con muchos contrapesos. Esa sociedad produjo

¹⁴ Este texto forma parte del libro: *Relatos de la Cultura, Medellín contada a partir de la creación*. Alcaldía de Medellín, 2015.

los cambios políticos que llevaron a hacer, desde lo público, lo que se venía haciendo en otra escala desde las múltiples experiencias sociales.

Algunos creen (y algunos han hecho creer) que las recientes transformaciones de Medellín se dieron gracias a algunas pocas personas, a un pequeño grupo de “iluminados”, y es todo lo contrario. La manera colectiva como Medellín se enfrentó a sus peores violencias, a fines de los 80 y durante todos los 90, y esa manera colectiva como ha asumido sus profundos cambios, es lo que ha logrado producir las transformaciones políticas, urbanas, sociales, educativas y culturales. En esos años se construyó y reconstruyó el tejido social, se propiciaron muchos y amplios espacios de diálogo, de debate, de encuentro de las diferencias, de elaboración de propuestas para salir de nuestras profundas crisis.

En ese reto colectivo hay una *respuesta cultural* a unos problemas estructurales. Cambiar la manera de asumirnos fue clave en Medellín. No serán los caudillos los que nos sacarán de la enorme crisis. Es necesario entender nuestra propia responsabilidad individual y colectiva en el fracaso nacional y en las tareas que debemos hacer para salir de ese fracaso.

Para entender lo uno y lo otro, y para encontrar esa respuesta cultural hay que hacernos muchas preguntas como: ¿qué tipo de sociedad somos y qué tipo de sociedad queremos ser?, ¿cuáles son los elementos que nos unen como sociedad, que nos integran como nación?, y ¿cuáles queremos que sean esos puntos de encuentro en el futuro?, ¿cuáles deberían ser nuestras prioridades en las inversiones públicas en una etapa de postconflicto?, ¿qué podría pasar en Colombia, en Latinoamérica, si tuviéramos la posibilidad de construir un plan de desarrollo nacional desde una perspectiva cultural?, ¿cuáles son los elementos culturales que deberíamos dejar de lado, y cuáles los que deberíamos potenciar, para avanzar hacia una sociedad más equitativa, más incluyente, con mayores oportunidades?

O, simplemente, podríamos empezar con una pregunta simple: ¿cómo se construye en Colombia, en Latinoamérica, una nueva ciudadanía?

Bibliografía

- Agenda 21 de la cultura (2015). *Cultura 21: Acciones. Compromisos sobre el papel de la cultura en las ciudades sostenibles*, Bilbao, 18–20 de marzo de 2015.
- Alcaldía de Medellín, Secretaría de Cultura Ciudadana (2011). *Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011–2020. Medellín, una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura*.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU, (2010). *Documento de Orientación Política de CGLU. La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible*, Ciudad de México, 17 de noviembre de 2010.
- Gobernación de Antioquia (2014). *Cultura para la transformación: Así estamos pasando la página de la violencia*. Medellín.
- Marshall, Thomas H. (1950). *Citizenship and Social Class: and Other Essays*, England, Cambridge University Press.
- Ospina, William (2009). “Lo que no sabe ver la política”, en periódico *El Espectador*, 5 de diciembre de 2009. (Todos los artículos de Ospina en este diario pueden consultarse en: www.elespectador.com/opinion/william-ospina?page=3)

EL PROYECTO CULTURAL COMO PRAXIS COMUNITARIA:
LA RED DE COLECTIVOS EN TAMAULIPAS

JOSÉ ANTONIO MAC GREGOR C.¹

Introducción

La actual década inició con un terrible incremento de la violencia que nos lastima hasta nuestros días. Dicha violencia fue provocada principalmente por el crimen organizado que, desde finales de la década pasada, cobró dimensiones colosales principalmente en Chihuahua, Sinaloa y Tamaulipas.

De acuerdo con los datos preliminares a nivel nacional de los homicidios registrados en México, revelados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 20 mil 525 personas murieron por este concepto durante 2015. Las cifras del INEGI aseguran que se cometió una proporción de 17 homicidios por cada 100 mil habitantes, tasa que es igual a la misma registrada durante 2014. El INEGI también proporcionó los datos de los homicidios registrados a nivel nacional desde 2008, en los que se observa que el periodo más violento para México fue en 2011, año en el que el país sumó 27 mil 213 homicidios.²

Y a nivel del estado de Tamaulipas, el panorama es aún más desolador: "...hasta 2009 era un estado relativamente pacífico. A partir de entonces esa paz comenzó a erosionarse, alcanzando niveles máximos en tasas de secuestro (primer lugar nacional

¹ Licenciado en Antropología Social y Maestro en Desarrollo Rural por la Universidad Autónoma Metropolitana. Es presidente de Praxis Gestión Especializada, A. C. Actualmente colabora en el proyecto "Cultura UAQ" de la Universidad Autónoma de Querétaro. Autor de: "El Festival de la Huasteca: del evento aislado al estímulo de procesos socioculturales" (2015) en Benjamín González coordinador, *Formación de públicos en espacios culturales alternativos*, México, CONACULTA-Secretaría de Cultura de Coahuila-Instituto de Cultura del Estado de Durango, Intersecciones, vol. 35, pp. 260-269. Una versión breve de este texto titulada "La Red de Colectivos Culturales Comunitarios de Tamaulipas" fue publicada en la revista *Entretextos*, no. 12, Universidad Iberoamericana-León, pp. 28-36, 2014. También se editó en portugués una síntesis de este proyecto titulada: "Documento-base para a rede de coletivos culturais comunitarios" en *Políticas culturais: pesquisa e informação*, São Paulo, 2012.

² Véase: http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/07/26/1107159?mc_cid=7bfa2192e1&mc_eid=f5f9b4b54e

en 2013 y primer trimestre de 2014), de homicidio doloso (7° lugar en 2012), de robo violento en carretera (9° lugar en 2010 y 2012) y de extorsión (11° lugar en el primer trimestre de 2014). Según el INEGI, en 2012 nueve municipios tuvieron una tasa anual de homicidios superior a 100 por cada 100 mil habitantes... (San Fernando) ocupó el segundo lugar en la tasa de homicidios dolosos con 175 por cada 100 mil habitantes.”³

Fue en este contexto de extrema violencia y derivado del proyecto *Gestión cultural para la paz y la reconstitución del tejido social* diseñado por quien esto escribe a principios de 2010, que se llevaron a cabo un Seminario en Reynosa y un taller en Nuevo Laredo, ambos municipios de Tamaulipas. El primero fue organizado por Elsa Sánchez como Directora del Instituto Reynosense para la Cultura y las Artes, dirigido a promotores culturales de diversas instituciones y algunos independientes; el segundo por Héctor Romero Lecanda, también Director de Cultura a nivel municipal, que fue dirigido a jóvenes promotores de colonias populares y estudiantes universitarios. Ahí, en octubre de ese año, configuramos el primer Colectivo Cultural Comunitario, autonombrado *Colectivo 400 Lux*.

De esa experiencia sistematizada, surgió el proyecto que aquí se relata y que, al ser nombrado Romero Lecanda como Director de Desarrollo y Difusión Cultural del Instituto Tamaulipeco para la Cultura y las Artes (ITCA) pocos meses después, fue presentado a su Directora General, Libertad García Cabriales, quien con entusiasmo, sensibilidad y compromiso formidables, lo impulsó en los municipios más conflictivos de un territorio que se desangraba por una violencia desenfrenada que, a partir de ese año, marcaría el destino de miles de jóvenes. Este proceso parte de la convicción de que, justamente en ese contexto, en el que se cernían sobre la sociedad múltiples riesgos y peligros derivados de complejos fenómenos de la estructura económica y social, la gestión cultural debía ofrecer opciones imaginativas, innovadoras y estratégicas que favorecieran la reconstitución del dañado tejido social.

El caso que ahora comentamos, se fundamenta en un tipo de gestión cultural que ofrece a los jóvenes opciones de carácter formativo, de socialización, servicio comunitario, convivencia y utilización del espacio público a través de la creación, organización y desarrollo de *Colectivos Culturales Comunitarios* en los que son formados como promotores comunitarios, para convocar a la gente a recuperar sus

³ Véase: <http://www.elfinanciero.com.mx/pages/radiografia-de-la-violencia-en-tamaulipas.html>

espacios perdidos y participar de manera lúdica, en la realización de actividades artísticas y culturales.

Participé personalmente en la creación de los primeros siete Colectivos Culturales Comunitarios, con los que, medio año después nacería la *Red de Colectivos Culturales Comunitarios* en Cd. Victoria, la capital del estado. A raíz de dicho Encuentro, se redactó la base de este texto que se ha ido modificando permanentemente en sus conceptos, alcance y metodología. Una vez creada la Red, nos dimos a la tarea de preparar a quienes habrían de dar continuidad territorial al proceso ya iniciado. Así fue que José Martínez y Varinia Aznar formados en el *Colectivo SOS 834* de Cd. Victoria, así como Imelda Cázares del *Colectivo 400 Lux*, se especializaron en el manejo de esta metodología, con la que se amplió la cantidad de Colectivos hasta llegar a los 37 que finalmente se crearon.

La creciente complejidad del proceso, llevó a la creación del *Consejo de Planeación Estratégica de la Red*, desde el cual se realizaría el análisis de cada Colectivo, así como el rumbo que seguirían sus subsecuentes actividades, organizadas a través de proyectos.

En 2012 la Red se amplió al responder a una convocatoria de recursos económicos ofrecidos por la Unión Europea, por la cual recibieron cien mil euros, apoyados por la mediación tanto del ITCA como del CONACULTA (ahora Secretaría de Cultura), lo que le permitió dotarse de equipo y materiales para instrumentar sus propuestas artísticas y para la convivencia social, así como ampliar considerablemente la estrategia de creación de Colectivos.

En 2014, el organismo internacional “Ciudades y Gobiernos Locales Unidos” (CGLU) evaluó y designó este proyecto como una *Buena práctica* de política cultural. Se habían creado ya en ese entonces 34 Colectivos, en igual número de municipios de las 6 regiones del estado, con 549 integrantes que habían realizado más de 600 actividades de animación cultural que atendieron a más de 40,000 personas.⁴

Los jóvenes de la Red, fueron acompañados en este proceso por maestros y especialistas de mucho renombre y experiencia como los colombianos Sergio Fajardo, Jorge Melguizo, Clara Mónica Zapata, Liliana López Borbón (naturalizada mexicana) y los integrantes del grupo de *Hip Hop* Sociedad FB7; y los mexicanos Ernesto

⁴ http://www.agenda21culture.net/images/a21c/bones_practiques/pdf/TAMAULIPAS_ESP.pdf

Piedras, Néstor García Canclini, Gerardo Covarrubias, Benjamín González, Felipe Ehrenberg, Lucina Jiménez, Victoria Contreras, Cissi Montilla, Carlos y Luis Carlos de la Mora, Maga Hernández, María Rivera, Adriana Pantoja, entre otros, a través de charlas, cursos y talleres.

Las últimas reuniones del Consejo de Planeación Estratégica de la Red sirvieron para analizar las principales debilidades del proyecto, sus fortalezas y las perspectivas que se vislumbran frente a los cambios de administración, tanto en el gobierno del estado, como en los gobiernos municipales. En julio–agosto de 2016, cuatro de sus integrantes realizaron una residencia de intercambio en la ciudad de Medellín, Colombia, ofrecida por *BANASTA Mediaciones Arte y Cultura*, mediante un convenio con el ITCA.

La Red de CCC ha sido referida y referente, en materia de proyectos de participación comunitaria en Colombia, Brasil, Argentina, Uruguay, España, República Dominicana y en México, también en varias entidades como en Nuevo León, Jalisco, Coahuila, Querétaro, Yucatán, Baja California, Ciudad de México y Coahuila.

Fundamentación

Cuando la discriminación, la intolerancia y la violencia hacia migrantes de todo el mundo, al igual que a los indígenas, ancianos, discapacitados, jóvenes, mujeres, homosexuales y pobres adquieren proporciones descomunales, pareciera imperar una desesperanza generalizada.

Cuando los más elementales valores cohesionadores de una sociedad como la solidaridad, la colaboración, el respeto elemental a las normas de convivencia social, se derrumban ante el individualismo, el consumismo a ultranza y la pulverización del concepto de comunidad.

Cuando este panorama global pareciera constituir nuestra irremediable realidad y destino, vale la pena repensar la vida, regresar a las raíces, releernos en el espejo de obsidiana con pantalla de plasma y visualizar caminos posibles y nuevas alternativas desde lo local, para renovar y re–conceptualizar nuestros vínculos con lo global.

Un camino sensato para iniciar una reflexión de esta naturaleza, parte de la cultura y las relaciones que las personas crean y recrean para construir sus identidades;

y estos fenómenos sólo pueden ser analizados acertadamente cuando se visualizan sin prejuicios, sin actitudes inquisitoriales o dogmáticas, sin la prepotencia del que cree tener la verdad y con la audacia del que sabe que la mejor manera de aportar soluciones a los problemas sociales pasa por la creatividad, el diálogo, el respeto y la capacidad innovadora para comprender y transformar el mundo.

¿Por qué apostarle a la cultura? Porque es la atmósfera de relaciones que configuramos y reconfiguramos permanente y cotidianamente para darle sentido a la existencia, para comprender lo que pasa a nuestro alrededor, para aferrarnos a ciertos valores y formas de ver y vivir la vida como humanos. Hay entornos violentos porque los individuos que los crean son violentos y aspiran a resolver las diferencias y los conflictos con la violencia; que seguramente son víctimas de la violencia y de muchos abusos; que no se imaginan otra forma de vivir; que están resentidos y poseen valores donde *la vida no vale nada* y se la juegan a cada instante aunque sepan que poco les va a durar; que tienen un proyecto de vida suicida ya que prefieren vivir poco pero con dinero, en vez de vivir una larga vida de pobreza.

El investigador de la División de Genética del Centro de Investigación Biomédica de Occidente (CIBO) del IMSS en Jalisco, Luis Figuera Villanueva, afirma que el factor genético actúa al predisponer al individuo a la condición de agresividad. No obstante, nos aclara el experto: "...los detonantes son ambientales, es decir, si la persona proviene de una familia disfuncional o se encuentra expuesto a estrés o maltrato aumenta el riesgo de que replique conductas violentas."⁵

¿En qué momento la vida comenzó a perder valor hasta convertirse en un cheque en blanco que puede usarse de cualquier manera posible? ¿En qué momento nuestra sociedad permitió que ese proyecto de vida suicida imperara entre vastos sectores de nuestra juventud?

Algo hicimos muy mal como sociedad que dejamos a muchos jóvenes sin acceso a la educación, sin trabajo dignamente remunerado, sin opciones recreativas a su alcance. El ex rector de la UNAM, José Narro Robles afirmó que los jóvenes: "No tienen opciones y son presa fácil del crimen organizado".⁶ "La carencia de políticas acertadas ha propiciado que los jóvenes sean los más afectados por la de-

⁵ Véase: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/836910.html>

⁶ Véase: *Excélsior*, 11 de junio 2011, Nacional p. 15.

lincuencia organizada, pues no cuentan con opciones seguras para vivir un futuro promisorio.”⁷. Según un estudio realizado por la CEPAL “...los jóvenes gozan de más acceso a la educación y a la información que los adultos, (pero) cuentan, en contraste, con menores oportunidades de empleo y acceso al poder... los jóvenes se encuentran ante el dilema de no encontrar trabajo, es decir, los y las jóvenes acceden cada vez más al sistema educativo pero tienen menos posibilidades de integración social a través del trabajo.”⁸

En ese sentido, “las expectativas de autonomía se ven frustradas ya que dadas las condiciones (antes expuestas), la dependencia de los jóvenes (fundamentalmente económica) hacia sus padres y madres es más alta y no poseen canales productivos e institucionales para plasmarlas materialmente.”⁹ Jorge Carpizo afirmó que los programas enfocados a la juventud fracasan en un 50% porque no se les involucra adecuadamente.

Algo hemos hecho muy mal como sociedad, que México se encuentra entre los seis países más violentos del mundo, a la altura de Somalia, Sudán, Irak, Afganistán y Pakistán¹⁰ y algo tendremos que hacer como sociedad para ofrecer alternativas de solución a tan graves y profundos problemas.

La corrupción y la inseguridad, los dos principales males que aquejan a la sociedad mexicana, son islas del amplio archipiélago de la impunidad, dice Jorge Fernández Menéndez, ya que ésta: “es la que convoca a los violentos y a los corruptos. Si el delito no se castiga, si hay orejeras ideológicas para definir quiénes son castigados y quiénes no, si la impunidad aparece como una constante para que distintos grupos políticos puedan hacer de la violencia (y de la corrupción) su forma de vida y su método de acción, no hay forma de encauzar por la vía de la civilidad los conflictos y diferencias”.¹¹

“Mientras tanto, una cifra oficial no puede menos que dejarnos profundamente preocupados: en el primer semestre del año, el número de homicidios culposos, de

⁷ *Ídem.*

⁸ Véase: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) *La juventud en Iberoamérica. Tendencias y urgencias*. Santiago de Chile.

⁹ Véase: Mónica Sepúlveda López, *Animación sociocultural juvenil: Del quehacer a la praxis*. Ed. Escuela de Animación Juvenil, Medellín, Colombia, 2008, p. 48.

¹⁰ Véase: José Luis Ruiz Gutiérrez, *Tribuna de Querétaro*, 23 de mayo de 2011, p. 2.

¹¹ Véase el artículo de Jorge Fernández Menéndez en: http://www.excelsior.com.mx/opinion/jorge-fernandez-menendez/2016/07/25/1106967?mc_cid=eb8411cf74&mc_eid=f5f9b4b54e

asesinatos, aumentó un 15 por ciento respecto al semestre anterior. Hubo en seis meses 10 mil 300 asesinatos en todo el país y la segunda mitad del año pinta peor aún.”¹²

Mario Luis Fuentes indica que: “... el INEGI reporta un acelerado incremento en la tasa de incidencia delictiva en el país al menos entre los años de 2010 a 2014. En efecto, en las bases de datos que se presentan sobre Seguridad Pública y Justicia se encuentra que la tasa de incidencia delictiva (número de delitos por cada 100 mil habitantes) pasó de 30 mil 535 en 2010 a 41 mil 655 en 2014.”¹³

Luis Miguel Úsuga, ex secretario de Cultura Ciudadana de Medellín, Colombia, ciudad que otrora fuese el sitio más peligroso del mundo y que con programas de desarrollo ha logrado otra forma de vida, afirma: “Se dice que la violencia es consecuencia de la pobreza, si fuera por eso, Medellín nunca hubiera sido violenta; es la ciudad con más recursos de Colombia, y ha sido casi siempre la ciudad más violenta; esto nos permite decir con toda tranquilidad que la violencia está muy asociada a factores culturales y que de ahí podemos abordar una solución más profunda.”¹⁴

En el mismo sentido, César Deaquiz Rodríguez se pregunta: ¿La pobreza y desigualdad están relacionadas con la inseguridad? Los resultados de su investigación son muy interesantes: “La correlación con delitos de alto impacto es negativa. A mayor pobreza extrema o desigualdad, son menores los delitos de alto impacto, los robos e incluso los delitos sociofamiliares como lesiones y violación. La pobreza y la desigualdad, por sí mismas, no correlacionan con la inseguridad. ¿El desempleo está correlacionado con la inseguridad? Sí, continúa el investigador, sobre todo con el robo a persona y el robo a negocio, pero no con los delitos de alto impacto.”¹⁵

Si bien es cierto que la pobreza no está directamente asociada a los delitos de alto impacto, sino el desempleo, es la corrupción una de las principales causas de los delitos de alto impacto como la extorsión, narcomenudeo, homicidios, secuestros y ejecuciones. Otra observación interesante que aparece en el mencionado estudio:

¹² *Ídem.*

¹³ <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/03/15/1080950>

¹⁴ Livio Ávila, “La violencia no sólo surge de la pobreza” en *Vanguardia*, Saltillo, 2 de agosto de 2012. México.

¹⁵ César Augusto Deaquiz Rodríguez, *México posrevolucionario, una perspectiva económica, social y política del Estado (1944–2015)*. Tesis de posgrado en Derecho privado. Facultad de Derecho. Universidad Autónoma de Querétaro.

“no es la corrupción la que causa la gran inseguridad, sino al revés: es el narcomercado el que lleva a la autoridad a la corrupción de alto riesgo”.¹⁶

Los resultados que arrojaron las principales estadísticas al respecto, muestran que, en lo que va del periodo comprendido del 2006 al 2012, entre los delitos más graves como el homicidio, el robo con violencia, el secuestro y la extorsión, se tienen más de un millón de víctimas visibles y cerca de 4 millones de víctimas invisibles.

Antes de que dispare el primer tiro que inicia la violencia, el joven ya ha sido víctima de muchos tipos de violencia: falta de acceso a la educación, la salud, la recreación, la expresividad, la creatividad. Desempleo, discriminación, criminalización juvenil, corrupción, desintegración familiar, fragmentación comunitaria, impunidad. Ante el inmovilismo que nos enclaustra en el espacio privado, este proyecto para la creación de Colectivos Culturales Comunitarios propone la recuperación del espacio público tan necesario para los jóvenes en sus procesos de socialización e integración social mediante la promoción cultural en zonas donde impera la violencia; ante el ostracismo que nos aísla y nos individualiza, este proyecto apuesta a la camaradería de un colectivo de jóvenes con aspiraciones comunes.

Durante el segundo encuentro de la RCCC realizada en Cd. Mante, se grabó para un video una tocada en el estacionamiento de un hotel; ahí un joven nos compartió una canción que acababa de componer¹⁷:

A mi corta edad
me considero que soy fuerte,
he caminado en una cuerda floja
al borde de la muerte.
Nunca he tenido suerte
Y eso es algo que agradezco
porque así he aprendido a valorar
lo poquito que yo tengo.
Sólo soy un poeta
Y no me considero un sabio
aunque te ponga a pensar
con lo que pronuncian mis labios.

¹⁶ *Ídem.*

¹⁷ <http://www.youtube.com/watch?v=R-CUwTh0aQ0>

Y tanta violencia configura las identidades de mucha gente involucrada directa o indirectamente en este entorno, generando el pesimismo y desesperanza de muchos, así como la activación de lo mejor del pensamiento y sentir de otros muchos que se plantan en torno a conceptos como la solidaridad y el deseo de superación que nos reivindica la posibilidad de soñar en un mejor país.

Koldo Saratxaga está convencido de que cambiar el actual modelo de sociedad basado en las relaciones humanas según el poder y las jerarquías “es la gran revolución que hay que hacer”. Pero este cambio, continúa, se enfrenta con dos grandes obstáculos: uno sería el dinero, “que ya no sólo importa a unos pocos sino a todas las personas”. Nos han educado a competir y no a compartir... El otro factor clave es el miedo. “Viene de muy atrás. No nos han educado en libertad, sino en el miedo”. Según Saratxaga, el concepto de libertad tiene que ver con la capacidad de expresarse y ponerse de acuerdo. “Nuestra sociedad necesita de ciudadanos maduros, donde se supere este déficit de órdenes jerárquicos, y se genere una libertad fraternal en la que ni se impone, ni se delega; se participa”.¹⁸

Misión, visión y valores de los Colectivos Culturales Comunitarios

¿Qué es un Colectivo Cultural Comunitario (ccc)? En primer lugar, una agrupación de jóvenes que comparten una *misión*, una *visión* y *valores* vinculados a lo mejor del ser humano: la capacidad de servir y el compromiso de facilitar a las comunidades el ejercicio de sus derechos culturales: identidad, memoria, patrimonio, acceso y participación en la vida cultural, educación, formación, información y comunicación; un ccc, enfoca su acción hacia las comunidades más desfavorecidas: migrantes sin nada más que su vida, sus miedos y su cultura; ancianos sólo con sus recuerdos, angustias e insomnios; discapacitados excluidos de la posibilidad de compartir y convivir con los demás de manera digna; madres solteras despreciadas por sus familias, sus profesores y centros de trabajo; solitarios deprimidos por la separación de sus padres o por ser víctimas del *bullying*; niños a quienes nunca les han contado un cuento; mamás que ya no saben qué hacer con sus hijos encerrados en casa y que no tienen otra opción que ver con ellos telenovelas o programas violentos

¹⁸ http://www.eldiario.es/norte/euskadi/haciendo-mercenarios-educamos-jovenes-cambio_0_282422124.html

y cada vez más sangrientos; hombres y mujeres comunes que viven una cotidianidad acompañada por el miedo o el fastidio de una monotonía rutinaria. Donde se junten dos o más para esta misión de servicio comunitario, se abre la posibilidad de creación de un CCC.

En segundo lugar, un CCC está integrado por jóvenes constituidos en baluartes para la preservación, actualización e innovación de la cultura de una comunidad, que entienden la cultura como una forma integral de vida de un pueblo; como historia, patrimonio, memoria, saberes, sentires, expresiones cotidianas y momentos festivos; como orientación y significado al rumbo de un pueblo; como sentido de pertenencia entre sus miembros; como procesos que permiten la búsqueda, experimentación y concreción de lo más sublime del espíritu: *el lenguaje, el ritual y el arte*. Reto, invención, aprendizaje, comunicación, reinención permanente de uno mismo en un diálogo colectivo.

Son jóvenes, de entre 14 y 29 años, interesados en el arte en todas sus vertientes; se arriesgan a entender lo que aparentemente les es ajeno y se involucran con mayor profundidad en las expresiones artísticas que les interesan. No sólo practican la cultura sino que procuran entenderla, investigarla, compartirla. No sólo la estudian sino que la ejercitan para vivirla a plenitud, ensayando o practicando alguna disciplina. Practican y estudian la cultura para ofrecer mejores servicios culturales a sus comunidades. Visitan museos, se reúnen a escuchar música, a bailar, a ver películas, a leer poesía o cuentos y a pintar sus lienzos fundacionales donde aprendieron a construir comunidad.

En tercer lugar, un CCC adquiere su razón de ser en comunidad: una primera comunidad que es el propio Colectivo y otra comunidad que es aquélla con la que el Colectivo trabaja para cumplir su misión. En cuanto a la primera comunidad, al interior del Colectivo, sus miembros se incorporan bajo el principio indispensable de ser voluntarios; nadie debe participar en la vida de un CCC de manera obligatoria. Siempre habrá quienes se separen del Colectivo por múltiples causas y habrá que tener el cuidado de ser lo suficientemente abiertos para el ingreso de nuevos miembros y lo suficientemente selectivos como para evitar los riesgos de incorporaciones de personas que no compartan los principios fundamentales de los CCC. La vida en Colectivo promueve el diálogo respetuoso y la elevación de la autoestima, la

solución pacífica de los conflictos, la pertenencia a un grupo de personas con quienes se construyen procesos de identidad y dignificación de cada miembro capaz de participar en el logro de la *misión* y de concretar los valores en acciones que permitan trascender los valores abstractos y absolutos en actitudes concretas y aceptadas voluntariamente, por considerar que su cumplimiento favorece el logro paulatino y consecuente de la *visión* del CCC y la autorrealización de quien los practica.

Además, sus miembros conocen y rehacen permanentemente la *misión, visión y valores* que el propio Colectivo ha definido haciendo uso de su autonomía plena; entienden a ésta como el ejercicio de sus propias decisiones y no como la desvinculación con respecto a instituciones públicas o privadas; se ligan con todos los interesados en contribuir al trabajo comunitario pero no permiten que los usen o manipulen con fines políticos, religiosos, propagandísticos ni de ninguna otra índole; son culturales y su autonomía les otorga la posibilidad de ejercer la libertad; hacen hasta lo imposible porque todo salga sin equivocaciones, pero no temen equivocarse mientras sean capaces de descubrir, detectar y reconocer sus equivocaciones para corregirlas. Es mejor equivocarse que no hacer nada; conforme se hace más, también se hace mejor, se perfeccionan en su hacer y en su capacidad de superar errores y aprender de ellos.

Hablar de comunidad humana es hablar de conflicto; es parte inmanente a nuestra naturaleza contradictoria y llena de incongruencias. El compromiso de trabajar en comunidad no significa rehuir a las envidias, chismes o resentimientos, a los buenos o malos entendidos, a la competencia leal o desleal, a las bromas de buen o mal gusto, a las antipatías, al albur fino o guarro, al abusivo que nunca falta, al desaliento porque los demás no “jalan parejo”, al desánimo por los que no cumplieron con los acuerdos, al que la quiere hacer de líder sin respetar las decisiones de la mayoría o sólo dando órdenes sin entender que el liderazgo no se legitima en el autoritarismo sino que se ejerce con el ejemplo, vocación de servicio y visión estratégica. Todo ello forma parte de nuestro diario existir como humanos, que somos débiles, vulnerables, inseguros, perezosos, incumplidos, temerosos, escépticos y, a la vez, fuertes, seguros, entusiastas, trabajadores, comprometidos y soñadores.

El gran asunto de vivir en comunidad no está en cómo evitar el conflicto, sino en cómo vivirlo de la manera más armoniosa posible; el gran asunto estriba en cómo

una comunidad resuelve sus conflictos; ahí se muestra la madurez de la gente y su viabilidad. Por ello, el núcleo vital que puede configurar a un colectivo como comunidad es, sin duda alguna, el *diálogo*: la palabra que atraviesa al otro (de acuerdo al origen etimológico de la palabra) porque es verdadera, noble, emotiva, sincera. El lenguaje es esencial para crear una red humana: la palabra sirve tanto para crear como para herir y destruir; la palabra es capaz de honrar o deshonorar, de apoyar o de derribar. Por eso, cada miembro de un CCC es consciente de la importancia del cuidado de su palabra al dirigirse a la gente. El diálogo que confronta con *asertividad* a dos o más personas que se encuentran en conflicto.

Los CCC promueven la paz dondequiera que van, empezando por dirigirla hacia su interior y hacen del diálogo su herramienta principal de trabajo ya que entienden que construir la paz, promover la cultura y entablar relaciones armoniosas como agrupación supone el florecimiento del lenguaje jovial, alegre, inteligente, propositivo, crítico, constructivo, amable, sensible y, de ser posible, cuidadoso en forma y contenido. Como contraparte los peores enemigos en la construcción de la vida en comunidad son la mentira y el engaño. Estos últimos pueden descorazonar, maltratar y destruir la confianza que es la argamasa que une a las personas; cuando no hay confianza, se pierde la posibilidad de plenitud, entrega y eficiencia en el trabajo. Podemos tener miedo a muchas cosas, pero no es en silencio donde lo resolveremos o mitigaremos, sino en el diálogo con otros que padecen el mismo miedo o que nos quieren lo suficiente para escucharnos hablar de nuestros miedos.

En el otro nivel de lo que implica ser comunidad en un CCC, éste siempre trabaja con comunidades: marginados, migrantes, madres solteras, ancianos, niños y jóvenes; los CCC requieren vincularse con toda clase de personas e instituciones que desean realmente servir a las comunidades y consideran que los Colectivos pueden lograr vínculos reales con la gente.

Cuando los Colectivos se encierran demasiado en sí mismos, dejan de ser comunitarios; cuando dejan de vincularse con la creatividad, el arte, las emociones, la diversidad de gente y de expresiones de su región, dejan de ser culturales. Cuando dejan de reunirse para reflexionar y evaluar lo que hicieron y programar lo que van a hacer después, dejan de ser Colectivos. Sus miembros nunca dejan de crecer porque todos se apoyan para seguir formándose ya sea como profesionistas, estudiantes,

padres de familia, artistas, líderes comunitarios, promotores o gestores culturales comunitarios.

Ser parte de un CCC significa formar parte de algo importante que trasciende a cada uno; es construirse una identidad donde están los mejores de cada lugar: jóvenes generosos capaces de dar porque entienden que mientras más dan, más reciben y más crecen; que mientras más enseñan, más aprenden; que mientras más se entregan a los demás, más se convierten en personas dignas de respeto entre la gente. Que mientras más crecen y aprenden, reconocen que la humildad constituye un valor fundamental porque les ofrece piso al permitirles reconocer sus propias limitaciones y saber que nadie es indispensable en este proceso, sino todos y cada uno de ellos. Así también podemos evitar la soberbia de sentirnos superiores a la gente de las comunidades con la que trabajamos. Albert Einstein decía: "Todos somos muy ignorantes. Lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas".¹⁹ Educar a los otros sólo es posible si aprendemos de aquéllos a quienes educamos y, de esta manera, podemos hacer de la educación y de la promoción cultural (que es una actividad educativa por excelencia) un acto de transformación del mundo que habitamos.

De ahí que, la *misión* que tiene cada CCC es, impulsar el desarrollo social a través de procesos culturales para el fortalecimiento de las identidades, la reconstitución del tejido social, la recuperación de la memoria colectiva, la promoción de la autogestión y la apropiación comunitaria de sus espacios públicos con el propósito de transformar las actuales condiciones de fragmentación social, individualismo, consumismo y desconfianza que privan en las comunidades y lograr una convivencia pacífica, amigable, solidaria, lúdica y reflexiva que eleve la calidad de vida de la población.

Sus miembros son jóvenes dispuestos a trabajar motivados por los principios de equidad, creatividad y participación comunitaria, compartiendo *valores* profundamente humanos que se reconocen como importantes y trascendentes necesarios en la formación integral de cada individuo inmerso en una comunidad; entre los valores más relevantes que los CCC de Tamaulipas han reconocido, sobresalen los siguientes: honestidad, responsabilidad, respeto, servicio, sencillez, lealtad, generosidad, solidaridad, asertividad y gratitud.

¹⁹ <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=327>.

Así como los miembros de cada CCC comparten aspiraciones, formas de ver el mundo y servir a la gente, también los CCC comparten el mismo núcleo que los constituye (*misión, visión, valores*), con otros CCC, por lo que, a pesar de las especificidades que otorgan a cada uno de ellos una huella digital propia, distintiva y única, están configurados por el mismo código genético: un sistema para la formación de jóvenes promotores culturales, diseñado de manera estratégica y recuperando experiencias de trabajo formativo de muchos años y en muchos lugares: la *Red de Colectivos Culturales Comunitarios* (RCCC) que, en su primera etapa, convoca a los jóvenes, realiza talleres para la creación de cada colectivo y los reúne para que se sepan parte de algo mayor: una Red de Colectivos en la que aquéllos que así lo deseen podrán continuar su proceso formativo como promotores culturales; algunos se convertirán en gestores culturales especializados; otros, a lo mejor, estudian una carrera o un postgrado en esta misma materia; otros preferirán certificar una competencia laboral como promotor social o promotor comunitario; habrá quien se constituya en un emprendedor creativo para iniciar una pequeña empresa cultural; y quienes simplemente no se interesen en profundizar dicha formación. Este proceso formativo no necesariamente se llevará a cabo a nivel de cada colectivo, sino a nivel de la Red como gestora de dicha formación.

La RCCC está compuesta por Colectivos interconectados por relaciones de amistad y, a veces, por gustos comunes, pero principalmente por el compromiso de cumplir con su misión, visión y valores, que son similares y orientados a los mismos objetivos. Los miembros más activos de cada Colectivo se constituyen en *nodos* que favorecen, dan sentido y existencia a interacciones en Red, que permiten compartir información, enriquecer la noción del Colectivo particular a partir de la Red de Colectivos, generar auténticos procesos de comunicación a través del diálogo constructivo que los aliente a todos a continuar su trabajo, revisar sus resultados, planear mejor sus proyectos y gestionarlos de manera estratégica.

El *proyecto* es el proceso de configuración de cada CCC para definir su rumbo, sus objetivos, metas, estrategias, líneas de acción, actividades, cronogramas y presupuestos; más que un documento, el proyecto es la concreción del diálogo entre promotores culturales y comunidad; es proceso de gestión entre el CCC y las instituciones; es un acuerdo de participación para el cambio social; es un mapa de navegación en

el que se colocan brújula, compás, pronósticos de clima, vientos y mareas para dar rumbo a una nave a fin de que llegue a buen puerto.

La tríada inseparable *promotor–comunidad–proyecto*, nos hace entender que no hay promotor sin comunidad (la razón de ser del primero, se da en relación a la segunda, a quien orienta sus servicios), ni comunidad sin proyecto (todas las comunidades tienen, consciente o inconscientemente, una ruta marcada por éxitos, fracasos, anhelos colectivos y gustos que quedan en su imaginario colectivo), ni proyecto cultural que no sea diseñado por promotores o una comunidad. El proyecto permite que los resultados tengan un mayor impacto en las comunidades, así como que el desarrollo impulsado sea sostenible, sustentable, autogestivo, participativo, equitativo y profundamente humano.

Por ello, el proceso de formación para que los jóvenes promotores culturales puedan elaborar proyectos culturales comunitarios será permanente, diversificado, de alto impacto, reconocido institucionalmente, pertinente y actualizado. No se queda en la mera reflexión especulativa que no transforma nada, ya que no llega a convertirse en acción; no se queda en el activismo de los que hacen y hacen sin saber por qué, ni para qué, ni cómo es mejor hacerlo, por lo que es necesario estudiar y reflexionar siempre, antes y después de actuar... nunca dejar de actuar. Mónica Sepúlveda, define la praxis como: “el proceso de reflexión de una práctica o quehacer, desde la cual dar cuenta de cómo se actúa y de los posibles efectos de la intervención de los sujetos, para así enunciar el carácter de las relaciones que se generan entre los sujetos coprotagonistas del proceso de formación y en esa perspectiva presentar un conocimiento ordenado, fundamentado, transmisible a otros, desde el cual establecer aprendizajes y recomendaciones y construir rutas para la transformación de contextos y prácticas.”²⁰

La *visión* que se comparte entre los integrantes de este proyecto, es formar parte de una Red integrada por Colectivos Culturales Comunitarios autónomos, constituidos por jóvenes con formación metodológica (teórica y práctica) en el campo de la gestión cultural, actualizados, vinculados estrechamente a las necesidades y problemas culturales de las comunidades más desfavorecidas y con los sectores más vulnerables de la población, con los que impulsan proyectos participativos, eficaces,

²⁰ Mónica Sepúlveda, *op. cit.*, p. 13.

autogestivos y de alto impacto para el mejoramiento de la calidad de vida de la población. La Red es ejemplo de una *buena práctica* de política cultural en América Latina, que la convierte en referente obligado a nivel nacional e internacional.

En su proceso formativo inicial, se vinculan a colonias populares o centros comunitarios que solicitan la intervención de los CCC para impulsar procesos de animación sociocultural. Organizan *Jornadas Culturales Comunitarias* donde invitan a las familias y vecinos a que participen en distintos talleres y eventos organizados por sus propios miembros; gestionan los espacios, realizan la difusión entre la población, consiguen los recursos solicitándolos a instituciones o procurándolos entre los comerciantes locales. De este modo, organizan eventos artísticos para niños o familias, o campañas de reforestación, vacunación o de prevención para la seguridad pública, desde lo artístico o cultural.

En un segundo nivel, cuando logran una mayor experiencia en la animación y ya capacitados para elaborar proyectos y gestionarlos para obtener recursos públicos, privados y comunitarios, avanzan hacia la posibilidad de impulsar procesos culturales con la participación de la comunidad en todas las etapas de la planeación cultural empezando por el diagnóstico, definición de problemas, objetivos, líneas estratégicas, acciones prioritarias, cronogramas, presupuestos, gestión de recursos y organización de todas las actividades y tareas requeridas para lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

El proceso de planeación que se construirá, supone la posibilidad de ejercitar una visión estratégica, es decir, una visión de corto, mediano y largo plazo. Dicho ejercicio estará siempre orientado por la *misión, visión y valores* de la RCCC para que la totalidad del proceso de construcción metodológica sea congruente en los ámbitos de la planeación operativa, táctica y estratégica. La planeación estratégica que se impulsa en la RCCC es una filosofía de vida, con una visión de futuro, que supone un proceso técnico-instrumental a través del cual estructura proyectos sólidos, coherentes, pertinentes, viables y de creciente impacto social.

Para que la misión de la RCCC pueda cumplirse, los proyectos impulsados deben ser comunitarios, participativos y autogestivos; pero cuando hablamos de participación comunitaria autogestiva ¿de qué estamos hablando? ¿qué es o quiénes son “la comunidad”? Cuando nos referimos a una “comunidad” hablamos de gente

concreta, que se identifica porque comparte necesidades, problemas, aspiraciones y sueños. Gente como cualquiera: conflictiva, contradictoria, con fortalezas y debilidades. Gente con ganas y deseos de hacer algo por sus vecinos y su entorno; gente capaz de comprometerse a llevar a cabo acciones que mejoren su calidad de vida y la de quienes los rodean, que embellezcan el espacio de su localidad, que den sentido a su vida colectiva, familiar e individual, que pretenden dejar a sus hijos un mundo mejor y un patrimonio mayor al que heredaron.

¿Qué es un Núcleo Animador Comunitario? (NAC). Es la instancia organizativa que agrupa a esa “comunidad” a nivel territorial; una comunidad que se configura, que crece, decrece, que puede desaparecer o reaparecer, que se pone de acuerdo, dialoga, discute, se capacita, planea, desarrolla actividades en sus espacios públicos para las que invitan a artistas y “talleristas” vinculados a la RCCC y para las que convocan a toda la población; los NAC seleccionan y gestionan los espacios, se organizan con los promotores de los CCC para realizar todo tipo de acciones de beneficio comunitario.

¿Para qué crear y qué son los *Puntos Comunitarios de Cultura*? (PCC). Para ordenar y sistematizar, de manera estratégica, la acción de los NAC; son espacios públicos estratégicos, gestionados por los NAC, equipados con tarima, mesas, sillas y sonido, a donde son convocados los vecinos de las comunidades para reunirse a escuchar música, bailar, leer poesía y cuentos, actuar como artista o público, contar historias, anécdotas y chistes, disfrutar, pensar y reír, hacer *circo, maroma y teatro* y comprobar que “*de músico, poeta y loco... todos tenemos un poco.*”

En torno a los PCC la comunidad se organiza para pintar bardas, podar árboles, recoger basura, construir juegos infantiles con material de reúso; poco a poco irá estableciendo un escenario más permanente y gestionando su propio equipamiento hasta que el PCC funcione de manera autogestiva.

De esta manera, la *Red* integrada por los *Colectivos*, promueve proyectos culturales en comunidades donde crean *Núcleos de Animación Comunitaria* que, a su vez, definen los *Puntos Comunitarios de Cultura* en los espacios públicos más significativos, funcionales, accesibles y cómodos para reunir a la gente en torno al arte, la cultura, la creatividad, la memoria, la libre expresión y la palabra, para su dignificación y humanización... vuelven a reunir a la comunidad alrededor de la hoguera.

Para la Jornada comunitaria que en 2011 constituiría la práctica sociocultural durante el proceso de formación del *Colectivo SOS 834* (el número corresponde a la clave LADA de dicha ciudad), uno de sus integrantes compuso una canción a ritmo de *hip hop* que fue grabada en un estudio de grabación y se estuvo reproduciendo en la Colonia Enfermeras, lugar donde se realiza la mencionada jornada, logrando que los chicos de la colonia se la aprendieran y la cantaran cada vez que el Colectivo los convocaba para llevar a cabo actividades culturales. Se incluye, porque da cuenta clara de cómo interpretan los muchachos su pertenencia a esta clase de colectivos:

SOS ocho treintaicuatro
rescate cultural es lo que estoy representando
Amo mi tierra y a mi país
lucho por mi gente para no verla sufrir.

Promotores culturales en Victoria
haciendo lo necesario para cambiar la historia
No con palabras, aquí es con hechos
Se trabaja a diario para ganarse el respeto.

Un grupo fuerte y comprometido
dispuesto a compartir con los demás lo aprendido
estamos listos y preparados
sabemos que es difícil, sin embargo, lo intentamos
Vamos Victoria vamos pá' elante
forjando los caminos con la cultura y el arte
esta es mi gente, unida sin barreras
buscando hacer los cambios necesarios donde sea.

Creando espacios de convivencia
sonrisas en los rostros marcarán la diferencia
el primer paso en cualquier acción
hacerlo con cariño y de todos corazón.

SOS ocho treintaicuatro...

Alfonso Martínez Campos

Nombre del proyecto

Creación de una Red de Colectivos Culturales Comunitarios.

Planteamiento del problema

La violencia generalizada que vive el estado de Tamaulipas desde hace ya casi una década, restringe las oportunidades de desarrollo humano y con dignidad a los jóvenes, cada vez más expuestos a fenómenos como su reclutamiento en organizaciones del crimen organizado, la fragmentación social, la ausencia de vínculos afectivos sólidos, el individualismo, el consumismo voraz y la carencia de opciones formativas que les permitan desarrollar capacidades que les ayuden a participar en la vida de sus comunidades de manera creativa y solidaria.

Objetivo

Ofrecer a los jóvenes que se incorporen a este proyecto, opciones formativas (de calidad, diversificadas, pertinentes y flexibles) como promotores culturales comunitarios, que favorezcan la generación de procesos participativos, organizativos y autogestivos entre los diversos sectores de la población con escasa oferta de servicios culturales, para aprovechar los espacios públicos mediante la creatividad artística, la recuperación de la memoria colectiva, la diversidad de formas de expresión y de lenguajes, sobre un tejido social sólido, cálido, abierto, flexible, emotivo, consistente, respetuoso y humanamente digno, donde se fortalezcan las identidades y los conflictos se resuelvan a través del diálogo.

Estrategias

Entendemos la promoción cultural a la manera de la Escuela de Animación Juvenil de Medellín: “como práctica social histórica, contextualizada e intencionada que comprende un conjunto de prácticas educativas, experienciales y reflexivas que apoyadas en metodologías y técnicas sociales, fundadas en una pedagogía participativa y crítica, tienen por finalidad promover el desarrollo, empoderamiento, reflexividad, creatividad social y movilización de sujetos y comunidades en pro de una mejor calidad de vida”.²¹ La formación de promotores culturales supone contemplar cuatro campos de aprendizaje: “a) el conceptual, b) el de diseño y apropiación de propuestas y proyectos que tengan en cuenta la condición de juventud actual desde relaciones de alteridad y complementariedad, c) el campo de la política que implica la formación de sujetos capaces de concebirse como actores sociales y políticos en la

²¹ Mónica Sepúlveda, *op. cit.*, p. 48.

transformación de su entorno, y d) la apropiación de herramientas y técnicas pertinentes para la interpelación, el trabajo con y desde la juventud”.²²

El rumbo trazado para la creación de la Red de Colectivos Culturales Comunitarios, pasa por las siguientes *estrategias*:

1. Promoción para la creación de CCC, NAC, PCC y la RCCC.
2. Capacitación de los miembros de los CCC para que adquieran capacidades que les permitan diseñar, elaborar, instrumentar y evaluar proyectos culturales comunitarios, así como diseñar los instrumentos de planeación requeridos para manejar adecuadamente la Planeación Estratégica que sustentará el rumbo de la RCCC. Capacitación en temas concretos que cada CCC requiere para su operación (muralismo, animación sociocultural, reforestación, prevención del delito, gestión para la paz, etc.).
3. Difusión para dar a conocer la existencia y actividades de cada CCC en particular y de la RCCC en general.
4. Investigación de la situación cultural del entorno, de las organizaciones donde puede haber jóvenes interesados en participar con el CCC, de los espacios públicos donde pudieran llevarse a cabo Jornadas culturales y de los grupos artísticos que quisieran sumarse a dichas jornadas.
5. Procuración de fondos, mediante la permanente gestión de proyectos ante instituciones públicas y privadas, locales, nacionales e internacionales, atendiendo diversas convocatorias a las que el CCC o la RCCC puedan participar para allegarse fondos.

Líneas de acción y actividades

De cada estrategia planteada, se definen las líneas de acción (con números) que, a su vez, agruparán el tipo de actividades (con letras)²³:

1. Convocatoria abierta a jóvenes interesados en formarse como promotores culturales comunitarios.
 - a. Invitación a jóvenes a través de las instituciones culturales, universidades, organizaciones locales.
 - b) Convocatorias abiertas por redes sociales.
 - c) Visitas de promoción a escuelas y domicilios en colonias y barrios.

²² Mónica Sepúlveda, *op. cit.*, p. 21.

²³ Por restricciones de espacio en el presente artículo se desglosan en actividades sólo algunas líneas de acción.

2. Taller para la creación del Colectivo Cultural Comunitario.

a) Dinámicas de presentación. b) Realización de la dinámica “Construyendo Comunidad” —diseñada por quien esto escribe u otras dinámicas que generen sentido de pertenencia a una colectividad—. c) Realización de un diagnóstico participativo sobre la situación del contexto donde se pretende incidir posteriormente a través de actividades artísticas y culturales. d) Selección de un espacio público donde se llevará a cabo la Jornada Cultural Comunitaria, así como la definición de fecha y hora. e) Definición del nombre del CCC. f) Diseño del logotipo del CCC. g) Elaboración de la imagen que contendrá la programación de la Jornada para su difusión. h) Difusión de la programación de la Jornada (la programación se realiza con base en las propias propuestas de los miembros del CCC, ya sean coordinadas por ellos mismos, o por personas externas cuya participación ellos gestionen) a través de redes sociales, volantes que se distribuirán en las zonas aledañas al espacio seleccionado, visitas a la radio, etc. i) Elaboración de gafetes para cada miembro del CCC. j) Gestión de permisos y equipo para la logística de la Jornada. k) Visitas al espacio público seleccionado para analizar los flujos de gente que acude al mismo a diferentes horas. l) En distintos momentos del taller, se proyectarán distintas experiencias exitosas, en las que el arte y la cultura han jugado un papel determinante en la reconstitución del tejido social; por ejemplo, el video *Tocar y luchar* sobre el exitoso caso de las orquestas sinfónicas infantiles y juveniles de Venezuela²⁴ o *Medellín resiste* sobre el papel transformador de la música en aquella ciudad en su proceso de reconstrucción²⁵ o el documental *Hecho en México*, sobre los procesos identitarios de configuración de una “mexicanidad” contemporánea, fruto de mezclas y mestizajes históricos, entre otros. En todos, se hace análisis de caso y se extraen las principales lecciones que nos arrojan para enriquecer la acción de los colectivos.

3. Jornada Cultural Comunitaria.

Esta actividad es de suma importancia debido a que ofrece la oportunidad de mostrar la capacidad de concreción del CCC en una práctica cultural específi-

²⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=oIGUXapsI-I>.

²⁵ <http://www.youtube.com/watch?v=WyfesKWfTU>.

ca. Les permite a sus miembros “probar músculo” y demostrarse a sí mismos que son capaces de realizar este tipo de actividades bien organizadas y con un grado de complejidad que irá creciendo en la medida en que sigan llevándolas a cabo de manera periódica.

A continuación se presentan, a manera de ejemplo y de manera enunciativa, no exhaustiva, algunas de las actividades que los primeros CCC organizaron para sus Jornadas Culturales Comunitarias:

Teatro comunitario	Clases de acrobacia	Proyecciones de películas
Presentaciones de música y danza en vivo	Talleres de pintura	Arte urbano
Lectura de cuentos	Clases de percusiones	Muralismo
Taller de elaboración de piñatas	Talleres de artesanías	Serigrafía Lotería
Taller de <i>hip hop</i> : Improvisación de letras y baile	Talleres y espectáculos de malabarismo Fútbol	<i>Skate, Grafiti, Street art, Cosplay, Cortometrajes, Tragafuegos, Micro abierto de Mc’s, etc.</i>
Concurso de canicas	Talleres de fotografía y video con celular	Exhibiciones de <i>break dance</i>
Taller de baile de huapango	Clases de danza moderna Cartonería	Exposiciones de cuadros, fotografías y objetos significativos en la comunidad

Al concluir la Jornada Cultural, los miembros del CCC se reúnen para analizar los resultados de las actividades llevadas a cabo: grado de cumplimiento de las mismas, calidad organizativa, respuesta de los asistentes, nivel de involucramiento de los vecinos para apoyar al CCC, condiciones favorables (o no) del lugar, fecha y hora y otros aspectos que consideren necesario reflexionar en conjunto.

El CCC llevará el registro (crónica, cuadros, reportes, fotografías, grabaciones en audio y video) de todas las Jornadas Culturales —actividades preparatorias, las llevadas a cabo durante la Jornada y las posteriores— (evaluación, devolución de equipo, limpieza del lugar, etc.).

4. Encuentros para la creación (o reencuentros) de la Red de Colectivos Culturales Comunitarios (RCCC).

- a) Convocatoria a todos los CCC. b) Elaboración de la agenda y programa de trabajo. c) Logística (transporte, hospedaje, alimentación, requerimientos para cada una de las actividades en materiales y equipo). d) Realización del encuentro, a cargo de los “talleristas”, promotores, artistas y organizadores que participan en la programación. e) Registro en fotografía y video. f) Difusión de los resultados entre los medios de comunicación local y nacional. g) Elaboración de la carpeta con los materiales generados. h) Evaluación.
5. Taller para la elaboración de proyectos culturales comunitarios.
 - a) Selección del “tallerista”. b) Revisión de los contenidos del programa con el “tallerista”. c) Selección de los miembros de la RCCC que asistirán al taller. d) Logística (transporte, hospedaje, alimentación, requerimientos para cada una de las actividades en materiales y equipo). e) Realización del taller. f) Evaluación del taller. g) Selección de materiales didácticos y lecturas en versión electrónica para distribuir a cada participante.
6. Convocatoria del Instituto de Cultura a nivel estatal, dirigida a jóvenes promotores culturales para financiar proyectos culturales comunitarios que atiendan a los diversos sectores de las poblaciones con escasa oferta de servicios culturales, a través del aprovechamiento comunitario del espacio público.
7. Realización de las actividades establecidas en los proyectos de los CCC aprobados, seguimiento, registro y evaluación permanente.
8. Sistematización y difusión de resultados entre los miembros de la RCCC.
9. Creación de Núcleos de Animación Comunitaria con vecinos de las colonias donde se lleven a cabo las actividades de los CCC y organización de los Puntos Comunitarios de Cultura.
10. Capacitación de los CCC a los NAC y organización de actividades estratégicas en los PCC.
11. Diseño, presentación y desarrollo de diversas opciones formativas para los jóvenes promotores culturales comunitarios:
 - a.a) Diplomado de Gestión Cultural en modalidad mixta (semi-presencial y a distancia).
 - a.b) Cursos para capacitar a “talleristas” comunitarios, especializados en actividades artísticas y culturales y en organización de eventos.

- a.c) Talleres de Planeación Estratégica para el Desarrollo Comunitario.
- a.d) Vinculación y gestión de becas (por parte de los RCCC) para quienes reúnan los requisitos y estén interesados en cursar Licenciaturas o Maestrías en Gestión y Desarrollo Cultural o afines.

El Consejo de Planeación Estratégica de la Red de Colectivos Culturales Comunitarios²⁶

Las utopías colectivas como a las que aspira la RCCC, no se realizan de manera espontánea, improvisada, guiados por la intuición ni realizando actividades esporádicas, eventuales, inconexas o fragmentadas.

Para construir procesos en verdad transformadores, se requiere de un tipo de planeación que parta de ciertos postulados y cuyo proceso de construcción sea ordenado, flexible, consistente, participativo, viable, sistemático y sostenible. Y dicha planeación surge de un equipo especializado de jóvenes, líderes innatos, seleccionados en cada CCC, con capacidad de representarlos y de generar los procesos de planeación que éstos exigen: análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, análisis situacional, diagnósticos, planteamiento de problemas, jerarquización, selección de proyectos, elaboración, gestión, ejecución y evaluación de proyectos culturales comunitarios, rendición de cuentas y difusión de logros y resultados.

De este modo, el *Consejo de Planeación Estratégica de la RCCC (CPE)* se integra con jóvenes electos en cada CCC, además de miembros de las instituciones públicas y privadas que canalicen recursos a la RCCC a fin de facilitar el cumplimiento de sus propósitos y asesores en planeación que la RCCC considere necesarios.

Por ello, se propone sustentar los proyectos de la RCCC en una Planeación Estratégica (PE) que permita a los jóvenes descubrir su potencial humano, vivir el aquí y el ahora, actualizarse permanentemente y autorrealizarse; que promueva los encuentros interpersonales y el crecimiento, donde las teorías se sometan a la experiencia y donde las experiencias y emociones se constituyan como fuente de aprendizaje y conocimiento.

²⁶ Este apartado está sustentado en materiales de trabajo preparados por José Antonio Mac Gregor y Adrián Marcelli, integrantes de Praxis Gestión Especializada, A.C.

La PE tiene una intencionalidad y requiere de sentido, por lo que quienes se involucran en su construcción son capaces también de dar intencionalidad y sentido a su vida misma. La pirámide de necesidades de Abraham Maslow²⁷, propone ilustrar el tipo de necesidades que deben resolverse para lograr la plenitud de la existencia humana.

La autorrealización es la necesidad psicológica más elevada del ser humano y se halla en la cima de las jerarquías ya que es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.²⁸

La RCCC ofrece a sus miembros opciones para resolver algunas de esas necesidades: opciones formativas para aspirar a un empleo digno y productivo o a la continuidad de sus estudios formales y no formales; opciones sociales y garantías de seguridad en su persona y la de su familia; cada CCC es una pequeña organización, una “familia” en la que el joven encuentra compañía, actividades creativas conjuntas, diversión, compromisos compartidos, logros y sueños en común; el trabajo de los CCC en las comunidades les otorga un reconocimiento y prestigio social porque son líderes que trabajan voluntariamente por el bienestar colectivo y eso los dignifica, favorece su autoestima y genera condiciones para el logro de su autorrealización; la Red ofrece pertenencia a los muchachos y los hace mejores seres humanos.

La PE les permite concretar los valores que se enunciaron páginas atrás, mediante acciones reales, medibles, visibles y que, en sí mismas, constituyen ya una transformación. Porque la PE que se impulsa es un proceso de cambio, produce diferencias específicas con respecto a la situación dada en el transcurso del tiempo. De este modo, los jóvenes desarrollan habilidades que con el tiempo serán fundamentales para su trabajo como promotores culturales: capacidad para comunicarse, escuchar, observar, dar y recibir retroalimentación y de liderazgo, entendido como el catalizador responsable por la progresión de un grupo de una determinada fase de su desarrollo hacia la siguiente y de su proceso de maduración como grupo.

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow Véase p. 121 de este volumen.

²⁸ *Ídem.*

Lo cultural vincula a los jóvenes con su comunidad a través de la identidad (como sentido de pertenencia), proyectos, sentido de vida, comunicación, valores y acuerdos. Lo anterior, en virtud de que la cultura es el punto en que confluyen tradiciones, raíces, pasado y prácticas innovadoras, concepciones originales y propuestas de ruptura.

Uno de los aspectos que se pretende lograr gradualmente es el *equilibrio*, no como un fin preestablecido, sino como un proceso continuo y cambiante, a través del cual se resuelve de modo satisfactorio la relación del ser humano con su entorno. Equilibrio en su salud personal, relaciones familiares, vínculos afectivos, su formación como promotores, estudios, trabajo, sentido de vida, aspiraciones y en su sentido de responsabilidad.

La PE es un proceso de reflexión respecto al qué hacer para transitar de un presente conocido a un futuro deseado, mediante el trazo de un curso de acción y una orientación específica. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción, integran una secuencia de decisiones y eventos que deben realizarse sistemática y ordenadamente.

La Red de CCC incide en la definición de políticas culturales en la proporción en que sus procesos de trabajo son debidamente planeados, ejecutados, evaluados y difundidos y en la medida en que éstos impactan a las comunidades en que incide su acción.

Y su impacto será mayor aún, siempre y cuando se guíen por una *estrategia de política cultural* que, entre otras cosas, considere lo siguiente:

- 1: Partir desde un concepto amplio (un modelo abierto y flexible) de organización.
- 2: La cultura es un derecho humano. Existen derechos culturales que los promotores culturales deben conocer e impulsar.
- 3: Poner como eje de acción a las comunidades.
- 4: Considerar que la heterogeneidad y la multiculturalidad no son un problema sino que constituyen la base de la diversidad humana y que ésta es la mayor riqueza a preservar y estimular.
- 5: Activar la experiencia creativa y la competencia comunicativa de cada comunidad cultural.

- 6: Planificar con un criterio regional de integración.
- 7: Realizar y actualizar el mapa cultural del territorio.
- 8: Abrir la iniciativa política a los agentes y circuitos culturales para hacer posible una gestión integrada entre las instituciones del estado y la sociedad civil.
- 9: No temer al conflicto.
- 10: Generar acuerdos de cooperación cultural.
- 11: Concebir e impulsar la gestión cultural a través de proyectos.
- 12: Descentralizar los proyectos culturales.
- 13: Potenciar las dinámicas locales con independencia de las centrales para que dialoguen con eficacia y respeto mutuo.
- 14: Potenciar las políticas de creación al igual que las de formación de públicos.
- 15: Interrelacionar los programas culturales con los educativos. Más aún, ejercer la gestión cultural como una práctica educativa para el cambio social.
- 16: Participar en la dinámica global de las políticas públicas.
- 17: Encarar políticas de patrimonio basadas en una concepción moderna, comprometida y participativa.
- 18: Actuar con la plena convicción de que el desarrollo que se pretende impulsar, tiene como punto de partida la cultura de una comunidad, en virtud de que: “No es viable el desarrollo integral, equitativo, sustentable y autogestivo, si no parte de la cultura de la comunidad: su historia, experiencias, conocimientos, técnicas, formas de producción material, lenguaje, formas de organización, fiestas, creencias y todo aquello que da sentido y rumbo a un pueblo”.²⁹

La PE más que una herramienta, es un ejercicio del intelecto que se realiza con la finalidad de ordenar y proyectar recursos en tiempo y espacio para obtener un beneficio concreto o lograr un propósito dado.

La PE es, en síntesis:

- Una metodología para la toma de decisiones.
- La optimización de recursos para el logro de los objetivos.
- Un intento para hacer coherentes los objetivos con la disponibilidad de recursos y el diagnóstico de necesidades.

²⁹ José Antonio Mac Gregor y Patricia Moreno, *Desarrollo cultural en el medio rural*. Tesis de Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1989.

- Reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- Un proceso social.
- Un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- Ayuda a elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.

La PE está organizada y desarrollada con base en una serie de procedimientos. Los procedimientos están fundamentados en la investigación e incluyen la participación. La toma de decisiones se documenta y el resultado del esfuerzo se plasma en una serie de planes escritos. Es explícita: las personas saben qué es lo que pasa y debe pasar. Con frecuencia, se preparan manuales de instrucciones para explicar quién hará qué y cuándo, y qué pasará con la información.

Todo proceso de planeación y sus componentes, sea un plan, programa o proyecto, tiene un horizonte temporal: corto plazo, (de cero a tres años); mediano plazo, (de tres a seis años); largo plazo, (de seis años en adelante). La PE es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización, institución o colectivo para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, así como desarrollar planes detallados para poner en práctica las políticas y estrategias y lograr, de este modo, los objetivos y propósitos básicos de una organización.

La PE se caracteriza por ser:

- Proceso flexible e integral.
- Generar capacidad de dirección (rumbo).
- Definir la evolución que se seguirá.
- Permitir el aprovechamiento de las oportunidades actuales y futuras.

La PE establece:

- Principios o valores
- Misión
- Visión
- Objetivos generales
- Políticas y estrategias

La PE es una construcción metodológica coherente que debe caracterizarse específicamente porque:

- Es un esfuerzo permanente y formal, es decir, continuo y escrito.

- Sus componentes son los propósitos, objetivos, políticas y estrategias.
- Los propósitos, objetivos, políticas y estrategias preceden a la elaboración de los planes.
- Los planes son la expresión de las políticas y estrategias en la práctica.
- El diseño, concepción o elaboración de políticas y estrategias y su conversión en planes son los medios para alcanzar propósitos y objetivos.
- En conjunto, podemos diferenciar dos ámbitos distintos de la PE: aquél donde se elabora el marco estratégico propiamente dicho, que corresponde al diseño de ideas, y el marco operativo, que corresponde a la puesta en práctica de esas ideas o conceptos

La planeación será estratégica si es de largo plazo y contempla a la totalidad de una organización. Será táctica si es de corto plazo y se relaciona con una de las partes de la organización. En este sentido, la planeación táctica es el proceso mediante el cual se ejecutan los planes siguiendo los lineamientos de la planeación estratégica. La planeación operativa se ubica en el nivel de la práctica; es la ejecución del marco estratégico y se inserta en la planeación táctica. Señala fundamentalmente la asignación de actividades y tareas específicas que deben realizar las personas de las diversas unidades operativas de una organización.

Principales características de la planeación operativa:

- Desarrolla los lineamientos estratégicos y tácticos.
- Ejecuta actividades y tareas.
- Se ajusta a reglas, procedimientos o métodos preestablecidos con mucha precisión.
- La ejecución de la actividad o tarea requiere tiempos reducidos.
- Involucran la actividad física o motriz de los individuos, el uso de maquinaria o el registro escrito, sonoro, o de imágenes; son acciones de rutina.
- La eficiencia es su parámetro principal.
- La PE facilita una visión y apropiación colectiva del futuro que no se vislumbra ya como una fatalidad sino como configuración colectiva:
- La planeación del futuro exige que se elija entre posibles sucesos futuros en el momento presente. Esos posibles futuros pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

- Observa la cadena de causas y efectos en el tiempo.
- Observa las opciones posibles de acción en el futuro.
- Su esencia está en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que permitan explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- La movilización de la inteligencia colectiva distribuida resulta más eficaz en un proyecto explícito, definido y conocido por todos.
- La motivación interna y la estrategia externa son dos objetivos indisolubles que no se pueden alcanzar por separado.
- El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto que resulta obligado para que la anticipación cristalice en una acción eficaz.

Análisis FODA

La RCCC como organización social que pretende alcanzar ciertos objetivos de acuerdo a una misión y una visión (que ya se mencionaron en otro apartado de este texto), requiere de un análisis que le permita detectar sus Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades (FODA):

Fortalezas

- Se relacionan con las capacidades y experiencias con las que contamos, los recursos de que disponemos, las áreas o aspectos en que somos fuertes, el nivel de resultados alcanzados que apoyan la realización. Por cada una de las fuerzas diagnosticadas, se desarrollarán proyectos denominados de *aprovechamiento* con objetivos, estrategia, programas, recursos, responsables y fechas para cada uno, cuyo propósito no es sólo mantener estas fuerzas, sino desarrollarlas; las fuerzas se localizarán dentro de la organización. Los puntos anteriores deberán estar en funcionamiento real.

Oportunidades

- Son eventos, situaciones y desarrollos potenciales existentes y no existentes, de carácter externo, que pueden beneficiar a la misión; por ello, se establecerán proyectos para concretar dichas oportunidades, conteniendo cada uno objetivo, estrategia, programas, fechas, compromisos y recursos.

Debilidades

- Son las limitaciones, fallas, inconsistencias, bajo nivel de resultados, recursos, conocimientos, escasa realización, fugas de control, desorganización, etc., que afectan en forma negativa a la misión. Con la identificación de las debilidades, se procede a asignarle un proyecto de *reforzamiento* con objetivo, estrategia y programas de trabajo. Las debilidades se encuentran dentro de la organización.

Amenazas

- Representan situaciones contingentes que están en el entorno y que, si se presentan, pueden dañar o afectar a la misión. Aun cuando únicamente signifiquen un *riesgo* en la actualidad, deben ser consideradas de acuerdo con la premisa de que “todo riesgo se presenta tarde o temprano”. Si bien su naturaleza es diferente, también se desarrollarán proyectos cuyas acciones tratarán de evitar que las amenazas se presenten.

El análisis de nuestras fortalezas nos lleva a determinar objetivos y proyectos de aprovechamiento. El análisis de las áreas de oportunidad permite generar objetivos y proyectos de desarrollo. El análisis de las amenazas permite fijar opciones preventivas y correctivas con planes de acción y proyectos. El análisis de las debilidades dará oportunidad de fijar objetivos y proyectos de reforzamiento.³⁰

Propósitos del diagnóstico:

- Conocimiento global de la realidad.
- Identificación de aspectos problemáticos y críticos.
- Jerarquizar los aspectos anteriores.
- Selección de factores de atención.
- Pronóstico (predicción del futuro).
- Imagen–objetivo (cambios esperados).

Elaboración del proyecto

El proyecto, como ya hemos afirmado, no es un documento, sino un complejo proceso de diálogo y sistematización para la toma de decisiones y acuerdos, orien-

³⁰ También resulta de suma utilidad utilizar la metodología denominada “Árbol de problemas” que desarrollan ampliamente Andrea Barrios y Patricio Chaves en el libro: *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México, CONACULTA, 2014, Colección Intersecciones, vol. 34.

tación de miras, definición de rumbos, análisis de recursos, gestión de los mismos, procesos de seguimiento y evaluación.

Sin embargo, sintetizar todo ello de manera congruente, consistente y metodológicamente bien sustentada, requiere de formas más concretas; a continuación se expone un guion básico:

1. Carátula
2. Introducción–Presentación
3. Fundamentación
 - a.i. Antecedente
 - a.ii. Justificación
 - a.iii. Contexto
4. Sujeto social:
 - a. Participantes activos
 - b. Beneficiarios
5. Objetivos (cualitativos)
6. Estrategias
7. Metas (cuantitativas)
8. Líneas de acción
9. Desarrollo de actividades
10. Presupuesto
11. Cronograma
12. Anexos

En la fundamentación hay que atender cuatro criterios básicos que todo proyecto debe contener: que responda realmente a problemas y necesidades, que tenga viabilidad, impacto (sociocultural, ecológico, económico, de cohesión social) y que sea innovador.

El Consejo de Planeación Estratégica de la RCCC tendrá bajo su responsabilidad la aplicación de las metodologías necesarias para que exista una permanente retroalimentación en materia de planeación para instrumentar, dar seguimiento y evaluar las acciones; en la reunión efectuada en 2015, se crearon las siguientes comisiones: *Comisión de proyectos*, *Comisión de vinculación y gestión*, *Comisión de comunicación*, así como la *Comisión de desarrollo y evaluación de colectivos*.

Algunos testimonios de jóvenes integrantes de la RCCC

Los testimonios siguientes se obtuvieron gracias a las entrevistas que realizó Héctor Romero Lecanda que aparecen en su tesis: *Dispositivos para la reestructuración social: la Red de Colectivos Culturales Comunitarios de Tamaulipas*.³¹

“...También creo que en la comunidad del ámbito cultural local, el trabajo del colectivo se ha ganado un respeto interesante; aun cuando hay personas a las que no les simpatizamos mucho, reconocen que se ha hecho una labor cultural comunitaria constante vinculándose con distintos organismos y dependencias públicas y privadas, sin caer en servilismos políticos...”

“... queremos trabajar en proyectos comunitarios que identifiquen exhaustivamente el territorio para que la labor que hagamos no se quede solamente en la animación comunitaria, sino que lo que construyamos permita que la gente tenga la posibilidad de continuar haciéndolo (si así lo quisieran) sin necesidad de que nosotros, el gobierno o alguna sociedad de beneficencia lo tenga que ir a promocionar...”

“Nuestra mayor flaqueza ha sido la parte de la comunicación o publicidad de nuestra labor como colectivo; nos centramos mucho en el trabajo y la generación de proyectos pero apenas ahora estamos encontrando la forma adecuada, que vaya con nuestra identidad como personas y colectivo, para corregir esto. Lo principal que hemos aprendido de este desacierto es que no es algo que debamos tomar a la ligera, que necesitamos a personas que entiendan o se especialicen en eso y afortunadamente se está incorporando gente al equipo que se especializa más en ello.”

“Estos 5 años en el colectivo han significado un aprendizaje constante, producto del balance del trabajo en campo con capacitaciones y el intercambio de experiencias con otros colectivos, dentro y fuera de la RCCC... Esto nos ha significado el apostar por encontrar a más personas que piensen de esta forma y que quieran trabajar en una colectividad donde al final si son parte del colectivo o no, no es tan relevante como el compartir esta visión.”

“Como colectivo entendimos que tomar una postura de *únete a mi colectivo o hagamos esto por el bien de la reconstrucción del tejido social* ante jóvenes que ya se encuentran creando, organizando y trabajando no iba funcionar. Esto se puede decir muy fácil pero nos tocó entenderlo a la mala siendo rechazados, ignorados

³¹ Véase: Héctor Romero Lecanda, *Dispositivos para la reconstrucción social: La Red de Colectivos Culturales Comunitarios de Tamaulipas*. Tesis de Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural, Universidad Autónoma de Coahuila, México, 2016. El autor en el texto no revela el nombre de quienes lo expresaron, solamente el colectivo al que pertenecen. Para este ensayo ambos datos resultan irrelevantes.

o ninguneados en más de una ocasión. No fue sino hasta que cambiamos la postura a *vamos a construir algo juntos aunque no seamos parte del mismo grupo*, vinculándonos al mismo nivel con programas tipo PRONAPRED (Programa Nacional para la Prevención de la Delincuencia), exposiciones con el DIF, trabajos con el Instituto Municipal de Cultura, etc. que empezamos a tener una respuesta más participativa y diferente. Nuestro aporte a esos grupos y por lo que podemos vincularnos con ellos para hacer proyectos en conjunto, sólo es un eslabón en la cadena que construimos entre todos y que nadie realmente se apropia unilateralmente. Nuestro camino nos llevó a vincularnos con gobiernos, instituciones y grupos, ellos están empezando tomando un camino similar al que emprendimos antes de empezar en todo este movimiento; la diferencia es que, en este momento, quienes queremos construir tenemos muy claro que queremos compartir la experiencia que algunas personas nos compartieron y que muchas otras nos negaron con anterioridad.”

“Actualmente nuestro colectivo se halla en transición; nació con una dinámica, una idea y muchas personas que ya no están; ellos lo identificaron y le dieron un significado en su momento que actualmente se está quedando corto. Conforme nos vinculamos con más grupos y colectivos, comprendimos que algo más grande se está construyendo y que quizás absorba el papel que el colectivo está teniendo en este momento. Pase lo que pase, lo que tenemos claro es que, como colectivo o como lo que vaya a surgir, la semilla de la promoción cultural comunitaria continuará ya que es el hilo conductor de todas las vinculaciones y proyectos que estamos gestando.”

“¿Qué esperamos del colectivo? No volvemos nunca tan centrados en nosotros mismos para creer que nuestra forma de hacer las cosas es la única correcta. De la comunidad solamente esperamos encontrar que más personas estén dispuestas a escuchar otras alternativas de convivencia que queremos compartir, de forma que tengamos la oportunidad de cruzar caminos con personas que piensen similar y con las que podamos construir proyectos juntos o que piensen fundamentalmente diferente pero con las que podamos debatir y tener diálogos para nuevos aprendizajes.”

“En la primavera del 2013, como parte de mi trabajo en el Centro Interpretativo Ecológico, me puse en contacto con la “tallerista” Mildred López, que buscaba un espacio para llevar a cabo el taller *Veranearte* (financiado por el IICA) enfocado a niños y adolescentes para promover las artes escénicas. Se buscaron todas las facilidades para que se llevara a cabo dicho taller, lo cual era difícil ya que no existían las voluntades; sin embargo, no fue impedimento y el taller se realizó con la participación de 80 niños que tomaron el taller. Fue justo en ese momento donde tomé conciencia de la importancia del gestor cultural como parte medular para promover la vida de las comunidades. De esta necesidad de hacer que las cosas cambien; de tener las facilidades necesarias para que talleres, jornadas,

festivales culturales pudieran llegar a nuestro municipio, surgió la necesidad de formar un colectivo cultural comunitario... La "tallerista" Mildred me pasó contactos del ITCA y me dio la información de que jóvenes forman grupos culturales para desarrollar actividades para niños y jóvenes... algo que era importante desarrollar en mi municipio, donde los niños no tienen espacios culturales para desarrollar su creatividad o habilidades y desde muy jóvenes, van adquiriendo responsabilidades para ayudar a su familia económicamente o bien ya son ellos padres de familia a muy corta edad. Su infancia por estas responsabilidades, es muy corta. Por ello, el colectivo representaba una oportunidad para brindarles un espacio con las condiciones necesarias, enfocado directamente a ellos, para tener un lugar donde se pudieran expresar y pudieran tener la oportunidad de crear."

"Nuestros proyectos van enfocados a resaltar y promover la riqueza natural y cultural de nuestro municipio. Buscamos que los talleres sean sustentables y amigables con el medio ambiente. Y que de estos espacios de creación y aprendizaje, la comunidad encuentre un espacio para estrechar lazos de amistad y sea generadora de recuerdos y memorias."

"La importancia de los Colectivos Culturales Comunitarios dentro de los municipios, radica en darle poder y pasión a la comunidad, a la ciudadanía, para proponer, buscar y cuidar sus espacios... es la esencia de lo colectivo y lo comunitario, ser jóvenes de la comunidad que buscan empoderar a la ciudadanía de sus sueños, la juventud necesita amigos y ha encontrado en su comunidad el aliado perfecto para trabajar en equipo... es esperanza."

"Creo en el poder de los jóvenes para construir comunidad, a pesar de que vengo de una generación tamaulipeca que habla de los jóvenes como una generación sin valores... Pero la Red de Colectivos Culturales Comunitarios levanta la mano y muestra la voluntad de los jóvenes por generar convivencia y promover la paz en nuestro estado."

"Nos hemos dado cuenta del impacto favorable que el Colectivo ha tenido en nuestra comunidad por las facilidades que la misma gente nos da para seguir trabajando y promoviendo... Ellos se apropian de la continuidad del colectivo, saben que si ellos siguen colaborando y participando activamente, esto seguirá teniendo vida."

"El principal acierto que ha tenido el Colectivo, es que es un espacio de inclusión, amigable y agradable a toda aquella persona que quiera ser parte de él, es un grupo de amigos trabajando, que genera todas sus actividades con base en el consenso... Somos un grupo que hemos sido sensibles a la comunidad, sabemos cómo es nuestra comunidad y la entendemos, por eso podemos sumergirnos en ella sin que nos vean como algo externo a ellos."

"No es un grupo pretencioso, no trabajamos para que la comunidad nos reconozca. Esa no es la meta; la meta es que la comunidad siempre tenga

acceso a una vida cultural de una manera comunitaria. La meta es darnos a conocer en la comunidad e ir aprendiendo con ella y utilizar a la cultura como un arma de combate para expresar todo lo que nos aqueja: el medio ambiente (conciencia ambiental, conocimiento de la importancia de la reserva, riqueza de la flora y fauna), así como los derechos humanos (equidad de género y violencia familiar, derechos de la niñez, acceso a una vida cultural). Y aprender a reconocernos en nuestra comunidad a nosotros mismos.”

“El ITCA ha sido el principal apoyo económico de la Red de Colectivos Culturales Comunitarios, pero no el único dentro de nuestro Colectivo porque nuestra comunidad se ha involucrado y los comerciantes locales en algunas ocasiones nos han donado material en especie para realizar nuestras jornadas culturales (el Colectivo no acepta donativos económicos, sólo en especie) lo que también refleja el compromiso social que ellos tienen con su comunidad.”

“Hemos trabajado con instituciones, como las escuelas públicas de la comunidad y también con CONAFE, con la Brigada de desarrollo rural, con el Instituto de la mujer y con la Presidencia municipal; trabajar en equipo con instituciones nos permite llegar a la comunidad y con una mayor diversidad de propuestas e ideas que se presentan a través del arte.”

“El desarrollo de nuestro Colectivo ha sido en gran parte gracias al apoyo de miembros de otros colectivos (Lora, Arte Zea, SOS 834, Antiguo Morelos, Zafra y Sehres) y es algo para nosotros muy gratificante, saber que contamos con el apoyo de otros compañeros... Hay dos razones de que los compañeros de otros colectivos quieran cooperar con nosotros, la primera es que nuestro municipio está hermoso y todos quieren venir a conocerlo y la segunda que les caemos muy bien; pero creo que en el interior de nosotros, sabemos que es por la primera (jajaja). Hemos aprendido y crecido juntos y nos hemos convertido en amigos... y por un amigo te la rifas.”

“Estamos en un periodo de transición y de cambios; se han salido integrantes y se han sumado otros y eso nos da esperanza de saber que cada miembro ha cumplido su tiempo en el Colectivo y ha sido importante. Pero ninguno de nosotros es indispensable para que el Colectivo continúe; la única indispensable es la comunidad, mientras la comunidad se interese en mantener vivo el colectivo, éste seguirá creando procesos de aprendizaje significativo.”

“...la forma de integrar a los demás miembros fue mediante una visita casa por casa donde se explicaba a detalle el proyecto y lo que consistía la creación de un Colectivo Cultural Comunitario.”

“Respecto a la intervención del espacio público con la realización de murales, se han rescatado diversos espacios y se ha empoderado a la ciudadanía para que los usen como lugares de convivencia y, a su vez, los sientan como parte de ellos y por ende los cuiden más.”

“Creo que nadie, cuando iniciamos el proyecto, sabíamos muy bien lo que era ser un Colectivo ni el alcance de lo que estábamos haciendo como promotores culturales; sin embargo, creo que en este viaje logramos conocer a muchas personas y muchos proyectos donde nos dimos cuenta lo que significaba para los Colectivos el término cultura comunitaria y animación cultural, gestión y Núcleos Comunitarios. Dentro de este proceso, nuestros lazos como amigos se fortalecieron y más que un grupo de personas haciendo algo, nos identificábamos con el término familia, ya que nuestras familias siempre nos apoyaron en nuestras actividades y las personas que participaron con nosotros en este viaje siempre nos tendieron la mano.”

“Para nosotros el ser parte de un Colectivo no significa un trabajo, más bien significa una oportunidad para hacer una diferencia donde podamos involucrar a las personas de nuestra comunidad y vivir con ellos nuevos procesos de convivencia que logren gestar en nuestros niños y jóvenes el reconocimiento de sus derechos culturales y la importancia de participar en proyectos que fortalezcan su identidad y la apertura a la diversidad.”

“¿Cómo vemos el futuro del Colectivo? El futuro del Colectivo dependerá de poder involucrar a los jóvenes de nuestra comunidad a que tomen el rol de líderes y comprendan la importancia de seguir con este proyecto; estamos los integrantes actuales viendo la posibilidad de crear una empresa cultural o transformarnos en un asociación civil; el tiempo y los procesos lo dirán.”

“El Colectivo Cultural Comunitario es un proyecto que ha sido un referente dentro de la cultura comunitaria de nuestro municipio. También creo que en estos 5 años hemos fomentado la participación de los niños, jóvenes y personas adultas de nuestra comunidad en actividades que nunca se habían realizado y en las que nunca habían participado; por ejemplo, los *rally's* de astucia, la creación de murales, la participación en talleres culturales, los conciertos de rock y, lo más importante, la recuperación del espacio público a través de alguna de las acciones antes mencionadas. Los que conformamos el Colectivo hemos sido capacitados y muchos han descubierto su vocación para estudiar una carrera después de haber conocido a artistas, proyectos o haber participado en alguna de nuestras actividades.”

Este otro testimonio está en uno de los varios videos que aparecen en *You Tube* sobre la RCCC: “Pertenecer al Colectivo Cultural ha sido una de las experiencias más maravillosas y gratificantes de mi vida, porque proyectos como éste nos hacen pensar que aún hay esperanza, ¿no? El Colectivo para mí ha sido algo así como padre y madre de mis sueños y gracias a las personas que están detrás de ello, nosotros estamos aquí”.³²

³² Véase: Alfonso Martínez del Colectivo SOS 834 de Ciudad Victoria, en <http://www.youtube.com/watch?v=IDKrnKB8uV4>.

El siguiente testimonio, es de la Dra. Liliana López Borbón, experta en desarrollo cultural para la formación de ciudadanía: “Desde la perspectiva de la *ciudadanía activa* ejercer los derechos es un aprendizaje porque, como dice Chantal Mouffe,³³ la excesiva insistencia de los liberales en un Estado que otorga derechos ha quitado responsabilidades a quienes llamamos ciudadanos. Por este motivo y entre otros casos, la RCCC para mí permite comprender por qué es nuestra responsabilidad desde la *gestión cultural* crear escenarios (que llamo siempre *laboratorios*) para que los ciudadanos tomen responsabilidad de la ciudad donde viven, como el *territorio*, donde es posible construir el patrimonio común, del *tiempo* no sólo como algo que se desperdicia o se usa para consumir cuando no está asociado a las dinámicas de la productividad económica, del *nosotros* como una posibilidad que es factible desde lo cultural (las tradiciones, lo popular, las artes, lo contemporáneo, lo urbano) y del *futuro* como una construcción conjunta. Es decir, *ensayemos formas de vivir juntos*. Para mí (la RCCC) es uno de los más interesantes laboratorios de construcción de ciudadanía que conozco, porque siempre ha estado la premisa de cogenerar responsabilidad en cada uno de quienes somos sus miembros y de pensar sobre estos temas que por su vitalidad nos unen. Si el fundamento de la sociedad es lo que nos une, la Red es una amalgama que logra estructurar de diferentes maneras: no las respuestas, sino las posibilidades... (Sobre el futuro de la RCCC) Yo creo que hemos fundado expectativas del viejo paradigma desde nuestro ejercicio como impulsores, acompañantes, gestores y convocantes. Es decir, queremos que la Red *se consolide* y ¿eso qué sería? ¿Que permanezcan en el tiempo? ¿Que se conforme cada Colectivo como un emprendimiento? ¿Que sigan teniendo y obteniendo recursos públicos, privados y asociativos? El nuevo paradigma diría que es un punto de vista *dislocado*; ya los horizontes de posibilidad están abiertos. Tamaulipas y el país cuentan con más de 600 jóvenes que tienen habilidades de interlocución, responsabilidad, negociación, diagnóstico, transformación y, sobre todo, de reciprocidad; en ese panorama, la Red se puede comprender como un proyecto con resultados ciertos. Ahora, entre esos más de 600, hay unos 60 con capacidad para transformar realidades, ya lo han hecho y ya les hemos acompañado y lo han visto, lo han logrado. Sus familias han

³³ Chantal Mouffe (1943). Politóloga belga. Sostiene una postura filosófica llamada posmarxismo. Autora de: *En torno a lo político*, FCE de España, 2007. Tomado de *Wikipedia*. Nota de los editores.

cambiado, sus amigos han cambiado, son líderes positivos con capacidades y habilidades, se conocen entre ellos, pueden ser cuerpos de transformación en diferentes momentos y en diferentes niveles. Algunos crearán asociaciones civiles, otros serán emprendedores, otros trabajarán en la función pública; estén donde estén: ¡tenemos ciudadanos! Y eso es un logro mayor. Yo me concentraría en un reconocimiento de cada uno de ellos, y en que cada Colectivo y cada participante de la Red logren dimensionar lo que se ha logrado con su presencia, con sus acciones, sus sueños, su compromiso.”³⁴

Nombres y lugar de origen de los Colectivos Culturales Comunitarios (2010-2016)

El primer CCC se creó en octubre de 2010 en Nuevo Laredo y se llamó *400 Lux*. En el 2011 se formaron los colectivos *Alcanzarte Py 'sK* en Tampico–Madero, *SOS 834* en Ciudad Victoria, *Beat Cultural* en Ciudad Mante, *Accionarte* en Tula, *Sebres* en Reynosa y *F.R. Kopain* en Matamoros; todos ellos, formados directamente por quien esto escribe. Para principios de 2012, gracias a la aportación de recursos entre la Unión Europea y a los subsidios del CONACULTA y el Gobierno del Estado de Tamaulipas a través del ITCA, de abril a junio se conformaron los colectivos *Chapra* de Valle Hermoso, *Arte Zea* de Río Bravo, *Cocodrilo* de Altamira, *Hamor04* de Antiguo Morelos, *C3ma* de Miguel Alemán, *Lora* en Aldama, *Koconé* en San Fernando, para un total de 14 CCC, distribuidos en la región Sur, Frontera, Centro, El Mante, Altiplano y San Fernando, teniendo así presencia de la RCCC en las seis zonas del estado. Para continuar con la formación de colectivos, el ITCA contrató a José Martínez Galván, integrante del colectivo *SOS 834* que en 2013 contribuyó a la formación de los Colectivos *Crollanos* de Villa de Casas, *Linces* del ejido Emiliano Zapata de Llera, *Manglar* de Soto la Marina, *Mezquite* en Méndez, *Magia Urbana* de Ciudad Mier, *Ecos* de Nuevo Laredo, *Paisa 53* de Nueva Ciudad Guerrero, *Ferry Pop* en Díaz Ordaz, *Bosque de Nubes* en Gómez Farías, *Jamuchi Nogales* en Jaumave, *Venacult* en Bustamante y *Tanguanchín* en Ocampo. En 2014: *Palmarte* en Palmillas, *Pinevarte* en Miquihuana, *Alas Blancas* en Padilla, *Obelisco* en Camargo, *Filósofo*

³⁴ Consultar en: Héctor Romero Lecanda, *idem*.

13 en Güemez, *Bernal de Horcasitas* en González, *Hunisol* en Hidalgo, *Xiguacei* en Xicoténcatl, *Sají* en Jiménez, *Zafra* en Mante y *Pecuamar* en Soto la Marina, para un total de 37 colectivos adheridos a la RCCC.

Conclusiones

El papel de los jóvenes como promotores culturales es de la mayor trascendencia, porque ellos hablan los nuevos lenguajes y su capacidad creativa cada vez se muestra más poderosa con el apoyo de las nuevas tecnologías y su inaudito potencial para construir redes. Desde la arrogante visión *adultocéntrica* que define los contenidos para los jóvenes, se pierde la mayor fuerza de estos procesos y que estriba en la capacidad creativa, imaginativa y organizativa que los adultos solemos soslayar y despreciar con nuestras obsoletas *recetas para domesticar jóvenes*. En todo caso, los procesos de acompañamiento deben incidir fundamentalmente en aspectos metodológicos.

Habrá que fortalecer su interés y apego a la memoria de sus pueblos, sus competencias organizativas y metodológicas y será importante legitimar su presencia comunitaria mediante la formación y el reconocimiento social e institucional que amerita dicho compromiso en la búsqueda de condiciones más humanas de vida.

Esta Red de Colectivos realiza una práctica significativa en la promoción cultural de nuestro país, pues nace como respuesta a profundos malestares que afligen a nuestros pueblos y para los que la cultura tiene mucho que ofrecer; evidentemente la cultura no podría resolver por sí misma problemas tan agudos y de carácter estructural que rebasan por mucho sus propias potencialidades. Y ésta, como cualquier metodología de proyectos culturales, debe tener la flexibilidad necesaria para aplicarse en otros contextos, con sus debidas adecuaciones. Ni la RCCC, ni los CCC, ni los NAC, ni los PCC tienen que llamarse así. Aquí sólo se ha consignado una experiencia concreta, tal y como fue realizada en Tamaulipas, entre 2010 y 2016; pero puede servir para apoyar procesos de desarrollo social, educativo, urbano, ambiental u otros que requieran de la participación comunitaria como sustento para su viabilidad.

Evidentemente, como cualquier proyecto cultural, la RCCC padece de problemas de muy diversa índole, que a la luz de una revisión crítica, deberán orientar la

planeación de acciones correctivas y preventivas que supongan su fortalecimiento. Entre los problemas más destacados está el *desdibujamiento* de ciertos aspectos nodales de la capacitación inicial para la creación de CCC, lo que se manifestó en el desconocimiento de muchos integrantes sobre todas las implicaciones de éste como organización juvenil; en algunos casos se desconoce o se carece del rigor necesario para aplicar la metodología de planeación en las actividades de cada CCC; faltó el diseño y aplicación de los instrumentos adecuados para el oportuno seguimiento del curso de cada CCC; en parte el Consejo de Planeación Estratégica surgió de dicha necesidad, pero fue rebasado en muchos casos por el crecimiento vertiginoso de la Red y la falta de tiempo para diseñar y aplicar los instrumentos correspondientes.

Hace falta que el Estado y la sociedad mexicana asuman sus responsabilidades y desplieguen sus mejores esfuerzos e imaginación para la creación de empleos, garantizar la seguridad ciudadana y que los jóvenes tengan acceso a una educación digna y de calidad; pero en lo que eso sucede, los jóvenes promotores culturales hacen su labor, sencilla pero contundente, modesta pero trascendente para que la gente de las zonas más desfavorecidas tenga nuevas opciones para darle sentido a la vida.

Concluyo con un pensamiento muy iluminador de Noam Chomsky, quien dice: “Si asumes que no hay esperanza, garantizas que no habrá esperanza. Si asumes que hay un instinto hacia la libertad, que hay oportunidad para cambiar las cosas, entonces hay una opción para contribuir en gestar un mundo mejor.”³⁵

³⁵ <http://canalcultura.org/2012/02/01/debate-entre-foucault-y-chomsky-sobre-naturaleza-humana-en-la-sociedad-coercitiva-sub-espanol/>

ABRIENDO ESCUELAS PARA LA EQUIDAD.
EXPERIENCIA ORIENTADA A LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN
ESCUELAS SECUNDARIAS PÚBLICAS MEXICANAS.

PATRICIO CHAVES ZALDUMBIDE¹ Y ANDREA BARRIOS NOGUEIRA²

Introducción

El Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad (PAEE) nació en el marco de la promulgación de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, gracias a la unión de voluntades entre la Secretaría de Educación Pública y la Organización de Estados Iberoamericanos en agosto del 2008, con el objetivo fundamental de prevenir y atender la violencia en las escuelas públicas secundarias en México, desde un enfoque integral, de protagonismo juvenil y sustentado en una perspectiva de género.

El PAEE inició con un diagnóstico acerca de la situación de violencia en las escuelas secundarias. Empezó a operar a través de Jornadas Sabatinas en abril de 2009 en 120 escuelas secundarias de cinco estados de la República. Los resultados positivos de la fase piloto permitieron que en el año 2010 llegara en las mismas entidades federativas a un total de 500 escuelas; y, en el 2011 se ampliara a siete estados de la República en más de 900 escuelas.

El objetivo de este artículo es sistematizar la experiencia desarrollada por el PAEE a lo largo de tres años de su ejecución³. Sistematizar es documentar —a través de

1 Patricio Chaves Z. es Licenciado en Ciencias Jurídicas, Maestro en Planificación para el Desarrollo y candidato a Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de Buenos Aires. Ha sido consultor y coordinador en distintos proyectos educativos y culturales. Actualmente es director general de GESIP. Coautor de (2014): *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México, CONACULTA, Intersecciones vol. 35.

2 Andrea Barrios N. es Licenciada en Psicología Social y Maestra en Planificación para el Desarrollo. Ha sido consultora para diferentes organismos internacionales como: OEA, UNESCO, OEI y UNICEF, entre otros. Ha impartido clases en universidades de México y Venezuela. Es coautora de (2014): *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México, CONACULTA, Intersecciones vol. 35.

3 El PAEE operó durante cuatro años del 2008 al 2012 y la sistematización contenida en el presente artículo corresponde a los tres primeros años (2008 al 2011) período en el cual el proyecto estuvo bajo la coordinación de los autores, Patricio Chaves y Andrea Barrios.

medios escritos, audiovisuales o fotográficos— la marcha de un proyecto enfatizando los procesos y los logros positivos, pero también identificando las limitaciones o los problemas que ha enfrentado. Hacerlo es útil, porque a través de esta documentación el proyecto registra su historia, se construye una cierta biografía de la intervención de sus actores, sus protagonistas y su contexto; pero sobre todo permite ordenar la información para generar aprendizajes. Vista así, la sistematización tiene un carácter esencialmente pedagógico, ya que es un proceso de construcción de conocimientos y una síntesis de saberes.

La sistematización de un proyecto implica un análisis de situación respecto de la problemática que lo origina, una síntesis de sus procesos y resultados, pero sobre todo, una conjunción de las voces de los distintos actores involucrados dirigida a identificar los cambios reales que el proyecto generó con miras a proponer líneas para su ampliación, su sustentabilidad y su proyección a futuro. En resumen, sistematizar un proyecto es documentar lo que se ha logrado y lo que falta por hacerse pero, especialmente, significa producir en colectivo una fotografía, un cuadro multicolor, multidimensional, polifónico desde una diversidad de puntos de vista.

En este sentido, en primer lugar, tratamos de recuperar las múltiples voces y los testimonios de los directores, los docentes, los estudiantes, los padres y madres de familia de las escuelas participantes en el PAEE, así como de los coordinadores estatales, regionales y locales, recabados a partir de múltiples herramientas como entrevistas grupales, entrevistas individuales, reuniones de evaluación, buzones de sugerencias, entre otros. Mención especial merecen los testimonios de los actores que pertenecen a las escuelas de Ciudad Juárez en Chihuahua y de los municipios de Gómez Palacio y Lerdo en Durango, muy profesionalmente registrados en los reportes de los dos informes de evaluación cualitativa realizados a fines del año 2010. En segundo lugar, las propias conclusiones, hallazgos y recomendaciones propuestas en los informes de evaluación de esta experiencia, tanto la evaluación cuantitativa como la cualitativa. Finalmente, este documento se alimenta de una importante reflexión realizada —a partir de un documento preliminar que contenía algunos temas de este libro— por varios especialistas nacionales e internacionales, miembros del PAEE, así como participantes de organismos nacionales e internacionales vincu-

lados a programas de juventud, educación y violencia, en el marco de un evento internacional realizado por la OEI y la Fundación SM en octubre del 2011.

1. Origen del Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad

El Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad (PAEE) fue una iniciativa de la Unidad de Planeación y Evaluación de las Políticas Educativas (UPEPE) de la Secretaría de Educación Pública, conjuntamente con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) con base en la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia promulgada en el año 2007 en México. El proyecto nace en 2008, en el marco del presupuesto de la Secretaría de Educación Pública (SEP) etiquetado por la Cámara de Diputados para el diseño de políticas educativas en materia de violencia de género. Consiste en abrir las escuelas secundarias públicas para realizar Jornadas Sabatinas con el objetivo de prevenir, atender y disminuir la violencia de género en las escuelas.

El proyecto se basa en varias experiencias latinoamericanas de apertura de escuelas durante los fines de semana y, en particular, toma como referencia al Programa Escuelas Abiertas de Brasil (actualmente denominado “Abriendo Espacios”) en el cual trabajaron la UNESCO y el Ministerio de Educación y que en este momento cuenta con más de 10 años de operación.

Partiendo de la premisa que una escuela libre de violencia constituye un entorno favorable para el aprendizaje y la mejora de los logros educativos, en el año 2008 se proponen los objetivos del proyecto como siguen (SEP–UPEPE, 2008):

Objetivo general:

Aportar a la consolidación de las escuelas secundarias públicas como instituciones libres de violencia, especialmente de la violencia de género, con la finalidad de reducir los niveles de deserción escolar y mejorar los logros educativos.

Objetivos específicos:

1. Prevenir y reducir la violencia física, verbal, institucional, psicológica y patrimonial contra las mujeres miembros de la comunidad educativa, a través de un proceso de concientización que desnaturalice estos tipos de violencia en las instituciones educativas.

2. Develar, prevenir y reducir los hechos de violencia de género presentes en las escuelas, así como promover los derechos de las mujeres —alumnas, docentes y madres de familia— en los procesos educativos pero también en el ámbito familiar, comunitario, social y cultural.
3. Prevenir y reducir los actos de violencia sexual, de todos los actores escolares, especialmente contra las alumnas.
4. Mejorar la capacidad de las escuelas para la detección temprana de personas en situación de violencia y la creación de una estrategia de atención a las mismas.
5. Difundir los derechos de los y las jóvenes, para prevenir y reducir los hechos de violencia generados por prejuicios e inequidades relacionadas con: pertenencia étnica y racial, género, identidad cultural, orientación sexual, tiempo de pertenencia a la escuela u otros.
6. Crear y consolidar procesos y estrategias para el procesamiento —no violento— de conflictos y diferencias entre los actores en el ámbito escolar, familiar y comunitario.

Para alcanzar los objetivos mencionados, las principales estrategias que se diseñaron en el año 2008 fueron:

- Abrir las escuelas los días sábados a toda la comunidad para desarrollar proyectos y actividades artístico-culturales, formativas, comunicativas y deportivas, con contenidos que difundieran la no violencia, la equidad de género y el protagonismo de los y las jóvenes.
- Contar con los y las jóvenes como actores centrales de estas actividades y con la participación de directivos, docentes, padres y madres de familia.
- Diseñar y poner en marcha redes estatales y locales en las que personas e instituciones generen un trabajo comprometido y en equipo.
- Juntar los esfuerzos y los recursos de instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, colectivos, artistas, promotores culturales independientes, instituciones académicas y empresas privadas a nivel estatal y local.
- Diseñar e implementar un servicio de atención a personas en situación de violencia en el ámbito escolar para ser instrumentado tanto en las jornadas sabatinas como en las jornadas escolares.

Acerca de las Jornadas Sabatinas (JS) ⁴

- a. Se realizan los sábados con una duración mínima de 5 horas.
- b. En ellas se desarrollan actividades y proyectos artístico–culturales, deportivos, comunicacionales y de orientación psicológica con contenidos dirigidos a la prevención de la violencia, la equidad de género y el protagonismo de los jóvenes.
- c. Requieren de una programación previa elaborada por la escuela a partir del menú de actividades y proyectos propuesto por tres instancias: i) Equipo central SEP–OEI, ii) Escuela; y, iii) Organizaciones locales.
- d. Constituyen espacios de convivencia, disfrute y aprendizaje significativo de todos los actores educativos y comunitarios pero, sobre todo, de los y las jóvenes quienes despliegan sus saberes a través de sus propias problemáticas y realidades.
- e. Proponen a través del arte, fortalecer los vínculos comunitarios, la capacidad creativa y el respeto a la diversidad cultural especialmente de los y las jóvenes.
- f. Es un espacio donde las personas que sufren violencia y, en especial, las mujeres, pueden encontrar información acerca de los efectos, síntomas y causas de la violencia; así como también, orientación profesional para ser canalizados/as a las instancias correspondientes para recibir atención legal, psicológica y/o médica.

A continuación se presenta, a manera de ejemplo, algunas de las actividades propuestas por el equipo central de coordinación para las jornadas sabatinas:

- *Vacúnate contra la violencia*: Consiste en un debate sobre la violencia, decálogo de compromisos específicos, “toma” de una vacuna simbólica (vasito con líquido de color) y construcción de un mural con compromisos para una vida libre de violencia.
- *Bitácora de vuelo*: Equipo de jóvenes que aprenden estrategias periodísticas como fotografía y redacción de notas, para dar cuenta de lo ocurrido durante las jornadas sabatinas y tener una memoria del proyecto.
- *Cruce de miradas*: Proyección de películas y cortometrajes seguida por reflexiones y debate con los y las asistentes.
- *La movida*: creación de equipo de producción que participa voluntariamente en la preparación, difusión, realización y evaluación de eventos durante las jornadas sabatinas.

⁴ De aquí en adelante para beneficio del lector “jornadas sabatinas” aparecerá con minúsculas.

- *Rincón de la imaginación*: Espacio creado para niños y niñas acorde a sus edades e intereses para que padres y madres también puedan disfrutar de las actividades durante las jornadas.
- *Infocarpa*: módulo que informa y orienta sobre las actividades programadas, las instituciones y temáticas afines, también es un espacio para externar comentarios, quejas, sugerencias y/o propuestas.
- *Actividades deportivas*: Ajedrez, fútbol y tochito bandera en equipos mixtos bajo el enfoque de *fairplay* que recupera el sentido de jugar, rescatando valores como trabajo en equipo, perseverancia, solidaridad, entrega, respeto por las habilidades del otro y de uno mismo.
- *Actividades formativas*: Introducen a través de dinámicas vivenciales las temáticas nodales del proyecto (violencia, equidad de género, discriminación, resolución de conflictos, identidad, entre otros). Ejemplos: *construyendo comunidad, el termómetro de las emociones, representando conflictos, las reglas de convivencia las hacemos todos/las, cuadros cooperativos, comunicación asertiva, avanzando contra la discriminación*.

La operación del proyecto funcionó con base en la consolidación de redes en cada uno de los estados, conformadas por autoridades educativas estatales, miembros de la comunidad escolar —directores/as, docentes, padres y madres, estudiantes— y personas externas a la escuela —OG, ONG, academia, colectivos y artistas independientes—. Las personas que integraron la red fueron capacitadas tanto en los temas centrales del enfoque conceptual y metodológico del PAEE, así como en los elementos operativos para la apertura, desarrollo y evaluación de las jornadas sabatinas.

2. Una breve biografía del proyecto

2.1. Primer acercamiento: agosto a diciembre del 2008

A partir de la firma de un Convenio signado por la Secretaría de Educación Pública de la República Mexicana y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) a través de su oficina de representación en México, el mes de septiembre del 2008 se inicia la ejecución del Proyecto “Abriendo Escuelas para la Equidad”.

Desde su origen el proyecto se propuso trabajar con escuelas públicas secundarias de los estados de la República en los cuales se habían verificado —a través de varias fuentes de información— situaciones de violencia contra las mujeres y presentaban alto rezago educativo⁵. Con las autoridades de los cinco estados que aceptaron participar, se acordó seleccionar escuelas en los municipios que —por medio de un programa del gobierno federal— fueron identificados como aquellos que presentaban más altos índices de violencia en general. Entre los municipios de los estados originales se encontraban: Ciudad Juárez en Chihuahua, la región Laguna en Durango, Ecatepec y Nezahualcóyotl en el estado de México, Acapulco y Chilpancingo en Guerrero, los municipios de la zona conurbada de Guadalajara.

Sobre esa base se convocó, a participar voluntariamente, a escuelas públicas secundarias de estos municipios que tuvieran las siguientes características: i) alta matrícula, ii) infraestructura propicia para desarrollar actividades; y, en lo posible iii) de doble turno (matutino-vespertino). Para el año 2009 aceptaron participar 120 escuelas pero posteriormente dos escuelas solicitaron su retiro.

La primera fase tuvo las siguientes finalidades:

- Conformar el equipo central del proyecto en la ciudad de México.
- Diseñar la propuesta conceptual y metodológica-operativa del Proyecto.
- Realizar los acuerdos político-institucionales necesarios con las autoridades educativas estatales para desarrollar el proyecto piloto.
- Conformar los cinco (5) equipos estatales en las entidades federativas y capacitarlos en los elementos teóricos y metodológicos previamente diseñados.
- Seleccionar las escuelas e invitarlas a participar de manera voluntaria.
- Realizar un diagnóstico participativo sobre violencia escolar en cada una de las instituciones educativas, mismo que permita identificar las principales problemáticas vinculadas a violencia, exclusión y discriminación —con un

⁵ En el mes de agosto del año 2008, sobre la base del Convenio firmado entre la OEI y la SEP, el equipo técnico diseñó un índice que estaba conformado por indicadores relacionados con violencia a las mujeres, eficiencia terminal y aprovechamiento educativo. Este índice permitió obtener una lista priorizada de las entidades federativas (estados) de la República que presentaban mayores problemas de violencia de género y rezago educativo. La SEP invitó a participar en la fase piloto del proyecto a los 8 estados que resultaban primeros en esta priorización y cinco de ellos aceptaron participar voluntariamente: Chihuahua, Durango, Guerrero, Jalisco y Estado de México.

enfoque de género— a partir de las cuales se proponía crear los contenidos de las programaciones de las jornadas sabatinas en las escuelas.

En esta misma fase se realizó una investigación de corte cuantitativo dirigido a construir la Línea de Base sobre la Situación de Violencia Escolar (con énfasis en violencia de género), para cada uno de los cinco estados, así como para cada una de las 120 escuelas participantes en el Proyecto. Se consideró que esta información permitiría, posteriormente, una evaluación de los resultados e impactos del PAEE a futuro.

Uno de los resultados más importantes de esta primera fase fue la realización del diagnóstico participativo sobre violencia escolar con enfoque de género en las 118 escuelas en las cuales participaron 20 alumnos/as, 20 madres y padres de familia y 20 docentes de cada una de las instituciones (un total de 7,000 participantes). Como producto de este proceso, se elaboró un informe para cada una de las 118 escuelas, así como un informe de diagnóstico para cada uno de los estados. Estos arrojaron una serie de hallazgos y conclusiones relevantes que permitieron identificar un conjunto de propuestas respecto de las estrategias que, en el marco del Proyecto, se desarrollarían posteriormente durante las siguientes fases de los años 2009 y 2010 en el marco de las jornadas sabatinas⁶.

2.2. Construyendo la propuesta: el año 2009

Durante los meses de enero a diciembre del 2009, se desarrolló la Fase Piloto del Proyecto, propiamente dicha. A partir de los equipos conformados y de la información cuantitativa y cualitativa que arrojaron los diagnósticos participativos y el informe de Línea de Base para las 118 escuelas de los cinco estados, se diseñaron los materiales de trabajo, se conformó un equipo de supervisores, docentes y alumnos/as en cada estado, se capacitaron a todos los actores escolares, regionales y estatales involucrados en el proyecto; y, se programó, ejecutó y dio seguimiento a un número relevante de jornadas sabatinas: 50 a nivel estatal y 580 en el conjunto de las escuelas, en las cuales participaron más de 70,000 alumnos/alumnas, padres/madres, docentes, directivos, vecinos y familiares.

⁶ Los informes estatales así como cada uno de los 118 informes escolares del diagnóstico participativo pueden consultarse en la página web del proyecto: www.escuelasparalaequidad.org

La conformación de redes locales, constituidas por organizaciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, colectivos y creadores culturales de los municipios y de los estados participantes, fue también un logro significativo en esta fase.

Con la realización de las jornadas sabatinas y a partir de un proceso de seguimiento y de evaluación del proyecto, se pudo ya evidenciar unos cuantos resultados e impactos en las escuelas. Algunos de ellos fueron:

- a. El proyecto piloto se realizó con un fuerte protagonismo de las mujeres. La mayoría de coordinadoras locales, facilitadoras y representantes de organizaciones locales fueron mujeres. Más del 57% de las personas que asistieron a las jornadas sabatinas son alumnas, madres, familiares, vecinas y docentes del sexo femenino.
- b. La mayoría de los docentes que han participado en las jornadas sabatinas encuentran que su aporte y sus labores en este proyecto les ha permitido revalorar y resignificar su rol como docentes. Aseveran que, a partir de su participación en las dinámicas sabatinas, conocen más y mejor a sus alumnos/as, a los padres y madres de familia, se involucran socialmente con la comunidad, se convierten en referentes de los/las jóvenes como orientadores y canalizadores de sus inquietudes, en fin, dejan el rol de maestros tradicionales para pasar a ser identificados y valorados como promotores sociales y culturales de su comunidad.
- c. Una alta y positiva valoración de las actividades y de los proyectos realizados durante las jornadas sabatinas lo que se evidencia en las opiniones de los y las participantes expresadas a través del buzón “Dímelo tú”. En el rubro de evaluación de las jornadas, el 78% consideró que éstas habían sido positivas, el 20% que habían sido regulares, y, menos del 2% opinó que habían sido malas.
- d. Varias dinámicas, actividades y/o contenidos específicos de proyectos que se desarrollaron durante las jornadas sabatinas se han reproducido e incorporado a los contenidos de asignaturas que se imparten durante los días de clase de las escuelas. Así por ejemplo, dinámicas relacionadas con trabajo en equipo y con procesamiento de conflictos han sido utilizadas en las asignaturas de formación cívica y ética, ciudadanía u otras. Lo anterior indica que los contenidos de las jornadas sabatinas —relacionadas con la prevención de la violencia y la

equidad de género— estarían enriqueciendo los contenidos y los tiempos del currículum formal de algunas escuelas participantes.

2.3. *Ampliando la cobertura: 2010*

A partir de los logros alcanzados por el proyecto en la fase piloto, se propone para el 2010 ampliar a 500 el número de escuelas secundarias participantes en los cinco (5) estados originales, un promedio de 100 escuelas por estado. Para eso fue necesario ampliar y fortalecer la estructura operativa del proyecto en los estados, creando la figura de los coordinadores regionales quienes tienen la responsabilidad de apoyar a la Coordinación Estatal en las tareas de planeación, programación y ejecución de las jornadas sabatinas en las escuelas que conforman una región.

También se plantearon como objetivos para esta fase enriquecer la propuesta de actividades y proyectos diseñada por el equipo SEP-OEI para las jornadas sabatinas. Por otro lado, iniciar la conformación de instancias de participación de organismos gubernamentales, no gubernamentales, actores sociales locales y estatales para que debatan en torno al proyecto y aporten ideas para su mejora. A estas instancias se les denominó **mesas de gestión** y, en ese año, pudieron crearse en el estado de Durango.

Durante el desarrollo del proyecto en el 2010 se proponen dos iniciativas nuevas a ser implementadas como experiencia piloto durante ese mismo año: *servicio de apoyo a personas en situación de violencia y proyectos especiales*. Dada la importancia de estas iniciativas en lo que sigue se hará una breve presentación de cada una de ellas.

El servicio de apoyo a personas en situación de violencia en el ámbito escolar:

Es una iniciativa que nace en el año 2010 en el marco del proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad en respuesta a las necesidades detectadas durante su ejecución, así como a las demandas realizadas por las escuelas. Las actividades y proyectos que se desarrollan durante las jornadas sabatinas generan reflexión y debate en torno al tema de la violencia y la equidad de género, lo cual visibiliza situaciones y problemáticas en los y las asistentes. Por este motivo, fue necesario crear una estrategia de atención a la violencia, a la par de las estrategias de prevención, dirigida tanto a las personas que sufren violencia, como a quienes la generan y/o son testigos de dichos actos y que demandan atención.

El objetivo del servicio de apoyo era fortalecer y hacer más eficientes los procesos de atención a los casos de violencia detectados en las jornadas sabatinas así como en el horario escolar de lunes a viernes. De la misma manera, buscaba ampliar y fortalecer la red de apoyo a las escuelas con aquellas instituciones y organizaciones a nivel local y estatal que ofrecen servicios de atención en el tema de prevención y atención a la violencia.

La implementación del Servicio de Apoyo implicaba la realización de acciones tanto del equipo central SEP–OEI como de los equipos responsables en cada una de las escuelas, las cuales se listan a continuación:

Equipo central SEP–OEI

- Diseñar la propuesta conceptual y metodológica del servicio de apoyo a personas en situación de violencia en el ámbito de la escuela, la cual contempla los siguientes pasos: detección de casos, definición del caso y ruta de atención, canalización, seguimiento y, registro y seguimiento de casos atendidos⁷.
- Capacitar a los responsables de operar el servicio en las escuelas participantes en el PAEE.
- Diseñar la estrategia de acompañamiento y asesoría permanente a las escuelas que operan el servicio.
- Fortalecer el vínculo entre las escuelas y las instituciones y/o organizaciones locales a través de: i) la elaboración de directorios de canalización por estado y ii) visitas y encuentros con las instituciones para formalizar su compromiso con las escuelas y, en especial, con el servicio de apoyo.
- Procesamiento y análisis de los informes de casos atendidos durante cada jornada sabatina elaborados por los y las responsables del servicio de apoyo, escuelas y responsables del servicio de auxilio.
- Definir a los responsables de la operación del servicio para jornada sabatina y para jornada escolar.
- Establecer y crear las condiciones mínimas para operar el servicio en las escuelas.

⁷ Este paso metodológico se concreta en la elaboración del informe, por parte de los responsables del Servicio de apoyo, de los casos atendidos por jornada sabatina. Información que debía ser remitida al equipo central SEP–OEI para el seguimiento y retroalimentación del servicio.

- Atender los casos de violencia detectados durante las jornadas sabatinas y en horario escolar.
- Registrar en el sistema de seguimiento del PAEE de los casos de violencia atendidos.
- Elaborar el informe de los casos de violencia atendidos por jornada sabatina.

Por la naturaleza misma de este servicio, para el 2010 se consideró oportuno que su operación fuese opcional, es decir, que quedara a criterio de cada escuela la decisión de si lo operarían o no en jornada sabatina así como en horario escolar. De todas maneras, la capacitación se dirigió a la totalidad de las escuelas participantes en los cinco estados.

Los Proyectos Especiales para las jornadas sabatinas

Esta iniciativa surgió a partir de la necesidad de enriquecer la oferta de las jornadas sabatinas con proyectos de alto impacto y calidad en las escuelas. También proponía priorizar lo artístico y lo cultural como medios de transformación de la problemática de la violencia y ofrecer un espacio real de participación de los y las jóvenes.

Estos proyectos se distinguen de otras iniciativas desarrolladas en el PAEE en los aspectos siguientes:

- Conllevan una inversión económica importante.
- Requieren un trabajo continuo durante fines de semana.
- Sólo pueden ser realizados en un número limitado de escuelas y de participantes.
- Buscan fortalecer el vínculo entre distintas escuelas del PAEE.
- Los productos que se generan son difundidos dentro y fuera de las escuelas.
- Algunos proyectos requieren de la formación de facilitadores(as), para que den continuidad o multipliquen la experiencia en otras escuelas.

En este sentido, el desarrollo de los Proyectos Especiales implicaba una serie de acciones a ser realizadas por el equipo central SEP–OEI tales como: i) definir los proyectos especiales, ii) determinar los criterios de selección de las escuelas y de los/las participantes; iii) garantizar las condiciones para la operación de los proyectos en los estados y en las instituciones educativas; y iv) dar seguimiento a los proyectos y garantizar los resultados esperados.

2.4. Nueva ampliación y consolidación del proyecto: 2011

Al finalizar el año 2010, la coordinación general del PAEE previó el desarrollo de dos investigaciones evaluativas: una de corte cuantitativo y otra con un enfoque cualitativo. La evaluación cuantitativa la realizó la consultora “Investigación en Salud y Demografía, S.C. “(INSAD) a partir de un concurso de calificación en el cual obtuvo los mejores resultados frente a otras instituciones que realizan consultorías similares. El objetivo de dicha investigación fue evaluar el impacto del PAEE sobre algunas variables que son claves para determinar si el proyecto va encaminado a lograr sus metas. Las variables evaluadas para conocer el impacto del PAEE fueron: los conocimientos, las actitudes, y las prácticas de los/las estudiantes y docentes de las escuelas en las cuales se han desarrollado jornadas sabatinas desde el año 2009.

La evaluación cualitativa fue realizada por dos investigadoras de reconocido prestigio y se desarrolló con base en entrevistas individuales y grupales a profundidad, en escuelas de Ciudad Juárez y del municipio de Gómez Palacio en Durango.

Los resultados de estas evaluaciones fueron de suma utilidad para reorientar ciertos aspectos del proyecto en 2011. Así es como en ese año se definieron las siguientes líneas de mejora, para las cuales se dieron capacitaciones específicas a todos los actores del PAEE durante el primer semestre:

1. Reforzar la programación por parte de las escuelas y con protagonismo de los jóvenes.
2. Diversificar la oferta de las actividades y proyectos de las jornadas sabatinas en función de las necesidades e intereses de la población escolar.
3. Reforzar el enfoque de prevención de la violencia y equidad.
4. Fortalecer el trabajo en red y la participación social.
5. Simplificar y fortalecer los procesos administrativos y operativos de las jornadas sabatinas.
6. Diseñar y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de las jornadas sabatinas.
7. Fortalecer la capacitación a la estructura estatal y a los actores escolares del PAEE.
8. Ampliar la cobertura del PAEE dentro y fuera de las escuelas.

Para la ejecución del proyecto durante la fase 2011 se previó el desarrollo de tres componentes: i) Ampliación, consolidación y construcción de la sustentabilidad de las jornadas sabatinas en los cinco estados que venían participando desde el año 2008, ii) Asesoría técnica a equipos estatales de dos nuevas entidades que se incorporan al proyecto en la fase 2011, iii) Capacitación específica a equipos de otros estados en temas, contenidos y estrategias específicas del proyecto.

El primer componente implicó el incremento del número de escuelas participantes en el proyecto pasando de 500 a 850 en los cinco estados originales: Chihuahua, Durango, Estado de México, Guerrero y Jalisco. Se previó la realización de 10 jornadas sabatinas en cada inmueble escolar, con miras a que pudieran desarrollar un número mayor de jornadas con sus propios recursos o con recursos obtenidos de otras fuentes de financiamiento.

Con base en un análisis previo del comportamiento y del nivel de desarrollo de los estados y de las regiones en el 2010, así como en consideración de la heterogeneidad territorial, institucional y política de los cinco estados, se incorporaron escuelas de otras modalidades del sistema educativo, por ejemplo, escuelas telesecundarias ubicadas en municipios rurales. En ese sentido, el número de escuelas nuevas que se incorporaron no fue homogéneo para los cinco estados y la estrategia de intervención en cada entidad fue diferenciada y diversa.

Para este componente también se previó fortalecer y consolidar a los recursos humanos de los equipos estatales, regionales y escolares a través de la profundización de la capacitación. De la misma manera, la formación y la capacitación se realizaron a través de eventos o reuniones de retroalimentación y de intercambio de aprendizajes y experiencias entre actores escolares de un mismo municipio o región.

En el año 2011, se avanzó además en el fortalecimiento de las programaciones de las jornadas sabatinas para garantizar la calidad y la pertinencia de los contenidos, en consideración con el enfoque que sustenta al proyecto y, especialmente, de la perspectiva de género. Asimismo, se enfatizó en el diseño de actividades dirigidas a madres/padres de familia, así como en la puesta en marcha de estrategias para incentivar y fortalecer la participación de los adultos en las jornadas sabatinas.

El aspecto de la sustentabilidad del proyecto en estos cinco estados fue abordado en este componente a través del fortalecimiento de la mesa de gestión de Durango

creada en el año 2010, pero también a partir de la propuesta de creación de una nueva mesa de gestión en la región lagunera (municipios de Gómez Palacio y Lerdo) del estado de Durango.

Para el segundo componente, se convocaron y se incorporaron dos nuevos estados: Oaxaca y Puebla, en razón de que cumplían con los criterios técnicos ya establecidos por el PAEE desde 2008 los cuales son: i) altos índices de violencia contra la mujer; ii) alto rezago escolar. De la misma manera, esta selección tomó en cuenta la disposición y la voluntad de las autoridades educativas de estos estados para participar en el PAEE.

Este componente del año 2011 se ejecutó a través de la modalidad de asistencia técnica es decir de *capacitación en el trabajo* mediante talleres en los cuales el equipo central propone, diseña y desarrolla junto con un equipo “motorizador” formado en la estructura de los nuevos estados —y conformados expresamente para tal fin— los temas y los contenidos que luego serían operados e implementados directamente por este equipo estatal en las escuelas, pero con el acompañamiento y el seguimiento permanente del equipo central.

En este sentido, se diseñó y desarrolló un programa de asistencia técnica —por parte del equipo de la OEI— dirigido a capacitar y acompañar al equipo estatal en temas relacionados con:

- Marco teórico–conceptual del Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad.
- Metodología y aspectos operativos para la ejecución del proyecto en las entidades federativas.
- Creación y consolidación de la estructura institucional del proyecto en los estados.
- Construcción de la viabilidad institucional, organizacional y financiera del proyecto en los estados.
- Diagnósticos participativos sobre violencia escolar, con perspectiva de género en las escuelas.
- Realización de proyectos escolares por la *noviolencia* en los centros escolares.
- Programación, ejecución y logística de las jornadas sabatinas en las escuelas.
- Seguimiento y evaluación de las jornadas sabatinas en las escuelas.

Para incentivar el proceso de sustentabilidad del proyecto en estos nuevos estados, se previó apoyar financieramente la realización de cuatro jornadas en 50 escuelas tanto en Oaxaca como en Puebla.

Para el componente tres, capacitación específica, en un primer momento se incorporaron cuatro entidades: El Distrito Federal, Sonora, Sinaloa y Zacatecas. Sin embargo, la Administración de Servicios Educativos del D. F. se retiró en el proceso.

A pesar de la amplia gama de contenidos específicos que ofrecía el PAEE a estas entidades, los tres estados coincidieron en que la capacitación ofrecida se centre en el diseño, instalación y desarrollo del Servicio de Apoyo a Personas en Situación de Violencia. En este caso la intervención consistió fundamentalmente en los siguientes temas:

- Conformación del equipo estatal responsable de impulsar esta iniciativa.
- Selección de escuelas piloto en donde operaría el servicio de apoyo.
- Capacitación a estructura estatal, asesores locales⁸ y equipo responsable de operar el servicio de apoyo en cada escuela seleccionada.
- Seguimiento a la operación del servicio de apoyo.
- Creación de una plataforma en el sistema seguimiento PAEE para la captura y consulta de informes de los casos atendidos por el servicio de apoyo.

Entre los principales resultados se encuentran la conformación y capacitación del equipo estatal responsable de impulsar la experiencia en los tres estados lo que hace un total de 25 funcionarios —19 integrantes del equipo estatal y 6 asesores locales—. Además, se ha logrado instalar el servicio de apoyo en 65 escuelas secundarias públicas que corresponde a 54 infraestructuras de estas tres entidades federativas.

2.5. Resumiendo los logros del PAEE

Tal como se señala en líneas anteriores, este proyecto buscaba contribuir a la construcción de escuelas públicas secundarias como instituciones libres de violencia, en el entendido de que un clima escolar sin violencia, favorece los logros educativos y reduce los niveles de exclusión educativa —en todas sus dimensiones— de los y las jóvenes que atienden dichas escuelas.

En términos cuantitativos, estrictamente ceñidos a las metas físicas propuestas en los convenios establecidos entre la SEP y la OEI desde el año 2009, el proyecto superó las metas establecidas en los documentos oficiales durante todos estos años.

⁸ Los asesores locales son figuras seleccionadas por el equipo estatal encargadas de dar seguimiento y asesoría directa a las escuelas.

El número de escuelas participantes en el PAEE se incrementaron de 118 en la fase piloto del 2009, a 500 escuelas en el año 2010 y a 910 escuelas en el 2011. Las escuelas abrieron entre 9 y 12 sábados durante los meses de abril a diciembre de cada año y que, en promedio, significa una jornada por cada 15 días del año escolar, especialmente en el primer trimestre de cada año lectivo. A los cinco estados que participaron desde su origen en el PAEE se han sumado dos estados más: Oaxaca y Puebla, a través de la modalidad de asistencia técnica y se incorporaron con 42 y 38 escuelas respectivamente; y, tres estados más: Sonora, Sinaloa y Zacatecas, a través de procesos de capacitación específica en el diseño y desarrollo del servicio de apoyo a personas en situación de violencia escolar.

El número de participantes que asistieron a las jornadas en el año 2009: 70,000 que reflejaban un promedio de 120 participantes en cada jornada sabatina, ascendió a más de 350,000 en el 2010 con un promedio de 132 asistentes por cada jornada y, en el año 2011 sumaron más de un millón de asistentes que significan un promedio de casi 200 participantes en cada jornada sabatina, incluyendo los estados de Oaxaca y Puebla.

En términos de los resultados e impactos de orden cualitativo de manera preliminar nos remitimos al párrafo inicial del informe de evaluación cualitativa realizado en las escuelas de Ciudad Juárez:

“...interesa destacar que al completarse el estudio resulta contundente la validez del PAEE, en términos de los propósitos originales y del enfoque adoptado, en particular, la idea de transformar la escuela, en el sentido de promover y crear estructuras, espacios y relaciones nuevas, más abiertas a la reapropiación por parte de los sujetos, especialmente de los jóvenes. El empoderamiento de los estudiantes, así como su capacidad para apropiarse del proyecto, expresándose y participando en público, e incluso con mejoras en sus rendimientos escolares, son algunos de los cambios que merecen destacarse. Igualmente, se observa en las escuelas procesos incipientes de construcción de comunidades de aprendizaje, con la presencia de jóvenes y adultos” (Messina 2011, 12).

Ahora bien, estos resultados se expresaron y se evidenciaron de manera heterogénea en cada escuela, región y estado que participa en el PAEE. Un primer elemento a destacar es que los mismos niveles de asistencia a las jornadas sabatinas

fueron variados dependiendo de las escuelas, de su capacidad de convocatoria y de las actividades que ofertan. Así, por ejemplo, escuelas con matrículas muy pequeñas (como las telesecundarias que tienen 200 alumnos aproximadamente) lograron realizar jornadas en las que los asistentes triplican el número de sus alumnos. Por el contrario, escuelas muy grandes con matrículas superiores a los 1,200 estudiantes que no lograron una asistencia del 10% de su matrícula.

Otro elemento a considerar fueron los niveles de organización y de apropiación del enfoque conceptual del PAEE. Así, existían escuelas que no lograron consolidarse como equipos, que “jalan por el trabajo de una persona”, que asumen las jornadas como una imposición externa de la federación y en donde el énfasis se pone en los procedimientos administrativos a partir de actos completamente escolarizados. Por el contrario, otras escuelas estuvieron muy comprometidas con los objetivos del proyecto, con equipos escolares consolidados, que desarrollaron las jornadas con absoluta claridad respecto del enfoque, que impregnaron su propia concepción y que, de manera autónoma, desarrollaron “su propio proyecto escolar”.

El reporte de Ciudad Juárez también anota:

“...existe conciencia en los diferentes actores acerca de que el tiempo del programa no ha sido suficiente para que maduraran los procesos y comenzaran a hacerse más visibles los resultados. Al mismo tiempo, ante la violencia social presente en Ciudad Juárez, sentida por todos los sujetos entrevistados como envolvente y amenazante, está claro que el programa no tiene posibilidades de cambiar esa situación estructural”.

Algunos datos de la evaluación cuantitativa realizada por la empresa de consultoría INSAD⁹, dan cuenta de otros logros del PAEE durante estos tres años de ejecución:

1. Más del 80% de los estudiantes y más del 90% de los docentes encuestados en la evaluación cuantitativa consideran que las jornadas sabatinas son: i) divertidas, ii) bien organizadas, iii) un lugar donde se aprende mucho.
2. Más del 60% de los estudiantes mencionaron que las jornadas sabatinas han contribuido en su escuela a: i) reducir los niveles de violencia, ii) atender

⁹ INSAD. *Principales Hallazgos. Evaluación de Impacto del Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad*. México, D.F.: Investigación en Salud y Demografía s.c., 2011.

médica y psicológicamente a víctimas de la violencia, iii) mejorar las relaciones con sus pares y sus docentes; iv) a conocer más acerca de los derechos de los jóvenes; y, v) a conocer más acerca de los derechos de las mujeres.

3. Más del 75% de los docentes afirman que las jornadas sabatinas les han permitido identificar, conocer y aprender más acerca de: i) los derechos de las mujeres, ii) los derechos de los jóvenes, iii) la violencia en la familia, en la escuela y en la sociedad; iv) a darse cuenta de la violencia que ellos mismos generan; v) a solucionar los conflictos que se presentan en la institución; vi) a no ser violentos con los estudiantes y con sus compañeros; vii) a resolver diferencias mediante el diálogo; viii) a prevenir la violencia; y, ix) a sentirse mejor en la escuela.

4. Se evidencian cambios y variaciones significativas en las escuelas del PAEE (en contraste con las escuelas del grupo control de la investigación) en los siguientes aspectos: i) Menor discriminación a personas con rasgos físicos diferentes, indígenas, embarazadas y con religión diferente, ii) Menos casos de violación; iii) Menos casos de fotos violentas subidas a internet; iv) Menos docentes que solicitan a sus alumnos/as favores personales a cambio de mejorarles la nota; v) Reportes más frecuentes de casos de violencia sexual, lo que indica mayor visibilización y denuncias de la violencia de este tipo.

Es importante señalar; sin embargo, que respecto de otros hechos de violencia que eran indagados en los cuestionarios de la evaluación de INSAD, no se reportaron diferencias significativas entre las escuelas participantes del PAEE y las del grupo control, es decir, no se verificaron impactos cuantitativos significativos en términos de hechos de violencia en la escuela. Estos hallazgos coinciden con algunas evaluaciones preliminares de este tipo realizadas a otros programas análogos al PAEE en América Latina (Rodríguez 2011); y, que pueden explicarse por el corto tiempo de implementación del proyecto.

En cuanto al *servicio de apoyo a personas en situación de violencia*, considerando la importancia de esta iniciativa y la necesidad de realizar un trabajo cercano desde el nivel local, para el 2011 se creó una nueva figura, el “enlace de servicio de apoyo” que depende directamente del equipo central SEP-OEI. Para el año 2011, se contó con un total de 9 enlaces de servicio de apoyo, mismos que fueron los encargados de

apoyar y acompañar de manera directa a las escuelas en la prestación de este servicio tanto durante las jornadas sabatinas como en tiempos escolares.

Los resultados alcanzados por el Servicio de Apoyo a personas en situación de violencia escolar durante el año 2011 reflejaron un avance significativo con respecto al 2010, tal y como se puede constatar a continuación:

- El 81% de las escuelas del PAEE contaba con personal capacitado en Servicio de Apoyo en los siete estados, casi el triple con respecto al año 2010.
- Se capacitó un total de 681 personas en los procedimientos y aspectos metodológicos del servicio de apoyo, de estas, el 70% son personal de la escuela y el 30% restante corresponde a personas externas a las instituciones educativas, esto es, psicólogos/as o estudiantes de los últimos años de la carrera de psicología que operan el servicio en escuelas que no cuentan con personal especializado.
- El 78% de las instituciones del PAEE en el año 2011 operaron el servicio de apoyo durante las jornadas sabatinas lo que implica 5 veces más que el porcentaje alcanzado en el año 2010.
- Se brindaron más de 3,000 asesorías a los/las responsables del servicio de apoyo en forma virtual, telefónica y/o presencial.
- Para apoyar a las escuelas en los casos de personas en situación de violencia, se contactaron más de 320 instituciones a nivel local, de las cuales el 71% fueron organizaciones gubernamentales, 25% organizaciones no gubernamentales y 5% instituciones académicas.
- Más de 4,500 personas solicitaron apoyo y asistencia al *servicio de apoyo* durante las jornadas sabatinas en el conjunto de las escuelas de los siete estados.
- Las personas que demandaron el Servicio de Apoyo fueron en primer lugar las mujeres, 53% y, en segundo, los hombres, 46%. En su mayoría fueron jóvenes entre 13 y 18 años de edad (62%), de los cuales el 71% correspondía a estudiantes de la escuela. Los otros grupos que más demandaron el servicio fueron las madres 11% y personas externas a la escuela 8%.
- El servicio más solicitado a lo largo de las jornadas sabatinas fue apoyo como persona que sufrió algún tipo de violencia 46%, seguido de apoyo como agresor/a 18% y en tercer lugar quienes solicitaron apoyo como testigos de violencia 5%.

- En más del 70% de los casos fueron resueltos por la propia escuela. Estos datos evidencian un mejor manejo por parte de las escuelas tanto en la definición del caso como de la ruta de atención más adecuada.
- En cuanto al seguimiento y cierre de casos atendidos, sólo el 9% de los casos tuvieron seguimiento y 4% corresponde a casos cerrados. Entre las dificultades encontradas para la realización del seguimiento se encuentran: a) las personas no regresan al servicio de apoyo; b) las personas canalizadas no acuden a las instituciones y; c) las personas canalizadas abandonan la atención.

3. Los impactos del PAEE: los cambios generados en las escuelas

En lo que sigue se presentan algunos cambios identificados en la evaluación cualitativa, en relación con algunos aspectos u objetivos relevantes del PAEE en las escuelas secundarias participantes. Es importante destacar, también, que estos hallazgos, sustentados en testimonios de los actores escolares se conjuntan con relatos y testimonios —formales e informales— que se recuperan tanto de los buzones de seguimiento de las jornadas sabatinas como en las visitas de supervisión y seguimiento que el equipo central realiza durante cada sábado en distintas escuelas del PAEE.

3.1. Las JS alteran las dinámicas y las rutinas escolarizadas y son asumidas por los jóvenes como un espacio de “libertad”

Un impacto evidenciado tanto en las escuelas de Laguna como en las de Ciudad Juárez, pero también en otros estados es que las jornadas sabatinas se conciben como un espacio nuevo, que altera las reglas tradicionalmente autoritarias de las instituciones educativas. Especialmente los jóvenes pero también los docentes aluden a las jornadas en términos positivos: un espacio y un lugar “relajado”, “divertido”, “bonito”, “interesante”. Son varios actores que apelan a la categoría de “igualdad” para describirlas.

Las jornadas son asumidas como un espacio donde la disciplina formal se transforma, donde los códigos se modifican, donde las relaciones entre estudiantes y profesores son organizadas en menor grado según una jerarquía rígida, donde comienza a desaparecer la violencia institucional.

Además, los estudiantes destacan diferencias con la escuela en términos disciplinares: “*en la escuela tienes que estudiar a fuerzas, y si no nos regañan, tenemos que hacer lo que los maestros digan*”, mientras en las jornadas existe mayor confianza y libertad, respecto de las cuales ya hablaron otros de los participantes. Durante las jornadas sabatinas los jóvenes son libres, la jornada sabatina es “el lugar para ser ellos mismos, para ser como son”, para poder expresarse. Al respecto un docente de Gómez Palacio dice: “me gusta escuchar los comentarios entre ellos. ¿Qué onda? Ellas traen su peinadazo —también es una forma de expresión— veo el copete de los muchachos, sus shorts cuadrados: van como ellos quieren. (...) Los chavos van, pueden correr, pueden saltar, los puedes ver corriendo por toda la escuela, reír, hablar...”

La libertad que sienten los actores —especialmente los jóvenes— es la principal diferencia que ellos mencionan con respecto al clima escolar cotidiano. Las JS permiten, en suma, múltiples expresiones de resistencia y transformación de la disciplina escolar. El proyecto permite que la escuela sea otra: es la escuela “*pero no es la escuela*”. Allí se conviven por el gusto, por el placer, por “*sentirse a gusto en las actividades que se desarrollan*”. (Alumna).

En esta medida, los actores escolares que participan en las jornadas también perciben una forma distinta, un enfoque diferente de construir conocimiento y de aprendizaje, en relación con los enfoques pedagógicos a los cuales están sometidos durante el tiempo y las dinámicas escolares de lunes a viernes. No solamente la libertad de elección sobre cómo visten o cómo se mueven en su escuela es vista de manera diferente sino y, sobre todo, como un espacio en el cual los aprendizajes con sus docentes y sus pares se dan de manera horizontal, respetuosa con sus identidades y con su forma de ser.

El testimonio de un coordinador escolar frente a la situación de la violencia en el municipio de Gómez Palacio y las jornadas sabatinas como alternativa a esta situación es muy relevante: “es el momento de hacer algo por nuestros muchachos, desde nuestro campo —es decir, la escuela—; porque no hay para ellos otro espacio agradable. Cuando vas a la jornada, te das cuenta de lo que llevas atrás —como dice la gente coloquialmente—. Pero cuando ya los conoces, cuando los escuchas hablar, te das cuenta que su escuela, la escuela para algunos es el espacio donde pueden ellos explayarse, relajarse y estar a salvo puesto que en su casa o en la misma comunidad donde viven, de una manera o de otra, han sido violentados...”

3.2. Mayor visibilidad de los actos violentos —especialmente contra las mujeres— y mayor reconocimiento de los derechos de las mujeres y de la equidad de género

Por un lado, se encuentran los testimonios relacionados con un “darse cuenta” de que ciertos hechos violentos que eran naturalizados y asumidos como “normales”, a partir de las jornadas aparecen como manifestaciones de algo que no está bien y que no debe permitirse en la escuela. Así, por ejemplo, testimonios como el de una estudiante que dice: “Nos han enseñado a entender algunas cosas de la violencia que no eran tan graves para nosotros y que eran esto o lo otro... a reflexionar sobre toda la gama de situaciones violentas que pueden suceder [en la escuela] y lo que podemos hacer para prevenirlas... nos ha ayudado muchísimo...” (Gómez Palacio).

Este cambio se evidencia también a partir de la operación del servicio de apoyo a personas en situación de violencia en las escuelas en las cuales se encuentra en ejecución. De manera efectiva, y cada vez más, el número de jóvenes, madres e incluso docentes que los días sábados asisten a este servicio a solicitar orientación o apoyo, además del número de denuncias realizadas a través del “buzón contra el abusón” se va incrementando de manera paulatina pero relevante; lo que parece sugerir que, de manera efectiva, hay una “toma de conciencia” y una mayor visibilización de los actos violentos que se cometen, especialmente, contra las mujeres de la comunidad escolar.

Por otro lado, en varios testimonios, especialmente de alumnas, se percibe que la equidad es un derecho a ser construido en las escuelas, así por ejemplo: “... aprender [en las jornadas sabatinas] de que todos somos iguales, hombres y mujeres, es la equidad de género. De que todos tenemos los mismos derechos, que todos podemos convivir” (Alumna de la Laguna). Se evidencian, también, testimonios relacionados con los aprendizajes y cambios de sus pares varones o de ellas mismas en las jornadas sabatinas. Tal como lo relatan estos testimonios: “para mí entre los hombres y las mujeres se me hace que ya hay más convivencia [en la escuela], porque antes los hombres decían: *ay, es que tú no puedes jugar porque eres mujer* y ahora no, si quieres jugar, sí te dejan también jugar...” (Alumna).

“...sí he visto cambios porque antes en mi salón sólo podíamos hablar así, en un grupo todos los hombres y en un grupo todas las mujeres, y ahora ya no, ya nos juntamos todos y ya podemos platicar de diferentes cosas y platicamos chido y así ya

un hombre, una mujer puede comer con los hombres y los hombres pueden comer con una mujer”. (Alumna).

Por otro lado, se han encontrado relatos de docentes que evidencian en los estudiantes varones cambios significativos respecto de los prejuicios o estereotipos de género en sus instituciones y en la interacción con sus pares. Así, por ejemplo, una maestra relata: “en una ocasión (en un taller) de bisutería, estábamos haciendo collares, se les dio oportunidad a los niños, los niños entran porque ellos quieren hacer y no porque sea para las mujeres [...]”

Todos los testimonios anteriores, dan cuenta de que las jornadas sabatinas inciden positivamente en los procesos de convivencia entre hombres y mujeres de la escuela, han acercado mundos relativamente separados de los sexos y ello, por lo tanto, impacta profundamente en la construcción de la identidad y de la personalidad de los adolescentes a través de la aceptación de la *otredad*, de lo diferente.

3.3. Cambios en los/las jóvenes respecto de su propia identidad, autoestima y percepción

Al establecerse otro tipo de relación con el espacio escolar y con los actores que están presentes en la escuela, los adolescentes han podido, por un lado, re-evaluar la visión que los otros tienen sobre ellos y, por otro lado, cuestionarse las connotaciones negativas asociadas a esquemas identitarios (cholos, hijos de obreros, jóvenes que provienen del área rural, etc.).

En varios casos, es palpable el salto hacia una imagen positiva de sí mismos y un mayor grado de seguridad en su relación con los demás (por ejemplo, los encargados del taller de *graffiti* o los participantes en la movida o bitácora). Veamos un testimonio de una alumna al respecto: “yo antes era más reservada, que casi no hablaba y pues ahora ya puedo decir lo que pienso sin miedo, sin miedo de que me critiquen o me digan cosa. [Este cambio se da] por las pláticas más que nada, y por los amigos, porque yo antes decía: *no mejor no digo nada porque se van a burlar o algo...* y mejor me quedo callada y pues en las jornadas ya he hablado más, he convivido más con mis compañeros y con mis maestros”.

Estas evidencias también son señaladas por los docentes de las escuelas: “...[La escuela] ya no es el espacio restrictivo donde [los alumnos] se sienten limitados, cohibidos... ya no se cohiben tanto para expresarse, ya hay una expresión más abierta

y, a veces, le dicen al papá —bueno es que yo hago esto por esto y por esto otro—. Esto ha ayudado mucho porque de esa manera conocemos mejor a los alumnos con los que estamos trabajando” (Coordinador local).

Por otro lado, en opinión de los y las jóvenes así como de los talleristas, el cambio evidenciado en los participantes a partir de los proyectos especiales que se desarrollan durante las jornadas sabatinas es notorio a pesar del espacio acotado de duración de la intervención en la mayoría de los proyectos. Estos cambios se manifiestan en mayor capacidad de expresión y de comunicación de sus ideas, seguridad y valoración positiva de sí mismos como individuos y como jóvenes, respeto y consideración por el otro, facilidad de diálogo, ampliación de la red de amistades, capacidad reflexiva y de análisis, entre otros. Algunos datos obtenidos del cuestionario aplicado a participantes sobre los proyectos especiales aportan algunos indicios. Seis de cada 10 alumnos afirman haber descubierto cualidades que no sabían que tenían. Esto se complementa con la percepción de los talleristas: 8 de cada 10 afirman haber descubierto cualidades en los estudiantes participantes que no habían notado al inicio del proceso.

Desde esta misma perspectiva, varios coordinadores/as y autoridades escolares señalan que las jornadas están aportando al cambio de la actitud de los alumnos en relación con auto-agresiones y/o a conductas de indisciplina, así: (...) Había un niño que estaba todos los días en prefectura, todos los días regañándolo, y ahora ya no... Y las muchachas que se cortaban, ya no lo hacen”. (Coordinadora escolar).

Los testimonios también dan cuenta de que, para muchos actores —el sentido de las jornadas sabatinas es de un espacio de aprendizaje— y como tal, posibilita el desarrollo de competencias. Aún más, se plantea la transferencia de actividades desde las jornadas hacia la escuela. En este sentido, la jornada queda configurada como un espacio de innovación, que podría permitir que la escuela se transforme desde la jornada, tanto en términos pedagógicos como de valores y construcción de espacios liberados de violencia.

Otros cambios son: ...los procesos de solidaridad entre jóvenes y adultos para trabajar juntos, así como la confianza mutua, que modifican las relaciones personales...

Un profesor-facilitador comenta: “yo he visto cambios en jóvenes que han sido problema por cuestiones de que no traen tarea, no cumple con esto, no cumple, ahora lo está haciendo todo lo contrario o sea yo sí he visto los cambios. Además, ya

hay muchos alumnos que se acercan con más confianza a la oficina, antes no era así, traen otra actitud, no tan negativa, se acercan más”.

Finalmente, el cambio que en este punto se comenta se puede sintetizar en el testimonio de un “estudiante problemático” de una escuela de la Laguna que reflexiona sobre su propio cambio: “no me di cuenta que cambié hasta que un maestro me preguntó qué me pasaba porque estaba diferente, muy tranquilo y fue desde ese momento que me di cuenta que había cambiado”.

Mayor tolerancia y más convivencia a través del respeto a “lo diferente”. Varios testimonios recabados en la investigación cualitativa señalan que las jornadas sabatinas están incidiendo en generar en la escuela cambios relacionados con una mayor convivencia entre jóvenes de distintos grupos y de diversas identidades. Además, la convivencia entre diferentes grados y sobre todo turnos durante las jornadas sabatinas, ayuda a romper las barreras de discriminación entre los mismos estudiantes asistentes (nos referimos específicamente a la fractura que existe entre estudiantes de los turnos vespertinos y de los turnos matutinos). Veamos:

“...entre el alumnado también verdad... O sea tú eres de la mañana, entonces eres de los fresas de la mañana, tú eres de la tarde, entonces eres de los cholos de la tarde. Siempre ha sido lo mismo, los de la mañana contra los de la tarde. Con las jornadas sabatinas, ha disminuido un poco esa rivalidad, si, porque antes cuando entraban los de la tarde, como están en la escuela los de la mañana, se tenía que abrir la puerta de atrás para que salieran los de la mañana y abrir estas puertas (señala las puertas frente a la escuela) para que entraran los de la tarde. (...) No se topaban, porque si se topaban ahí mismo se hacía la revolución. Y ahora ya no, entran por la misma puerta” (Docente–facilitador).

Otros testimonios que coinciden en la aceptación de la otredad, de lo diferente: “Antes no era así, antes los de segundo no querían a los de tercero y los de primero le tenían miedo a los de segundo y ahora ya no, ya conviven los de tercero con los de segundo y con los de primero.” (Alumna).

En todos los casos, las relaciones se han vuelto más inclusivas, menos clasificadas, más igualitarias y más respetuosas. En este sentido, se observa un cambio en la sensibilidad de los diferentes sujetos, que han ganado en la capacidad de ponerse en el

lugar del otro. Estos cambios en los sujetos se corresponden con cambios en las reglas de la escolarización. Sin embargo, éstas siguen haciéndose presentes y limitando la participación y la libre expresión.

3.4. Cambios en la relación entre docentes y los/las jóvenes de las escuelas

En muchas escuelas se ha observado una relevante mejora en las relaciones entre los estudiantes y los profesores que participan en las jornadas. Tienen un mejor trato hacia los alumnos/as y entre ellos/as mismos/as; se observa una mayor comprensión de las problemáticas de los adolescentes y una motivación para que los adolescentes adquieran más habilidades.

La jornada sabatina propicia el acercamiento entre docente y jóvenes. Durante las JS, los maestros y maestras pierden —ante los jóvenes— su rostro de severidad y sequedad. La visión de autoridad del maestro se acerca un poco más a su acepción latina: “el/la que sabe escuchar”. Los actores se reconocen en otro contexto menos normativo, lo que facilita iniciar una relación que no esté mediada por la jerarquía docente/estudiante. En otras palabras, también se crea un espacio para el disenso del estudiante con respecto a la imagen autoritaria del agente de la enseñanza.

Los estudiantes comentan que los profesores cambian, que son más relajados, menos autoritarios durante las jornadas; dicen incluso: “nos hablan diferente, nos hablan como en la calle”. Los propios profesores perciben eso acerca de sí mismos, pero algunos están conscientes de que al regresar a la vida cotidiana de la escuela, vuelven a ponerse en su rol y a tomar distancia de los estudiantes.

“...en el trato son más cordiales. (Tanto los maestros como los alumnos) Los sábados trabajan sin tanta presión. Trabajan libres, flexibles, hasta bromean con los jóvenes”, “Tanto el alumno como el profesor se vuelven más relajados, ésa es una de las cuestiones que sería bonito —tener presente durante todos los días en la escuela— el cambio de actitud tanto del alumno como del maestro en el aula” (Director).

“Una vez me comentó una joven... maestra pero aquí vemos una cosa y en la casa otra. Y yo le respondí —pero éste es tu espacio, vívelo ahora, vas a crear el futuro y goza el presente, cámbialo— Y se me quedó viendo y me dice —maestra, hoy es el presente y este presente de matemáticas no me gusta—” (Maestra).

3.5. Cambios en la motivación, la percepción y la valoración de los maestros acerca de su propia labor docente

Los docentes que participan activamente en las jornadas sabatinas están generando una visión de la labor docente que rebasa la definición de sus prácticas vinculadas esencialmente a la tarea de enseñar. Son dos efectos paralelos: en primer término, el PAEE le agrega valor a la práctica docente y en segundo término, se va instalando una valoración positiva en torno a la labor que realizan los/las maestros/as. Las JS son un medio para hacer efectivo el reconocimiento de la multi-dimensiónalidad de la labor docente. Se evidencia que durante las jornadas, los docentes facilitadores empiezan a disolver la figura del maestro represor/ de la institucionalidad de la escuela.

“Uno va perdiendo la imagen del maestro rígido. Pero no nos pierden el respeto: nos ganamos más respeto y confianza de los muchachos. Yo me he fijado en eso y me encanta (...) no me importa arrastrarme en el piso, estar panza al suelo dibujando ahí con ellos en una hoja de papel gris o estar ‘brinque y brinque’ la cuerda. Es muy bonito, aunque me ande dando un infarto después. Es mucho trabajo pero lo disfrutamos pues cada sábado es diferente, cada sábado se vive una experiencia nueva diferente y me encanta, a mí en lo personal me encanta”. (Coordinadora escolar).

“...todas esas son satisfacciones que no te las quita nadie. Eso se queda contigo (...) esa es la gratificación que recibimos, el reconocimiento que recibimos no de las autoridades. ¿De quiénes? De los jóvenes. Es ahí donde nosotros sentimos que estamos bien, que sienten el afecto que les tenemos, a través de este proyecto, es ahí donde queremos estar... con ellos”. (Coordinadora escolar).

“Este trabajo no se paga con nada ¿Por qué venimos? Porque nos nace, porque sentimos un compromiso, no tanto con la escuela ni con la maestra R (la coordinadora escolar), sino con los jóvenes”. (Profesor facilitador).

3.6. Cambios en la relación entre el propio grupo de docentes

En las escuelas secundarias la relación entre docentes es una relación esporádica, debido principalmente a las fluctuaciones del cuerpo docente al interior de la escuela: muchos dicen “venimos a dar nuestra clase y nos vamos”. No hay una relación de permanencia y la identificación con el espacio escolar también es frágil.

Participar en las diferentes actividades que constituyen al PAEE, ha trastocado esta situación. En primer lugar, los docentes, empiezan a conocerse: “Nos cruzábamos, porque somos trabajadores aquí y nada más. Antes era —maestra, buenos días, buenas tardes, ¿cómo está?— hasta ahí nada más. Con las jornadas hubo más acercamiento”. (Docentes facilitadores. Entrevista grupal).

En segundo lugar, la naturaleza del trabajo les ha permitido revalorizar su labor docente, crea un vínculo más sólido entre los maestros. Les permite conocerse y encontrarse en un espacio que es el suyo —la escuela—, bajo distintas circunstancias (mencionan que es un ambiente más relajado, de mayor compañerismo, etc.) y con roles distintos. Comentarios, como el anterior, llevan implícito una suerte de reconocimiento al docente y, sobre todo, a su trabajo —lo que fortalece el vínculo creado—.

Este vínculo también permite que se agilice la ejecución de las actividades que implican tanto la planificación como la ejecución de las jornadas sabatinas “Más que equipo, somos una familia (...) A tal grado que preguntamos a los compañeros —maestra, tenemos jornada el próximo sábado, ¿qué es lo que vas a presentar, qué material necesitas?—, y a prepararlo con tiempo... ¿qué necesitas tú para que tu trabajo lo podamos aterrizar con los jóvenes? Eso es lo importante. No hay trabas, no existen trabas. Y si existe alguna u otra situación ajena a nosotros, nosotros mismos buscamos la forma de solucionarlo, no que se eche el proyecto abajo”. (Maestra facilitadora).

En tercer lugar, en el equipo que se conforma alrededor de las jornadas sabatinas, se logra en cierta medida establecer quiebres en las relaciones jerárquicas, quiebres tendientes a la horizontalidad de las relaciones entre los docentes. “Un buen trabajo se basa en la comunicación y sí, para que haya comunicación tiene que haber confianza entre nosotros. Creo que es algo que a nosotros nos ha favorecido mucho, porque nosotros los facilitadores no vemos al maestro que es el coordinador, como una autoridad, lo vemos como parte del proyecto porque es del equipo. Es distinto cuando te dicen —a ver, oye tú, tienes que hacer esto, esto y esto—. Una orden. Es diferente —mira, cómo ves, tenemos que hacer esto, esto y esto, ¿me apoyas?—, —Sí, ¿cómo no! —. O sea *en el pedir está el dar*. (Docente).

3.7. *Mejora de las relaciones entre los jóvenes y sus familias*

Un hallazgo muy relevante es que, aun considerando que la mayoría de padres y madres de los estudiantes de las escuelas no han asistido a las jornadas sabatinas, los propios aprendizajes y cambios en los/las jóvenes que sí participan en las jornadas han tenido efectos en el mejoramiento de las relaciones que establecen con sus tutores y con otros miembros de sus familias. Veamos algunos testimonios al respecto, que son reveladores:

“he convivido más con mis hermanos, porque siempre me la paso peleando con ellos y ya convivo más con ellos y con mi mamá y pues sí, ya hablamos más, le platico sobre mis cosas... [este cambio se da] por las pláticas que he tenido aquí en las jornadas. (Alumna).

“...ha cambiado mucho mi familia porque antes yo era de que todos los días me peleaba mucho con mi hermana, bueno, todavía ¿verdad?, pero ya casi no tanto y ya tengo más confianza con mis papás, ya les platico todo lo que me pasa y también ya hay igualdad en la casa, porque antes, como somos puras mujeres casi, nada más mi papá solo y mi papá decía que nomás las mujeres tenían que hacer el quehacer solo de la casa y ahora no, ahora a mi papá ya lo ponemos a barrer”. [Esto se dio] porque yo le platico lo de las jornadas sobre la igualdad, de que no debe de ser así porque eso es machismo y ya mi papá agarró la onda y ya hace las cosas. [Mi papá], ha venido dos o tres veces y se metía a las pláticas y mi mamá también. A veces los domingos salimos en familia, o a veces salimos a comer. Está mucho mejor. (Alumna).

Pero también, en este punto cabe señalar que se verifican cambios positivos en la relación entre padres/madres y escuela; así, desde la percepción de las madres: “el nuevo director es más abierto, siempre dispuesto a ayudar, mantiene las puertas abiertas, la escuela ha cambiado mucho”. Varios testimonios dan cuenta de que las madres están más familiarizadas con la escuela y con los maestros, sienten más confianza en las autoridades y en el cuerpo docente. En esa línea, una madre de Ciudad Juárez valora positivamente las actividades de las JS a las que ha asistido (como el cine-debate) y narra que le ha permitido entender y luego aplica estos entendimientos a su vida diaria. Esta madre enfatiza: “veo cambios en mi casa, los hijos están más platicadores, antes se peleaban mucho”, “mi hijo venía a la escuela como avergonzado, ahora viene con más confianza”.

Los mismos docentes y autoridades de la escuela, asumen que las madres que participan en las jornadas sabatinas van cambiando en la medida que son reconocidas y pueden reconocerse a sí mismas y a sus capacidades. Las madres que empezaron a trabajar de facilitadoras en una escuela estatal de Ciudad Juárez realizaron cambios en su manera de vestirse, cuidarse, un florecimiento, una dignificación (Messina 2011).

En varias escuelas de la Laguna, las madres valoran mucho los aprendizajes prácticos que han generado en las jornadas sabatinas, suelen enfatizar sobre las habilidades que han adquirido en los talleres. “Para las madres, la jornada sabatina es un espacio de aprendizaje práctico. A pesar que identifican el aprendizaje como una forma de recreación (disfrutan los talleres), ponen especial énfasis en aquellas cosas que les han ayudado a resolver problemas domésticos cotidianos: preparar comidas a bajo costo, vender manualidades, elaborar presupuestos familiares, etc.” (Ponciano 2011).

4. Palabras finales

El Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad (PAEE) operó del 2008 al 2012. Durante esos años, recibió premios y reconocimientos como buena práctica para la prevención de la violencia y la equidad de género por parte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Desafortunadamente como suele suceder en los países de América Latina, con el cambio de gobierno federal a finales del año 2012, el programa no tuvo continuidad.

Los datos de las evaluaciones y de la sistematización presentados aquí, evidencian con claridad que es posible construir una política pública exitosa en educación con una inversión eficiente y transparente del gobierno federal, con la contribución de la cooperación internacional, con el involucramiento de distintas organizaciones a nivel local; y, sobre todo, con la participación relevante de los actores escolares: docentes, directores, padres/madres y estudiantes. Sin embargo, las evidencias demuestran también que los proyectos en materia de prevención de la violencia deben ir más allá de los tiempos y de los espacios extra-escolares (jornadas sabatinas) y avanzar

hacia el desarrollo de dinámicas y acciones que impliquen el trabajo en tiempos y espacios curriculares; y, especialmente, que enfatizan la convivencia escolar. Todos estos aprendizajes han sido considerados en la actualidad por los autores de este artículo, quienes ya han puesto en marcha proyectos que amplían la experiencia y las enseñanzas del PAEE en varias escuelas y estados de la República.

Bibliografía

- INSAD. *Principales Hallazgos. Evaluación de Impacto del Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad*. México, D.F.: Investigación en Salud y Demografía s.c., 2011.
- Messina, G. «Informe de las Escuelas de Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua.» En G. Messina, & K. Ponciano, *Investigación Cualitativa Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad* (pp. 12–57). México, D.F.: SEP–OEI, 2011.
- Ponciano, K. «Informe de las Escuelas de la Región Laguna, Estado de Durango.» En G. Messina, & K. Ponciano, *Investigación Cualitativa Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad* (pp. 58–103). México, D.F.: SEP–OEI, 2011.
- Rodríguez, Ernesto. *Abriendo espacios para la prevención de las violencias relacionadas con jóvenes: experiencias en Brasil, Argentina y Uruguay*. Lima: GTZ, 2011.
- SEP–OEI. «Abriendo Escuelas para la Equidad.» *ABC de nuevas prácticas: equidad de género, noviolencia y protagonismo juvenil*. México, D.F.: SEP–OEI, 2010.
- SEP–OEI. «Abriendo Escuelas para la Equidad.» *Guía Práctica*. México, D.F.: SEP, 2009.
- SEP–OEI. «Informe de las Escuelas de Ciudad Juárez, Estado de Chihuahua.» En *Investigación Cualitativa Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad*, de SEP–OEI. México, D.F.: SEP–OEI, 2011.
- SEP–OEI. «Informe de las Escuelas de la Región Laguna, Estado de Durango.» En *Investigación Cualitativa Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad*, de SEP–OEI, pp. 58–103. México, D.F.: SEP–OEI, 2011.
- SEP–OEI. Proyecto “Abriendo Escuelas para la Equidad”: *Documento Conceptual*. México, D.F.: SEP, 2008.
- SEP–UPEPE–OEI. *Bases Conceptuales del Proyecto Abriendo Escuelas para la Equidad*. México, D.F., 2008.

LA MIRADA DEL TURISMO CULTURAL EN LA REVALORACIÓN DEL ECOSISTEMA LOCAL DE EL PETÉN

ALEJANDRA ZORRILLA¹

Hablar de turismo en el ámbito cultural puede ser un terreno escabroso y ambivalente. Algunos autores y estudiosos consideran que la actividad turística es un factor depredador y omnívoro (Seabrook 2007); otros sugieren que el turismo es la panacea para el desarrollo cultural, e incluso señalan que la actividad turística puede coadyuvar al reforzamiento de la identidad de un país, actuando como un antídoto frente a los efectos homogeneizadores de la globalización (OEI, 2006); otros más, pensamos que el turismo es un instrumento de transformación que no puede ser considerado bueno de toda bondad ni malo de toda maldad, que no tiene una carga positiva o negativa por sí mismo, sino la capacidad de ser utilizado para diversos efectos. Así, ni el discurso triunfalista que se orienta a sobredimensionar las virtudes del turismo, que generalmente se plantean desde la perspectiva macroeconómica, sin reconocer los riesgos que implica una gestión inadecuada en el ámbito local; ni los alegatos alarmistas que no registran las posibilidades de su aprovechamiento para impulsar el desarrollo cultural, nos convencen.

Roberto Bustos Cara señala que al incorporar al turista como un actor extraño a la sociedad receptora, su impacto se manifiesta de muchas maneras, pues este extraño nos saca de nuestro entorno conocido y nos enfrenta a *otro*, al *otro*. En ese enfrentamiento, nuestros hábitos son confrontados, expuestos y nuestros secretos puestos a consideración (Bustos Cara, 2001). Así, frente a la alteridad que representan los turistas, se comparan y sintetizan los múltiples significados distintivos mediante los cuales los miembros de una comunidad se unifican al distinguirse de los demás, de manera que el turismo no sólo resulta útil sino ventajoso para cons-

¹ Es Licenciada en Administración de Empresas Turísticas por la Universidad Francoamericana. Ha impartido cursos y consultorías sobre turismo en Guatemala, El Salvador y Estados Unidos. Autora de: (2010) *El tiempo y el espacio del turismo cultural*, México, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura, Intersecciones, vol. 21. Los mapas del Rabinal son del dominio público. Las fotografías de las pp. 13 y 17 son de Alejandra Zorrilla, las fotos de la p. 21 son del equipo de estudio JICA.

truir identidades sólidas y reconocer los valores culturales propios, pero únicamente si se fortalece su función integradora comprometiendo a los actores vinculados en una práctica responsable, autocrítica y consciente.

En el presente documento se exponen algunos ejemplos ilustrativos y reflexiones relacionadas con distintas intervenciones comunitarias en las que fuimos poniendo en práctica y fortaleciendo nuestro modelo de manejo de visitantes, que se centra en el reconocimiento de las identidades locales para potenciar la cultura y revitalizar el entorno natural aprovechando la actividad turística. Los proyectos que se presentan aquí fueron desarrollados en el marco de la cooperación técnica para el fortalecimiento de capacidades para el desarrollo del turismo rural en El Petén,² Guatemala y se llevaron a cabo entre el 2008 y el 2011 con el apoyo de la Agencia de Cooperación del Japón (JICA).

El objetivo superior del proyecto de cooperación era promover el turismo sustentable, impulsar el patrimonio cultural y natural, así como contribuir al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza en las áreas de los proyectos. Ese objetivo no dista mucho del de la mayoría de los proyectos de intervención comunitaria, que se desarrollan con recursos del gobierno nacional o de los gobiernos locales. Sin embargo, los tiempos y la forma de gestionarlos sí fueron diferentes.

Acostumbrados a tener que “corretear” el tiempo en función de los momentos programáticos a partir de los que generalmente son desarrollados los proyectos de intervención comunitaria apoyados por el gobierno en México —donde los proyectos se plantean y concursan en los primeros meses del año, se espera que los recursos sean liberados a medio año y sean ejercidos antes de que termine el año, para que posteriormente se paralice el proyecto durante los seis meses siguientes cuando comienza de nuevo el ciclo—, encontramos que una de las principales cualidades del modelo de intervención japonés, es que los tiempos programáticos están pensados para desarrollar los proyectos en tres años con cinco periodos de campo continuos de entre treinta y cuarenta y cinco días, lo que permite desarrollarlos con la paciencia y la distancia necesarias para ser más eficientes y eficaces.

² El Petén significa “gran isla” en lengua itzá. Es el departamento más extenso y septentrional de Guatemala. La mitad de la región forma parte de la Reserva de la biosfera maya. Información tomada de *Wikiguate.com*
Nota de los editores.

El hecho de permanecer en los destinos durante periodos específicos, suficientes para sumergirse en el ámbito local y después regresar a casa para descansar, digerir la información recabada, repensar, discernir y concebir soluciones con cierta distancia de la situación, aporta perspectiva y permite mayor efectividad y eficiencia en la planeación e implementación de las acciones. Del otro lado, asegura que las comunidades con quienes trabajamos, desarrollen los proyectos de forma más autónoma, sin nuestra intervención directa, evitando la dependencia que, en ocasiones, se genera cuando los consultores permanecen en sitio por periodos más prolongados.

Los tres años que duró el proyecto se dividieron en tres fases: Conocer, implementar y evaluar.

Los seis primeros meses, nos dedicamos a conocer las regiones de influencia del proyecto, familiarizarnos y generar vínculos con los actores locales, estudiar las iniciativas que estaban siendo desarrolladas por las instituciones y organizaciones locales, nacionales e internacionales en la zona, así como descubrir con ojos nuevos las capacidades, potencialidades y retos del entorno y el contexto. En esta fase, los recursos fueron asignados únicamente para conocer, comprender, reflexionar para plantear la problemática y, por tanto, buscar las soluciones desde lo profundo. El tiempo de planear no es tiempo de implementar.

La segunda etapa duró dos años y medio. Durante este tiempo se llevaron a cabo las acciones definidas en conjunto con las autoridades nacionales y la comunidad, orientando a los dueños de los proyectos, empoderándolos de manera que las soluciones tuvieran viabilidad en el largo plazo, aun sin nuestra presencia. Todos los proyectos se plantean desde la perspectiva de participación comunitaria con alto grado de corresponsabilidad.

La tercera etapa, paralela a la última fase de la implementación, será utilizada para evaluar, retroalimentar y apoyar a los actores locales a transferir lo aprendido a otras regiones. Esta es la fase en la que se consolida el aprendizaje, pues como diría Joseph Joubert³: “enseñar es aprender dos veces”. Cada comité local preparará la transferen-

³ Joseph Joubert (1754–1824). Ensayista francés. Su obra compuesta por pensamientos, aforismos y reflexiones fue publicada de manera póstuma por su amigo François-René de Chateaubriand. Información tomada de <http://www.mcnbiografias.com/app-bio/do> Nota de los editores.

cia de conocimientos adquiridos a otros actores de otras regiones, lo cual forma parte de su contribución al desarrollo de su país.

Para Guatemala y, en particular, para el área del Petén, la relación entre la cultura y el turismo es una preocupación constante. En el *Plan Nacional de Desarrollo Cultural de Largo Plazo*, el turismo figura como un mecanismo de formación, educación, reconocimiento y reflexión sobre la identidad cultural (MCD, 2005). Por su parte, la Política de Desarrollo Turístico Sostenible, considera la actividad turística como un medio idóneo para fortalecer la identidad nacional, así como la valorización y conservación del patrimonio natural y cultural del país (INGUAT, 2012).

En términos institucionales, los Comités de Autogestión Turística (CAT) son grupos civiles representativos, organizados legalmente para coordinar la descentralización de la actividad turística en el ámbito local, y fueron creados para servir de plataforma de negociación y coordinación local, para proponer actividades de planificación y promoción turística en regiones, departamentos y municipios buscando la conservación y protección de los atractivos turísticos.

El proceso comienza diseñando un concepto rector de desarrollo, pues cada día, se reconoce más que uno de los más importantes factores de éxito para cualquier proyecto, sea social, cultural, ecológico o empresarial, se alinea a través de un claro sentido de trascendencia e identidad, que se genera y se comparte desde dentro de las organizaciones, vinculándolas con un bien superior desde donde surgen los impulsos que estimulan a las personas a aportar su tiempo, dinero y esfuerzo para lograr que el proyecto se lleve a cabo. En este sentido, durante la primera parte de la cooperación, además de explorar los territorios para identificar oportunidades, nos reunimos por separado y, en conjunto con representantes de los cinco comités a nivel municipal, que entonces se habían conformado en el Departamento de El Petén para apoyarlos a construir una visión propia de lo que buscarían detonar en conjunto tanto durante la implementación-cooperación técnica como a largo plazo, para lo cual utilizamos técnicas de planeación de carácter participativo que se integran al sistema de manejo de visitantes “identidad y desarrollo” que ideamos nosotros (idyd):

Técnicas de planeación participativa

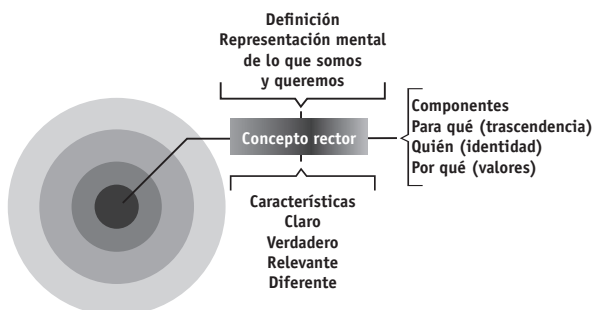


Fuente: www.identidadydesarrollo.com

El concepto rector tiene como función ser un marco de referencia para alinear: propósitos, acciones y decisiones en torno a un criterio integrador y responde a las tres cuestiones superiores que alinean, determinan, sintetizan, organizan y dirigen las capacidades, habilidades y conductas de las personas: sentido de trascendencia, que responde a la pregunta *¿para qué existimos como organización?*; sentido de identidad, que responde a la pregunta *¿quiénes somos como organización?*; y valores y creencias, que estructuran y cohesionan a los miembros de la organización, guían sus actitudes y actuaciones, explican su mundo y lo condicionan.

En el ámbito turístico, el concepto rector recoge la esencia de la marca del lugar y se construye a partir de una visión de futuro que es la causa de la organización que impulsa los proyectos, de la identificación de un arquetipo de personalidad que genera sentido de pertenencia y determina una personalidad corporativa, y una serie de valores que rigen la conducta de los miembros de la organización. Estos tres factores se manifiestan en una declaración de posicionamiento, que en el caso de El Petén se integró en la frase: *Un destino con magia propia*.

Estructura del concepto rector



Fuente: www.identidadydesarrollo.com

Lo más importante de esta fase es que los miembros de la organización que participará en el proceso manifiesten un sentido de futuro en el que se reconozcan tanto racional como emocionalmente, para lo cual se llevan a cabo una serie de sesiones en las que se utilizan metodologías creativas de análisis crítico y proximidad emocional. El resultado del ejercicio para el CAT Petén, se refleja en la siguiente expresión que recoge las propuestas que los participantes acordaron:

Consolidar un destino turístico competitivo y sostenible: descubriendo, recreando y aprovechando los recursos naturales y culturales de la región; generando cadenas de valor para promover una mejor distribución del ingreso turístico, elevar el nivel de vida de los pobladores del Petén, proteger y revitalizar el medio ambiente de la región.



La propuesta del comité del Petén para consolidar al equipo e incorporar nuevos miembros, se expresó como el deseo de:

Integrar una familia que comparte su curiosidad por el mundo, que crea oportunidades para hacer negocios sostenibles, aprender sobre la diversidad cultural y natural de la región y acompaña a las comunidades locales, los paisanos y los viajeros del mundo a vivir experiencias inolvidables y enriquecedoras en El Petén.

Una vez que se definieron los deseos–objetivo que marcarían el rumbo de las actuaciones del comité, desarrollamos una lista larga de propuestas de actuación relacionadas con cuatro ámbitos de vinculación: relaciones con la comunidad, manejo de visitantes *in situ*, relaciones con el mercado, y manejo y control de recursos.

De esta larga lista, el comité decidió otorgar prioridad a la planeación y el desarrollo organizacional al preparar un manual de identidad corporativa, además del diseño de mapas comunitarios para los seis municipios del Departamento, un festival de la identidad petenera, un programa de promoción al uso del ramón en la gastronomía petenera, un proyecto de manejo de ceremonias mayas para Naj Tunich⁴ y viajes de estudio y promoción a la Antigua Guatemala y al sureste de México.

Ocho años después, el CAT Petén sigue trabajando en ese camino con el mismo entusiasmo de entonces: “Estamos convencidos que esto es parte de nuestros sueños, trabajar por nuestra región”, Carlos Jiménez, 2016.

Diseño de mapas locales

Uno de los principales indicios que nos permite conocer el nivel de evolución del sistema turístico de una localidad o región y su intención de contar con un sistema de manejo de visitantes, es analizar su mapa. Un mapa turístico bien diseñado, permite comprender el entorno físico del lugar y analizar el contexto simbólico de la comunidad receptora, además de identificar y ubicar los atractivos y servicios

⁴ Naj Tunich, en maya significa: “Casa de piedra”, cueva situada en Poptún, al sur de El Petén. Se cree que miembros de la realeza maya realizaban en su interior rituales, sacrificios humanos y actividades secretas. Información tomada de http://www.mayasautenticos.com/peten_caves.htm Nota de los editores.

con que se cuenta. Desde el mapa, la comunidad se reconoce y presenta ante los visitantes, estructura su espacio de actuación y ubica espacialmente oportunidades de mejora y desarrollo local.

Lo que encontramos al buscar los mapas locales es que no había mapas. Fuera del esfuerzo particular de LuisJo, quien entonces estaba encargado de atender el módulo de información turística de Flores, la ciudad capital del departamento y que había dibujado en hojas blancas un mapa de la isla y sus alrededores para ayudarse a proporcionar información a los visitantes, no había mapas que presentaran a la comunidad ni guiaran los pasos de los turistas para ayudarles a organizar su visita.

El mapa comunitario es el primer elemento necesario para implementar un sistema de manejo de visitantes, un modelo de desarrollo que aprovecha al turismo para revalorizar los espacios locales y generar encuentros significativos entre los anfitriones y los visitantes, poniendo en movimiento acciones y proyectos rentables, distributivos y responsables que aumentan la sustentabilidad de los pequeños destinos (Zorrilla, 2009).

Consideramos que la ausencia de mapas era una oportunidad, pues como en la mayoría de los proyectos, lo más importante en la creación de los mapas comunitarios no es el resultado, sino el proceso. Desarrollar un mapa comunitario en conjunto con los actores locales y de manera participativa tiene impactos positivos en dos direcciones.

1) La identificación de las comunidades receptoras con su entorno

Para la comunidad receptora, la importancia de sistematizar y dar a conocer a los visitantes información sobre el entorno local, los lleva a reconocer sus recursos culturales y naturales; los motiva a disfrutarlos, aprovecharlos y cuidarlos.

Al crear un mapa participativo, se reconoce que *los otros*, es decir, los visitantes, son interlocutores que se encuentran fuera de *nuestro* entorno, se registra que vienen ávidos de conocimientos, deseosos de descubrir lo que es valioso del lugar al que llegan. A través de un mapa, los actores locales tienen el poder de informar a esos *otros* lo valioso de su entorno y de sí mismos, para comenzar un diálogo equilibrado y enriquecedor para ambos grupos.

2) La experiencia de los visitantes

Para quien se encuentra fuera de su lugar de residencia, disponer de información puntual sobre lo que pueden o no hacer y cómo moverse en un lugar de antemano desconocido, genera seguridad y aumenta su satisfacción. Además, contar con información en sitio y saber cómo llegar a los lugares de interés genera un impacto directo en la movilidad de los viajeros, la motivación del gasto, la estadía y su posterior interés en regresar a los lugares que visitan.

Es paradójico que los promotores de turismo gasten más esfuerzos en atraer a las personas a los lugares, que en incidir en su comportamiento una vez que se hallan en los destinos, pues está ampliamente comprobado por diversos estudios, que el no encontrar información suficiente y eficiente es uno de los principales elementos de insatisfacción de los viajeros.

Los mapas fueron creados a través de procesos participativos que permitieron mejorar la coordinación, organización, fórmulas de generación de consensos y mecanismos de procuración de fondos para fortalecer el liderazgo y representatividad de los comités locales frente a sus comunidades, y así, mejorar su posicionamiento como instrumentos de gestión y operación de proyectos útiles y exitosos.

No será sorpresa para la mayoría de los gestores culturales o turísticos, que una gran parte de las personas de las localidades con quienes trabajamos no conocían muchos de los recursos que les rodean, ni su valor, ni sus alcances. Es por eso que la creación de mapas comunitarios, representa una de las mayores oportunidades para espejear lo que existe.

El proceso de recopilación de información, creación y diseño de los mapas comunitarios, se lleva a cabo a través de un programa de talleres, visitas de reconocimiento, reuniones y entrevistas en los que se analizan tanto la apreciación y la percepción de las comunidades receptoras, como las necesidades de información de los visitantes tomando en cuenta los factores relacionados con la comunidad y el mercado.

Desde la comunidad (Investigación social y desarrollo de capacidades de la comunidad)	Desde el mercado (Características de la demanda, condiciones de la oferta y la competencia)
Conocer la percepción de las comunidades receptoras respecto a la importancia y significado de los recursos y atributos de sus regiones de influencia para lograr que el material refuerce su sentido de pertenencia e identidad.	Analizar las características y necesidades de los visitantes para asegurar que los mapas les sean útiles y propicien una experiencia satisfactoria, además de promover el aumento de su estadía, el gasto y la recomendación.
Generar conciencia sistémica y capacidad de identificar y priorizar los sitios que conforman el sistema espacial y su interdependencia.	Presentar los elementos relevantes logísticos y de servicios para los visitantes de forma atractiva y motivadora.
Identificar los elementos identitarios más relevantes para las comunidades y proponer fórmulas para ponerlos en valor.	Identificar atributos diferenciadores que sustenten la competitividad de las regiones frente a la competencia regional.
Mejorar la coordinación, organización y las fórmulas de generación de consensos para fortalecer el liderazgo y representatividad de las organizaciones que coordinan el desarrollo local.	Diseñar mecanismos de distribución de los mapas adecuados para los visitantes que ya están en los destinos y requieren información puntual para su seguridad y satisfacción.

Durante todo el proceso de diseño y producción de los mapas, se realizan reuniones con los miembros de los comités regionales y locales, así como con diferentes grupos comunitarios (maestros, asociaciones, cofradías, prestadores de servicios, etc.) para generar consensos, afinar los conceptos, discutir sobre las necesidades de mejora y puesta en valor de los sitios que conforman el sistema local y la necesidad del trabajo conjunto para el funcionamiento de los destinos.

A continuación se presenta un ejemplo del mapa de la comunidad de Rabinal⁵ en Las Verapaces, Guatemala, que fue preparado por jóvenes diseñadores de la región que se aliaron para el desarrollo de los mapas y posteriormente constituyeron la empresa de comunicación y diseño CreActiva.

⁵ Rabinal, significa: "Lugar de la hija del señor". Está situado en la región de Las Verapaces y es uno de los municipios más antiguos de Guatemala. Fue fundado en 1537 por Fray Bartolomé de las Casas y Fray Pedro de Angulo con el nombre de San Pablo. Información tomada de <http://www.deguate.com/municipios/pages/baja-verapaz/rabinal/historia.php> Nota de los editores.

Mapas de la comunidad de Rabinal



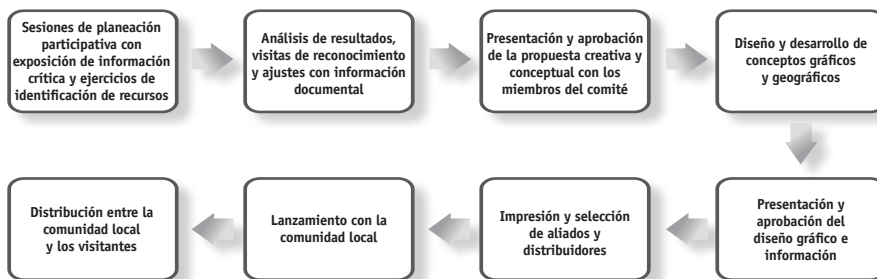
Fuente: Reporte de avance INGUAY/JICA, 2010. (Dominio Público).



Fuente: Reporte de avance INGUAY/JICA, 2010. (Dominio Público).

El proceso de realización de los mapas comunitarios se puede observar en el siguiente diagrama:

Proceso de realización de mapas comunitarios



Además de la información que se generó durante los talleres de planeación participativa, se acordó con los diseñadores que consultarían fuentes oficiales que les permitieran tener mayor precisión respecto a la información logística que contendrán los mapas: carreteras, ríos, accidentes geográficos, trazado urbano, ubicación de recursos y servicios de ayuda; que se apoyarían en fotografías vectorizadas para diseñar la iconográfica de la vida diaria, fiestas y arte, construcciones carismáticas, flora y fauna representativa; además, producirían los textos en primera persona, consultando a los diferentes grupos locales y dándoles voz para explicar sus quehaceres, valores y propuestas, lo que les ayudará a reconocer la presencia de los diferentes grupos que conforman las comunidades receptoras y entablar un diálogo directo entre anfitriones y visitantes.

Festival Cultural de la Identidad Petenera

Como parte de los trabajos de análisis y evaluación de los recursos culturales de El Petén realizados para la creación del manual de identidad corporativa del comité local, se perfiló un resumen histórico–identitario del desarrollo del Petén que arrojó los resultados que se detallan a continuación:

La influencia de la civilización maya ha sido determinante para conformar la actualidad petenera y tiene una influencia sustancial en la personalidad y cosmovisión de los actuales pobladores, además de haber dejado un legado arqueológico enriquecedor. En la historia antigua, destaca la presencia de los itzaes, habitantes de la actual isla de Flores, que fueron uno de los últimos pueblos en ser conquistados por los españoles en 1697.

Los españoles comenzaron a llegar al sur de El Petén a principios del siglo xvi, pero la región se percibió como una zona remota y difícil de explorar, de manera que los gobiernos coloniales no invirtieron mucho en infraestructura, lo que permitió que la selva floreciera y la cultura local se desarrollara de forma distinta a la de otras regiones con mayor intervención europea.

Cuando Guatemala proclamó su independencia en 1821, la economía nacional se dedicó a la producción cafetalera y nuevamente El Petén no se encontraba dentro de las prioridades del Estado. Hasta finales del siglo xix la economía del Petén dependía de la industria chiclera.

A mediados del siglo xx, el gobierno central promovió la colonización agrícola de la zona y el empeño de los peteneros logró que para los años ochenta, el departamento se convirtiera en líder en la producción de maíz y frijol negro. Con el auge de la agricultura y la ganadería, la inmigración siguió aumentando y se sumó a las altas tasas de fertilidad que derivan de la joven estructura poblacional de El Petén.

La mayoría de los peteneros son inmigrantes de primera o segunda generación y casi todos cuentan con algún abuelo que llegó de otro lugar. Los grupos autóctonos son mopán o mopanes que se concentran en la zona sur e itzá o itzaes en la zona centro y el grupo kekchí que emigró del sur a mediados del siglo xx.

A partir de esta reseña, se llegó a la conclusión de la importancia de crear un proyecto de animación cultural que permitiera a los peteneros recrear su pasado cultural para proyectarse hacia el futuro como un pueblo de mezclas reconocibles. En este contexto, y con el objetivo de reconocer y difundir las diferentes influencias que conforman la identidad histórica de la región, se creó el Festival Cultural de la Identidad Petenera por iniciativa del comité de autogestión turística.

El primer año, el tema del festival se centró en recrear y reanimar la historia de los itzaes alrededor del lago de Petén Itzá, en el marco del aniversario de la “Toma de Noh Petén”⁶, en marzo de 2009 y se invitó a la comunidad a investigar y traer a las calles representaciones de la vida cotidiana de los itzaes y de su resistencia

⁶ El 13 de marzo de 1697, Martín de Ursúa Arizmendi y Aguirre toma Noh Petén y ordena la destrucción de los 21 templos mayas que existían allí. Fundó el pueblo de Nuestra Señora de los Remedios y San Pablo del Itzá. Por su acción el rey Carlos II de España le otorgó el título de “Adelantado de El Petén, Conquistador del Itzá, Perpetuo Gobernador y Capitán General de sus Provincias”. Información tomada de: <http://elchilamitza.blogspot.mx/2010/09> Nota de los editores.

frente a los españoles. Poco a poco, diferentes historias y leyendas peteneras se han ido recuperando en la escena local e incorporando a la oferta cultural, mismas que disfrutan tanto la comunidad cercana como los visitantes de otras regiones del país y del extranjero, cuya presencia motiva a los actores del lugar y al público que asiste al teatro donde se recrean noche tras noche.



Marzo 2009



Marzo 2016

La experiencia en generar eventos de animación cultural, ha permitido a los miembros del comité apoyar otros festivales culturales en los que se han presentado leyendas locales como “La vuelta de la Chatona”, “el Caballito de Tata Vicente”, “La Xtabay”⁷ así como representaciones del juego de pelota maya o la leyenda del rey Canek. Además, actualmente todos los domingos se ofrecen diferentes recorridos de animación cultural y espectáculos de historias y leyendas peteneras que se representan en el lago y pueden apreciarse desde el malecón o desde la terraza del restaurante Raíces, un sitio que ofrece gastronomía tradicional y que frecuentan tanto comensales de la localidad como visitantes.

⁷ La Chatona, leyenda sobre una mujer mayor muy alta que se embriagaba y bailaba con algún jovencito en las fiestas, ahora es una pieza musical donde alguien se oculta dentro de una muñeca de gran tamaño para bailar. “El caballito del tata Vicente”. Existió un caballo al cual su dueño tenía gran cariño y al morir, tata decidió hacer uno de madera para recordarlo. Ahora es un baile donde una persona danza con la parte inferior del cuerpo en forma de caballo. La Xtabay es un espíritu femenino maléfico que se les aparece a los hombres y los embruja y mata. Información tomada de www.elportaldepeten.com/noticias/cul, <http://docs.google.com/document/edit?i>, Nota de los editores.

Ramón, el árbol de la vida

La drupa o “nuez” del ramón es una semilla altamente nutritiva que proviene del árbol del mismo nombre, endémico de Mesoamérica, que crece en los bosques del Petén guatemalteco. En el equipo de JICA no habíamos escuchado siquiera hablar de la semilla, pues en ese entonces, no figuraba como prioridad en los documentos que nos proporcionaron los funcionarios de las instituciones nacionales; ni se mencionó en los más de 20 talleres de planeación participativa en los que buscábamos, entre otras cosas, identificar ingredientes locales tradicionales para el desarrollo de una gastronomía emblemática de la región; ni se aludió tampoco en las más de 120 entrevistas que llevamos a cabo como parte del diagnóstico preliminar.

Cuando estábamos terminando el diagnóstico, durante una exploración que hicimos a la comunidad de Uaxactún, nuestro guía comentó que los mayas antiguos sembraron árboles de ramón a manera de plantaciones alrededor de distintas zonas arqueológicas, pues consumían sus semillas, e hizo hincapié respecto a que en la actualidad ese tipo de comida no era comestible, que su comunidad sólo utilizaba las hojas de ese árbol para alimentar a los animales de carga y que aquellos frutos se consideraban comida de bestias.

Comenzamos a explorar la situación de las semillas o nueces del ramón y sus antecedentes en la alimentación. Aprendimos que el arqueólogo Dennis Puleston⁸, sostuvo que el ramón fue el principal alimento de subsistencia de los mayas después del maíz y que ese árbol fue plantado de manera intencional en los alrededores de los sitios arqueológicos lo que generó diversas controversias (Flannery, 1982); que la población de árboles ha disminuido en forma exponencial; que los árboles de ramón pueden alcanzar los cuarenta y cinco metros de altura y aproximadamente un metro de diámetro; que por ser un árbol nativo, no requiere de pesticidas o fertilizantes y es resistente a la sequía; que se considera una de las plantas subtropicales sub-explotadas con promisorio valor económico (National Academy of Sciences, 1975); que su semilla tiene un alto valor nutricional, pues es una fuente importante de aminoácidos, con alto contenido de fibra, calcio,

⁸ Dennis Edward Puleston (1940–1978). Arqueólogo y ecologista estadounidense. Realizó un trabajo pionero de carácter interdisciplinario al explicar la arqueología desde una perspectiva ecológica analizando la manera en que los seres humanos se adaptaron a su medio natural. Tomado de *Wikipedia*. Nota de los editores.

hierro, potasio, ácido fólico, zinc y vitaminas A, B y C (Vinceti, Eyzaguirre, Johns y Colfer, 2008). Además, su corteza y el látex pueden ser usados para preparar medicamentos auxiliares para tratar afecciones de las vías respiratorias como el asma, y puede aprovecharse como infusión para aumentar la producción de leche materna (CONABIO 2009).

También aprendimos que es un alimento poco apreciado por las comunidades locales. En diferentes entrevistas, nos fue comentado que el fruto del ramón es considerado comida de bestias o de pobres que no tienen otra alternativa, por lo que fue difícil conseguir que alguien se animara a compartir con nosotros alguna comida preparada con ramón, o siquiera aceptara que sabían prepararla o la habían consumido, pues les parecía vergonzoso. Esta misma situación ha sido reconocida más adelante en diversos informes sobre cultura y biodiversidad. *En la actualidad se ha generado el estigma de ser consumido por “personas pobres y necesitadas” y que sólo se destina “para animales”, por lo que causa vergüenza admitir que se come y es despreciado* (Meiners, Sánchez Garduño y de Blois, 2009).

Junto con el CAT Petén y el INGUAT, llegamos a la conclusión de que la falta de aprovechamiento del uso del ramón no es sólo un asunto racional, sino emocional, y que su aprovechamiento turístico podría tener repercusiones positivas en términos de su revaloración local.

Durante la fase de implementación, se impulsó un festival de gastronomía turística petenera en que se instauró un premio especial para la receta más popular preparada con semillas de ramón. Participaron varios restaurantes locales y el premio lo obtuvo la señora Osmara Lima, del Municipio de Melchor de Mencos, quien presentó un pastel elaborado con harina de ramón, que los jueces, entre los que había chefs locales y turistas, consideraron extraordinario.

El resultado fue que, al ver que otros ojos y otros paladares, conferían a la semilla del ramón un reconocimiento especial, se logró que las personas de la región, mostraran un mayor aprecio por este alimento, que tiene un alto valor cultural, nutricional y medioambiental.

Actualmente, Rain Forest Alliance trabaja con las comunidades del área para que la nuez del ramón, genere medios de vida sostenibles para El Petén. *No le dábamos ningún valor a esta nuez de ramón; crecía en el bosque y ahí se quedaba*, comenta Gre-

cia Magdalena López, quien vive en una comunidad forestal en El Petén. *Pero ahora vemos que es un recurso muy importante y que trae empleo para las mujeres de nuestras comunidades* (Rainforest Alliance, 2015).

Grecia Magdalena, que ahora es representante del comité de la cadena de valor de la nuez del ramón en El Petén, explicó en la sede de la FAO, que en las comunidades forestales del Petén, se ha aprendido a valorar y procesar la nuez para convertirla en una harina alta en vitaminas y proteínas, con la que se producen *queques*⁹, tamales, sopas y bebidas, además de venderla procesada tanto local como internacionalmente (FAO, 2014).

Hoy, los programas de aprovechamiento del ramón, que se apoyan a través de alianzas con Rainforest Alliance, el Programa Clima, Naturaleza y Comunidades en Guatemala, la Fundación de Defensores de la Naturaleza, la Universidad del Valle de Guatemala, la Asociación Guatemalteca de Exportadores, The Nature Conservancy y World Wildlife Fund, han logrado fomentar el trabajo colectivo de la zona para mejorar las condiciones alimentarias de niños y adultos, así como el cuidado del bosque. Tanto los recolectores, como quienes participan en el procesamiento y comercialización de productos del ramón, se han convertido en importantes protectores de los ecosistemas donde crecen los ramones.

En Uaxactún hay 60 mujeres en una comunidad de 170 familias que están recibiendo un ingreso estable por el manejo sostenible de la nuez del ramón, que empieza un ciclo virtuoso: una mayor independencia económica que aumenta el empoderamiento de las mujeres y su participación en procesos de toma de decisiones. Con ello se incrementa la inversión en salud y educación. *Es como duplicar los esfuerzos de desarrollo de la comunidad*, expresa Patricia Orantes, del programa Clima, Naturaleza y Comunidades en Guatemala (Rainforest Alliance, 2015).

No se puede suponer que un solo evento gastronómico relacionado con el turismo haya sido causante por sí mismo, de la revaloración del ramón, pero sus resultados tuvieron eco y durante los siguientes años en que permanecemos en la región, en diversas ocasiones nuestros interlocutores nos recibieron orgullosamente con platillos preparados con su semilla en lugar de ocultar su relación con ella. Actualmente se sirven diferentes platillos preparados con nuez de ramón en restaurantes y hoteles

⁹ Bizcochuelos hechos con harina de ramón.

de la región y, una vez más, se llevó a cabo el festival gastronómico petenero entre el 26 y 27 de agosto de 2016, con la colaboración del comité, el INGUAT y JICA.



Semilla del ramón



Fuente: JICA 2010

Naj Tunich, hogar de Xibalbá¹⁰

En 1979, se descubrió que en la cueva de Naj Tunich, que se encuentra en la región de las montañas mayas en el municipio de Poptún, existen vestigios arqueológicos que la ubican como un importante centro ceremonial utilizado de forma intensiva por los mayas prehispánicos. La cueva se considera uno de los lugares con pinturas rupestres más ricos de América, tanto por el número, como por la diversidad, la complejidad y la calidad artística de los motivos pintados o grabados, entre ellos destacan: dibujos eróticos, manos humanas, seres mitológicos, animales e inscripciones jeroglíficas plasmadas en las paredes de los túneles (Stone, 1988).

Durante los ochenta, las cuevas fueron objeto de diversas exploraciones arqueológicas, la zona se declaró Patrimonio Cultural y Natural de la Nación, y comenzó a utilizarse para realizar rituales y ceremonias presididas por los guías espirituales kekchí que habitan en las comunidades cercanas, particularmente en La Compuerta.

En 1989, la cueva fue objeto de actos de vandalismo y saqueo, que de acuerdo con las autoridades guatemaltecas pudo deberse a la reacción de miembros de la comunidad local, que estaban en contra de tanto interés por la caverna, sin que esto les

¹⁰ Significa en quiché: lugar oculto. Nombre del inframundo subterráneo maya. Está regido por los ajawab (señores). Tomado de *Wikipedia*. Nota de los editores.

generara ningún beneficio material a los vecinos (DEMOPRE, 2014). Es importante mencionar que la participación de personas de la localidad en estos eventos destructivos no fue comprobada, y que aun si esto hubiera sido cierto, no necesariamente significa que la comunidad en su conjunto estuviera involucrada, pero también vale la pena reflexionar sobre los motivos que propician la valoración o devaluación de un recurso cultural y su relación con los beneficios directos que estos recursos pudieran generar.

Para proteger la cueva y el patrimonio arqueológico que contiene, el gobierno de Guatemala decidió cerrarla al público, lo que generó desinterés por parte de los visitantes, aunque los sacerdotes mayas que redescubrieron el sitio continuaron utilizando el lugar como centro ceremonial. En 2005, comenzó a construirse una réplica de la colección pictórica en una cueva aledaña, que fue inaugurada en 2007, generando la consecuente difusión del sitio lo que aumentó el número de visitantes al área y las expectativas de aprovechar los flujos de turistas por parte de las comunidades cercanas, que realizaron pequeñas *inversiones* en comedores y establecimientos para la atención de los visitantes.

Contando con la anuencia y participación de los sacerdotes mayas, para quienes lo más importante de la ceremonia es *dar las gracias y equilibrar la energía de la persona, familia o lugar*, un grupo de jóvenes bilingües, se preparó para promover y explicar a los visitantes los significados de los diferentes elementos de las ceremonias, que comenzaron a realizarse para ofrecer una experiencia única a los visitantes interesados en su cultura, lo hicieron impulsados por las instituciones nacionales y por el deseo de percibir beneficios del turismo.

Sin embargo, en la exploración de campo del equipo de JICA en 2008, se encontró que estos jóvenes guías, solían anteponer lo que percibían como los gustos y satisfactores de los visitantes que contrataban sus servicios, frente a las propias reglas de cortesía y respeto de la comunidad que se daba de forma espontánea durante las ceremonias, permitiendo a los visitantes hablar, llevar sombreros o comportarse de formas poco respetuosas durante las ceremonias. Esta situación había comenzado a generar conflictos, poniendo en evidencia que la comunidad no es, como suele suceder, un grupo homogéneo de personas con creencias, pensamientos e intereses uniformes.

El trabajo del equipo de estudio, consistió en primer lugar, en mostrar a los jóvenes guías que los visitantes más sensibles, que en esta zona representan una mayoría, se sentían tan insatisfechos por el comportamiento irrespetuoso de otros visitantes como los propios guías espirituales mayas.

El establecimiento de un programa de manejo de visitantes para este sitio, incluyó la creación de un guion que contiene tanto elementos interpretativos como recomendaciones para los visitantes, lo que requirió un trabajo conjunto entre los guías espirituales, los miembros de la comunidad de La Compuerta y del comité regional, y los jóvenes guías que fungieron como intérpretes en las distintas reuniones formales e informales que se llevaron a cabo en kekchí y español. La participación del grupo en la creación del guion generó la posibilidad de compartir conocimientos y establecer relaciones basadas en la comprensión y el respeto mutuo entre los actores locales. Después de varias reuniones en que se tocaron también otros temas de desarrollo local y se hicieron diversos ajustes para lograr una aprobación generalizada, el texto quedó conformado de la siguiente manera:

Estimados visitantes, han llegado a un lugar mágico donde la sensualidad de la naturaleza se puede ver, escuchar, oler y sentir, donde la aventura de la vida se puede experimentar cada día y donde los frutos del trabajo de quienes compartimos esta tierra se cosechan y se comparten.

Hace cientos de miles de años, la naturaleza comenzó a trabajar aquí para formar las montañas que tienden al cielo y las cavernas que nos invitan a explorar el inframundo, el lugar de Xibalbá.

Los antiguos hombres que un día recorrieron estas tierras, reconocieron la sensualidad del entorno que hoy habitamos y visitamos. Suponemos que por eso, dejaron plasmados en la cueva de la montaña, los dibujos eróticos y mágicos de alto valor artístico que no nos dejan de sorprender a los estudiosos, a los curiosos y a los amantes de la historia. Ahora nos preguntamos al verlos qué pensaban aquellos artistas sobre el futuro; cómo interpretaba el espacio; qué sentían al abrazarse; desde cuándo y hasta cuándo estuvieron entre los vivos.

Para los antiguos mayas, las cavernas representaron la entrada al inframundo, un lugar imprescindible para el equilibrio de las fuerzas cósmicas que rigen a la naturaleza. Sin duda, los paisajes subterráneos aún nos inspiran e inquietan a quienes nos aventuramos a explorar las entrañas de la madre tierra. Los que vivimos aquí y los que vienen de lejos, entramos a ese inframundo para llegar al paraíso. Entramos para celebrar rituales y agradecer a la tierra

sus frutos; entramos para observar las formaciones de piedra que nos dejan sin aliento; entramos para aventurarnos en esos mundos asombrosos que nos reciben en silencio y nos atrapan con su aliento húmedo, su extraño paisaje, su generosa mística.

Sabemos que los abuelos de nuestros abuelos imaginaron que después de la vida, los nobles guerreros llegarían a un paraíso florido e imaginamos también que habrán incorporado en esa imagen a las aves que buscan las flores de nuestra región, a los venados y tepezcuintles que habitan nuestros bosques y a quienes se acercan con respeto a disfrutar de la fertilidad de nuestra tierra.

Entraremos en silencio a la cueva, pues es un lugar sagrado. Ahí, nuestros guías espirituales, a quienes agradecemos desde ahora, iniciarán la ceremonia disponiendo las velas y el copal pom en los lugares que corresponde, encenderán el fuego, pedirán permiso, hablarán con el corazón del cielo y el corazón de la tierra, saludarán a los puntos cardinales y los cuatro elementos, besarán la tierra y ustedes pueden hacerlo también si lo desean. (Esta parte de la explicación tendrá que ser consultada con los guías espirituales mayas antes de cada ceremonia, pues puede variar por distintos motivos como por la época del año o por algún evento determinado).

Pedimos respeto a nuestras costumbres y a nuestras prácticas, por lo que deseamos que hagan el favor de mantenerse en silencio desde el momento en que entran a nuestra cueva hasta su salida, que si tienen preguntas, las guarden para hacerlas al salir, cuando tendremos un momento para hablar con todos ustedes. Les pedimos que descubran sus cabezas, pues la cueva los protegerá del sol. Les pedimos que no se muevan de los lugares que tomarán al entrar. Les agradecemos su respeto y su visita.

La cueva de Naj Tunich y cédula interpretativa



Fotografía equipo de estudio JICA



Cédula interpretativa

Este tipo de ejercicios no puede llevarse a cabo con prisa o impaciencia, la concertación de un discurso articulado y solidario, que recoge diferentes valorizaciones de lo cultural, lo ambiental y lo social, para conformar una propuesta comunitaria satisfactoria para los diferentes grupos que intervienen en la gestión de los recursos, requiere de procesos de negociación e integración de voluntades que no debe pretender disolver las diferencias, sino entenderlas y armonizarlas.

Viajes de estudio y promoción

Los viajes de estudio y promoción han sido un elemento muy importante para la consolidación de los comités locales y del comité regional, pues por una parte, permitieron a los participantes conocer distintas iniciativas, dinámicas y fórmulas de desarrollo en otros destinos, participar en actividades de exploración, comparación y reflexión para ampliar sus horizontes y conocimientos, así como identificar oportunidades de colaboración para el desarrollo de rutas, corredores e iniciativas que promovieran la integración de la región con otros destinos complementarios. Por otra parte, los miembros de los comités tuvieron la oportunidad de convivir, trabajar juntos, promover sus regiones y transferir conocimientos a personas de otras zonas del país y del sureste de México.

Además de los objetivos programáticos, los participantes se comprometieron a volver a casa con un proyecto de intercambio para visitar los destinos de la región que se identificaron en el proceso de mapeo y que muchos de los miembros de los comités locales no conocían, así como hacer un recuento de experiencias para generar un material de difusión para distribuir y enseñar en sus comunidades de origen. Para eso se distribuyeron funciones de coordinación, relatoría de los aprendizajes, fotografía y diseño del material como una fórmula para fortalecer el trabajo en equipo.

El proyecto se llevó a cabo siguiendo la política de responsabilidad compartida, y se tomó en cuenta las opiniones de los integrantes de los comités.

- Los funcionarios del INGUAT fueron responsables de apoyar la coordinación de la participación de los asistentes, el transporte y la promoción.
- El equipo de estudio de JICA apoyó la organización y patrocinó las actividades de aprendizaje y los seminarios para dar a conocer los casos de éxito.

- Los participantes aportaron recursos para solventar una parte de su hospedaje y sus viáticos, generaron material promocional de sus destinos y se comprometieron a ser agentes multiplicadores de la experiencia.

Entre los aprendizajes que los participantes del viaje de estudio compartieron con sus comunidades se encuentran los siguientes:

- Transmitir lo aprendido es un compromiso central para los miembros del comité.
- Es necesario llegar a acuerdos sólidos para generar proyectos que permitan desarrollar la zona de manera sostenible y competitiva, pues no todos pensamos igual ni deseamos las mismas cosas.
- Los visitantes nacionales son tan importantes como los internacionales.
- La combinación de servicios y material interpretativo debe diseñarse para el disfrute de los visitantes y los anfitriones.

Los comités locales han continuado buscando la posibilidad de realizar viajes de estudio e intercambio, tanto dentro del país como hacia países cercanos.

Reflexiones finales

Los gestores culturales vinculados con proyectos turísticos o de cualquier otra índole, no dejamos de ser visitantes, de representar a los otros, de ser espejos para las comunidades con las que trabajamos, y como dijo Jean Cocteau¹¹: “Los espejos deberían pensárselo dos veces antes de devolver una imagen”.

Por otra parte, actualmente parece que recibir visitantes no siempre es una decisión local sino una circunstancia global, de manera que vale la pena encontrar fórmulas para aprovechar la presencia de los otros para fortalecer la cultura local; la de *nosotros*.

¹¹ Jean Cocteau. Poeta, novelista, coreógrafo y cineasta francés. Algunas de sus películas son: *Los muchachos terribles* (1929) basada en una novela suya; *La bella y la bestia* (1945), *Orfeo* (1950). Su novela *Thomas, el impostor*, es de (1923). Tiene dos ballets: *Parade* y *El buey en el tejado*. Información tomada de: <http://buscabiografias.com/biografia>. Nota de los editores.

Bibliografía

- Bustos Cara, R. (2001). “Identidad, turismo y territorios locales. La permanente construcción de valores territoriales” en: *Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*. Existe versión digital Apo2001a5v1, 11-28pdf.
- DEMOPRE. (2014). *Parque arqueológico Cueva de Naj Tunich*. Departamento de monumentos prehispánicos y coloniales, Ministerio de Cultura y Deportes, Guatemala.
- FAO. (2014). “La silvicultura familiar es agricultura familiar” en *Alimentar al mundo, cuidar el planeta*. Roma, Italia.
- Flannery, K. edit. (1982). *Maya Subsistence: Studies in Memory of Dennis E. Puleston*. Academic Press, New York.
- Gobierno de Guatemala–Presidencia de la República, (2012). *Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala*. 2012–2022. Guatemala, 24 de mayo de 2012.
- Meiners, Manfred, Cecilia Sánchez Garduño y Sylvie de Blois. (2009). “El ramón: fruto de nuestra cultura y raíz para la conservación”. CONABIO. *Biodiversitas*, 87:7–10. México.
- Ministerio de Cultura y Deporte de Guatemala (MCD). (2005). *La cultura, motor del desarrollo. Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo*. Guatemala.
- National Academy of Sciences. (1975). *Underexploited Tropical Plants with Promising Economic Value*. Comission on International Relations (JH215). National Academy of Sciences–National Research Council, Washington D.C., USA.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (OEI). (2006). “La cultura y el turismo como medios de desarrollo socioeconómico”. Ponencia presentada en el *Seminario Iberoamericano de Cultura, Turismo y Desarrollo*, Cartagena de Indias, Colombia. 3–6 octubre de 2006.
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2014). *XII Seminario Internacional OMT Turismo y Paz*. Bogotá, Colombia.
- Rainforest Alliance. (Julio de 2015). “La sencilla nuez de ramón: medios de vida sostenibles para las mujeres del Petén”. *The Frog Blog*. Español.
- Seabrook, Jeremy. (11 de 2007). “Turismo depredador y omnívoro” en: *Revista del Sur*, (174), noviembre–diciembre 2007.

- Stone, Andrea. (1988). “Las pinturas y petroglifos de Naj Tunich, Petén: investigaciones recientes” en: *II Simposio de Investigaciones Arqueológicas*. Guatemala.
- Vinceti, B., P. Eyzaguirre, T. Johns y C. Colfer. (2008). “The nutritional role of forest plant foods for rural communities” en: *Human Health and Forests: A Global Overview of Issues, Practice and Policy*. Londres, UK: Earthscan.
- Zorrilla, Alejandra. (2009). *Sistema de manejo de visitantes idyd*. Proyecto INGUAT–JICA, Guatemala.
- , (2010). *El tiempo y el espacio del turismo cultural*, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura, Intersecciones, vol. 21, México.

MÓNICA SEPÚLVEDA LÓPEZ¹

Introducción

Plantearme escribir una reflexión sobre cómo realizar un proyecto exitoso para que responda a las reconfiguraciones y al cambio social es todo un desafío; sin embargo, en este texto intentaré hacer un recorrido por este ejercicio. Como docente formativa para la formulación de proyectos e iniciativas socioculturales, siempre le digo a mis estudiantes que un proyecto debe responder a las siguientes interrogantes: qué se quiere hacer (presentación), por qué se quiere hacer (planteamiento del problema, justificación y antecedentes), para qué se va a hacer (objetivos), cómo se va a hacer (metodologías), cuánto se va a hacer (resultados), dónde y cuándo se va a hacer (lugar, temporalidad y cronograma), con qué (recursos humanos y materiales), quiénes van a estar (destinatarios y participantes) y cómo evaluarlo (indicadores y fuentes de verificación).

Por ello, tomando como marco estas preguntas básicas a las que debe responder un proyecto construiré este relato.

1. Medellín como ciudad de contrastes y posibilidades y una juventud en busca de formación: qué hacemos, por qué lo hacemos y con quién lo hacemos

Al tratar de responder estas primeras preguntas, es imperativo para un proyecto conocer el contexto de actuación del mismo, por eso, partimos de reconocer que las juventudes de las barriadas pobres de la ciudad de Medellín viven en un espacio que podríamos delimitar así: entre la carencia y la desigualdad. Donde la violencia y el conflicto armado que se experimenta en la ciudad, y el auge de contextos autorita-

¹ Animadora sociocultural. Directora de la Escuela de Animación Juvenil y de la Corporación Experienciarte. Docente universitaria y popular. Autora de *La animación sociocultural: conceptos fundamentos y prácticas*. Edit. Mónica Sepúlveda—Escuela de Animación Juvenil, Medellín, Colombia, 2009. De aquí en adelante, Medellín siempre referirá a la ciudad de Colombia.

rios como única respuesta a la crisis social que experimentan nuestras instituciones (familia, escuela) y en general, de la sociedad da como resultado una condición de juventud bastante silenciada, aislada, fragmentada e individualizada, con pocas habilidades comunicacionales y emocionales que presenta mucha resistencia a la reflexión, a la acción política y social, cuya presencia está más enmarcada en un hacer dirigido, que en el pensar o actuar con sentido; por tanto, plantearse la formación para la participación e incidencia social y cultural con 600 jóvenes adolescentes de entre 13 a 17 años en la ciudad de Medellín se convierte en un reto. Se trata de animar y movilizar a la juventud a reconocer la importancia del otro, de lo colectivo y de lo comunitario. Se busca que estas tres características se conviertan en elementos necesarios y urgentes para construir algo distinto y mejor en esa sociedad individualizada y fragmentada, producto del modelo societal que tenemos actualmente.

En primer lugar es importante comprender el contexto en el cual está inscrita la juventud de Medellín hoy, como producto y como proceso, ya que nuestras juventudes han cambiado y lo han hecho porque también el mundo se ha transformado. Las promesas de la modernidad de: desarrollo, igualdad y conocimiento se han roto. Actualmente se asiste a una tremenda conmoción en el mundo. Es un mundo en el que, al parecer, sólo existe un acuerdo: que se está en crisis.

“Esta crisis global de nuestras sociedades, y que sólo en su globalidad puede ser comprendida realmente, es ante todo política. Esta crisis política es crisis de la capacidad para resolver (se) a sí misma. Desemboca en una crisis social —la sociedad ya no se percibe ella misma de manera coherente y es progresivamente incapaz de construir su unidad— y en una crisis cultural por haber perdido el individuo sus marcos de referencia y sentirse perdido en el vasto mundo.” (Tenzer, 1992:12).

Vivimos una crisis global en un planeta visiblemente lleno de pobreza, hambre, exclusión y guerra, donde los ideales propuestos por el proyecto moderno de libertad y bienestar para todos, se agotó, estamos en un mundo seriamente destruido por la mano de la técnica y el capital y sumido en la miseria y la inequidad, donde la brecha entre ricos y pobres es cada vez más profunda. Un mundo donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han generado un cambio en las relaciones temporales y espaciales, en las nociones de mundo y de ser humano,

donde la sociedad informacional² desde la tecnociencia aparece como una fuerza que se reconfigura constantemente, que hace que el mundo se nos deslice por entre las manos, en virtud de ese trastocamiento temporal y espacial: vemos la aparición de la virtualidad, el rompimiento de las barreras del tiempo geográfico en virtud de un tiempo total, de un tiempo mundial que exige en cualquier lugar vivir en “tiempo real”. Un mundo digitalizado donde estamos sobre informados pero con pocas posibilidades de comunicarnos.

Y es en este mundo en crisis, mundo entre tensiones o con cualquier calificativo semejante, es que asistimos también a una crisis de la política.

“En efecto, si la política se derrumba —y con ella el ámbito público— es porque ya no hay interés en los asuntos comunes y porque la propia sociedad se disgrega. Si desaparece la conciencia de la existencia de una sociedad, la idea misma de cultura común pasa a ser un sin sentido, y el individuo pierde todo punto de referencia. Hay crisis de la política porque la sociedad ha perdido su cohesión y lo político se auto-representa como demasiado ilegítimo para restituirle una; crisis de la sociedad, porque la cultura que constituía su basamento se ha diluido junto con los mecanismos de interrelación en los que hallaba su origen; crisis de la cultura, por ser crisis del pensamiento común”.
(*Ibid*).

En este contexto aparece un nuevo modelo de sociedad, en la que se ponen en escena nuevas identidades, subjetividades y maneras de relacionarse, donde las instituciones propuestas por la modernidad (escuela, Estado y familia) no logran reconfigurarse para responder a esa nueva juventud que se produce en la contemporaneidad. Aparecen múltiples sistemas culturales que se interceptan y entrecruzan; es allí donde se hace visible la heterogeneidad, la coexistencia de múltiples códigos simbólicos en un mismo grupo y hasta en un solo individuo (ser joven no implica necesariamente tener unas características definidas, totalizantes y sustantivas), aparecen nuevas opciones y diversidades de género, se ha roto lo “normalizado”.

² El término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, uno de los rasgos claves de esta sociedad es la lógica de interconexión de su estructura básica, que explica el uso del concepto de sociedad red. Manuel Castells, *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. El poder de la identidad*, vol. II, Madrid, Alianza, p. 47.

En este novedoso contexto aparece una nueva condición de juventud como síntoma de la época y como producto cultural; pero también como subjetividad misma que expresa los malestares de la época, donde las instituciones modernas no logran comprenderla, escucharla y proponer una construcción de una sociedad distinta; más humana, menos excluyente, menos competitiva y sobre todo, una sociedad donde se pueda ser feliz, sus apuestas ante el desconcierto que esto genera es el control, la represión o el confinamiento.

Por ello, para comprender a las juventudes adolescentes, en primer lugar, hay que entender la condición de juventud hoy, ya que “La juventud” no es un “don” que se pierde con el tiempo, sino una condición socio histórica con cualidades específicas que se manifiesta de diferente manera según las características históricas y sociales de cada sociedad. Así, hay que entender a la juventud como un proceso, esto es, como fases sucesivas, ya que ésta se encuentra delimitada por dos procesos: uno biológico que sirve para establecer su diferenciación con el niño, y otro social, que permite su diferenciación con el adulto. La juventud inicia con la capacidad del individuo para reproducir a la especie humana y termina cuando la persona adquiere la capacidad para reproducir a la sociedad.

Así, en la adolescencia (esto es, de los 13 a los 17 años) se vive un desarrollo psicoevolutivo del sujeto impulsado por los procesos de crecimiento biológico y de adscripción social que se visibilizan en una serie de comportamientos que tienen como objetivo la elaboración de conflictos intrapsíquicos y la obtención de condiciones para la relación social y la construcción de identidad, por tanto, en su temporalidad psicoevolutiva presenta una serie de procesos que hay que comprender así:

- Aproximadamente entre los 10 a los 18 años, se generan en el sujeto —desde la cognición— una serie de reflexiones sobre el sí mismo, por ello, aparecen interrogantes y preguntas frente a todos y por todo.
- El sujeto experimenta un proceso psico-social, ya que en esas edades hay introyección de aprendizajes sociales y se establecen nuevas formas relacionales, con tendencias grupales y gregarias, muchas veces con actitudes sociales reivindicatorias o con tendencias antisociales.
- Presenta una serie de conflictos intrapsíquicos porque suceden fenómenos de orden simbólico, lo que implica la elaboración de duelos (pérdida del cuerpo

y del rol infantil, pérdida de los padres de la infancia, pérdida de la bisexualidad) y la resolución de conflictos inconscientes. Duelo y elaboración son, tal vez, las palabras que mejor definen la adolescencia. Pérdidas y búsquedas.

- Surgen respuestas psíquicas al cambio orgánico donde las modificaciones corporales impulsan una relectura del auto esquema corporal. Todo cambio externo implica un cambio interno y viceversa.
- Atravesamiento de pruebas, vivencia de experiencias transformadoras, adquisición de condiciones como ritual cultural imaginario. Las manifestaciones comportamentales del adolescente son reacciones adaptativas de su Yo inestable que en su paso por las identidades transitorias y circunstanciales parece actuar como personajes diferentes, ya que es una etapa de búsqueda de sí mismo y de su identidad o identidades.

En general, la adolescencia no es únicamente un proceso de cambio doloroso, también es una época de creatividad y sublimación, es una segunda oportunidad en la cual las influencias traumáticas de la infancia pueden ser modificadas o contrarrestadas.

En segundo lugar, para comprender a la juventud se debe entender sus formas de ser, estar, sentir y actuar en el territorio, ya que de sus hechos y de su manera de agruparse saldrán las bases para su estar en el mundo, en el cual sus prácticas, expresiones, rutinas, objetos, escrituras, narrativas, son los que permitirán visibilizar sus procesos, sus desplazamientos y la búsqueda de un lugar en el mundo. Sus especificidades reflejan la manera cómo organizan su experiencia de vida. En ese entramado de palabras, hechos y expresiones, los y las jóvenes son sucesos impredecibles e inmanejables para los poderes del orden, pero, a su vez, pueden ser también, constructores y usuarios de universos en permanente construcción colectiva.

Igualmente, un elemento de partida de nuestra apuesta que aparece como generalidad entre los y las jóvenes de las barriadas es el profundo desconocimiento que tienen de la ciudad, de sus ofertas y dinámicas; queda demostrado así, que las fronteras invisibles, como la pobreza, han encerrado a estos y estas jóvenes, y tal cosa se convierte en un modo de vida, por tanto aparecen resistencias a moverse del barrio, siendo el miedo un elemento que ha paralizado su hacer, ser y estar en el territorio. De manera que es muy importante pensar en procesos de acción formativa desde la

animación sociocultural para abrir el horizonte cultural, el sentido del intercambio, de acción colectiva y apropiación de ofertas, así como la generación de iniciativas socioculturales propias, todo lo cual se vuelve un referente de justificación e intencionalidad.

Así pues, a los y las jóvenes, como sujetos sociales y culturales importantes para la sociedad de hoy, como protagonistas en la construcción de resignificaciones simbólicas y estéticas y como sujetos con plenos derechos en el sentido del uso y apropiación de bienes y políticas, deben posibilitárseles desde una perspectiva incluyente que puedan construir cosas con el mundo adulto, lo cual implica la generación de condiciones para visibilizar al joven como sujeto, que les permita existir en su diversidad y que ésta sea, construida y negociada conjuntamente con la norma, las políticas públicas, los procesos de planeación, la educación, el diseño de las estructuras de poder y la toma de decisiones. Se espera que tanto hombres como mujeres jóvenes coexistan sin discriminaciones, en condiciones de equidad y teniendo en cuenta sus especificidades y posibilidades. Desde esta perspectiva él o la joven se convierten en sujetos y no en “objetos de intervención”.

2. Frente a las intencionalidades y sus proyecciones: el para qué y el qué tanto (las metas)

Un buen proyecto debe tener claro su horizonte de intencionalidad, es decir, a partir del análisis de la situación, debe reconocer hacia dónde caminar, cuál es su propósito de cambio, en ese sentido, nuestra propuesta de formación está encaminada *a promover la participación ciudadana y la incidencia social, política y cultural de la juventud desde el fortalecimiento de una ciudadanía activa*, que contribuya al desarrollo humano integral, a la dinamización de una sociedad participante, que tenga cultura política, capaz de transformar sus territorios con inclusión, convivencia y reconocimiento de la diferencia.

Los propósitos de formación definidos desde este marco de actuación son los siguientes:

- Generar espacios de formación que promuevan el juicio crítico en procesos de participación y convivencia en comunidad.

- Generar estrategias para el desarrollo de habilidades comunicativas que propicien interacciones socio discursivas enmarcadas en procesos dialógicos de participación crítica y propositiva.
- Promover el reconocimiento de sí mismo, del otro, de lo otro y del territorio como una construcción sociocultural.
- Fomentar la aprehensión y defensa de los derechos, los deberes y responsabilidades como fundamentos del ejercicio de la ciudadanía.
- Incentivar el reconocimiento y la práctica de valores éticos y políticos como principios necesarios para la convivencia.
- Promover espacios para la reflexión y la práctica de valores asociados a la cultura de la legalidad y de la prevalencia del interés general.

En ese sentido, nuestras intencionalidades integran varias dimensiones: una *cognitiva* que comprende asuntos referidos a la comprensión e interpretación de su realidad y de los procesos relacionados con ella, una dimensión *emocional y psicosocial* referida a las actitudes, sentimientos y emociones que definen el ser, y una dimensión *comunicativa* que reconoce la experiencia de comprensión y resignificación del mundo desde el acto comunicativo.

3. La animación sociocultural (ASC) como referente metodológico: el cómo del proyecto

El éxito del proyecto radica en contar con una metodología (el cómo), aclaremos que el marco metodológico desde el cual se realiza el proceso formativo es la educación experiencial, la animación sociocultural (ASC) y la educación popular, mismas que proponen didácticas donde se combina: el juego como dispositivo pedagógico y no sólo lúdico, y las herramientas constructivas e interactivas (expresivas, descriptivas y analíticas) que proponen ejercicios de contextualización, problematización, expresión, descripción y reflexión, así:

Las técnicas interactivas son dispositivos metodológicos que activan la expresión de las personas y facilitan el hacer ver, hacer hablar, hacer recuperar, hacer recrear y hacer analizar; son mecanismos que posibilitan viabilizar sentimientos, vivencias y formas de ser, creer, pensar, actuar, sentir y relacionar... a través de ellas se generan procesos interactivos que

promueven el reconocimiento y el encuentro entre sujetos, que propician la construcción colectiva del conocimiento, el diálogo de saberes, la reflexividad y la recuperación de la memoria colectiva, haciendo posible la objetivación, la construcción y la reconstrucción de otros sentidos y comprensiones. (Ghiso Cotos, 2003)

Todas estas prácticas formativas, socioculturales y educativas dinamizan el desarrollo individual y social de los sujetos en formación y favorecen la corresponsabilidad de éstos en la consolidación y cambio de las organizaciones sociales, culturales y humanitarias, fomentando actitudes y comportamientos que incentivan las relaciones dialógicas, la participación ciudadana, la creatividad, el desarrollo comunitario, el disfrute en la construcción de aprendizajes significativos y la transformación social.

Además, favorecen el desarrollo comunitario transfiriendo a las colectividades locales, la dinámica sociocultural, potenciando su capacidad de acción desde un pensamiento crítico y una visión que va de lo local a lo global y estimula la participación de individuos y grupos en proyectos comunitarios de innovación y cambio social. Las comunidades locales cobran así importancia como referentes para la autoorganización, la corresponsabilidad ético-política, el desarrollo cualitativo de la comunidad y la construcción de ciudadanía, a través de la participación en procesos político-culturales lúdicos y pertinentes.

En este proyecto exitoso proponemos como dispositivos la recreación de diferentes técnicas y didácticas de carácter experiencial, interactivas y reflexivas, así:

- **Taller:** Por ser un espacio de trabajo y producción grupal, en el que todos opinan, todos dudan, todos expresan y construyen un saber no acabado, éste será un principio fundamental del trabajo con los participantes: oír sus voces, reconocerlos en su diversidad de intereses y expectativas. Los/as docentes y facilitadores/as del encuentro deben provocar, animar y seducir al trabajo colectivo, a la reflexión, generando así un grupo activo en donde los participantes no reciben pasivamente la información ya elaborada por otro, sino que la recrean y reflexionan sobre ella.
- **Recorridos y encuentros territoriales:** Son espacios formativos para el encuentro que proporcionan la posibilidad de hallarse desde una diversidad de intereses y realidades territoriales que permitan contrastar, reflexionar, aprender

y poder ampliar el horizonte de sentido de su ciudad a partir de lo microespacial y lo local; y su interacción. Estos trayectos contemplan recorridos de memoria y de diálogo intergeneracional, otro de dinámicas del desarrollo y otro más de experiencias de participación ciudadana.

- **Activaciones estético–culturales:** Son espacios de proyección para la participación que se construyen mediante el diseño e implementación de actividades lúdicas, culturales y artísticas, que recreen la vivencia en el territorio, donde cada grupo por barrio, a partir de la detección de un problema, necesidad o deseo construirá una propuesta de acción colectiva de proyección en su territorio: una toma cultural, un cine foro, un *graffitour*³, una puesta en escena, un carnaval, la limpieza de una quebrada, entre otros.
- **Salidas experienciales:** Son excursiones de un día o dos de duración que se proponen como encuentros vivenciales que permiten al joven entender y asumir quién es, que conozca sus fortalezas y debilidades más importantes, que sepa interpretar y manejar sus sentimientos, a la vez que establezca vínculos y genere confianza entre las personas con quienes conviva en ambientes personales y sociales, para fortalecer dichas relaciones y finalmente asumir compromisos personales y sociales establecidos por voluntad propia, con el ánimo de desarrollarse como persona y lograr el progreso y beneficio de su sociedad. Se propone fortalecer las habilidades y actitudes para el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación efectiva, la mediación y la capacidad propositiva.
- **Teatro imagen:** Son estrategias planteadas desde la metodología del arte escénico para recuperar las memorias del cuerpo, las des–mecanizaciones y los ejercicios del poder que ocurren desde nuestras relaciones consigo mismos, con los otros y otras. Estas técnicas tienen por objeto transformar al espectador en protagonista de la acción dramática y "a través de esta transformación, ayudar al espectador a preparar acciones reales que le conduzcan a la propia autonomía". (Augusto Boal, dramaturgo y director de teatro).
- **Investigación acción participativa:** Estrategia que propone ejercicios de indagación, generación de conocimiento y análisis en sus realidades concretas,

³ Un *graffitour* es el recorrido por un territorio donde los jóvenes plasman desde murales y grafitis posturas o campañas temáticas alrededor de un asunto que les preocupa.

desde la cual, los y las jóvenes buscan obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, la investigación se basa en la participación de los propios jóvenes. En los recorridos y ejercicios de salida los jóvenes se convierten en investigadores de su propia realidad y a partir de ella construyen relatos desde diversas formas de lenguaje.

- **Uso de las TIC:** Dada la especificidad del público juvenil y el papel que ha adquirido para él, el uso de redes sociales y otras tecnologías de la informática y la comunicación en los campos de interacción y procesos de socialización, la propuesta metodológica contempla de manera explícita una estrategia que integra su uso y lectura crítica en los procesos de formación.

Dichas herramientas están orientadas a movilizar a los sujetos implicados en la formación a darse cuenta de las cosas, a moverse del lugar comprensivo desde donde miran el mundo, y es así como, desde el trabajo en equipo, la construcción de vínculos, el goce y la diversión, los jóvenes se encuentran en un ejercicio formativo que activa la expresión y la imaginación para poder proponer nuevos escenarios de acción y comprensión del otro/a, la memoria del conflicto y las luchas por los derechos; posibilitando el reconocimiento de lo diferente en la proximidad, la desnaturalización de las violencias por las diferencias y el disenso y su activación como sujetos incidentes donde la esperanza, la posibilidad de imaginar formas de resolver necesidades y problemas sociales con otros, los conecta al territorio donde viven.

De ahí que la recuperación de sus saberes previos (imaginarios del conflicto, la inclusión y la participación) desde el uso de técnicas expresivas (la golosa, la línea de decisión, la colcha de retazos, el *stop* de las palabras), entre otros, permite que el docente vea los lugares de enunciación desde donde están leyendo el mundo los y las jóvenes, es así como aparecen la multiplicidad de discursos y posturas que emergen en el universo simbólico de la juventud, desde el cual explican las tensiones y problemas de la sociedad actual; algunos lo hacen desde referentes religiosos, otros, desde las tendencias propuestas por las TIC⁴ y otros más, simplemente no asumen ninguna postura, el todo vale.

⁴ Toni Puig plantea que en el mundo de las TIC existen los desinformados, los sobre informados y los informados. Los primeros son aquellos que no saben qué pasa en el mundo ni en su entorno cercano, los segundos son los que ante la gran cantidad de información que manejan se mueven desde tendencias, y los últimos son aquellos que realmente logran tener un filtro de lo que les llega con miradas críticas y reflexivas.

De tal modo que,

La estrategia de saberes previos permite a los docentes identificar a qué educandos se enfrentan y ante qué aspectos de su intencionalidad de la formación deben fortalecer en la didáctica, y la reflexión para lograr la construcción de un universo político con valores y disposiciones a la construcción de proyectos colectivos. (Aguirre, 2005, *sp*).

Este ejercicio de recuperación de saberes previos (imaginarios) permite al docente proponer una ruta de reflexividad, ejercitar la problematización de los mismos desde técnicas analíticas (juicios, socio dramas, retos experienciales, líneas del tiempo, camino de la felicidad, y otras), técnicas descriptivas (cartografías, ruto metros, film minutos, etcétera), y de observación, interacción e intercambio como los recorridos, en cuyo proceso de implementación ellos y ellas pueden construir argumentaciones, generar preguntas, moverse de lugar o simplemente ver otras formas de ser joven en la ciudad.

En general, la potencia del ejercicio formativo del proyecto radica en la combinación de diferentes procesos reflexivos: talleres en el aula, salidas experienciales, recorridos e intercambios y las activaciones estéticas⁵; todos ellos posibilitan movilizar al sujeto no sólo desde la palabra sino desde la acción, es decir, se hace un ejercicio de relación dialéctica entre la teoría y la práctica, donde pueden cobrar sentido las expresiones sociales y culturales juveniles, es así como, pintar un grafiti, limpiar una cancha, realizar una marcha animalista, ejercitar una sensibilización por los derechos humanos, llevar a cabo una actividad recreativa, etcétera, involucra una intencionalidad de cambio, de juntarse con otros para protestar o para cambiar situaciones que les preocupan.

Las técnicas narrativas y las que involucran al cuerpo son las que más se prestan a los objetivos de los talleres, o mejor aún, en las que se ha logrado un mejor nivel de trabajo con los grupos en la mayoría de los casos, por tanto pueden establecerse como tendencia.

Las técnicas teatrales de personificación o dramatización *indoor* y las técnicas *outdoor*⁶ por su parte, sólo responden bien en contextos específicos. Las primeras

⁵ Acciones de intervención en el territorio que realizan los jóvenes a partir de detectar una necesidad, un problema o un deseo.

⁶ Las técnicas *indoor* son aquellas que se realizan dentro de un espacio cerrado y las *outdoor* son las que se llevan a cabo en espacios al aire libre o en espacios semi abiertos.

funcionan muy bien con grupos que tienen una tendencia a la oralidad, o donde hay personas que tienen una personalidad más abierta o son extrovertidos, en tanto que las técnicas *outdoor* son claves en las salidas experienciales cuando se busca fortalecer el trabajo en equipo y consolidar los grupos; estas técnicas en particular, dinamizan mucho las reflexiones que llevan a los jóvenes a pensarse desde los zapatos del otro y a pensar en su rol como sujetos sociales, en relación con la otredad.

Las técnicas de movimiento, juego, reto y competencia permiten visibilizar el comportamiento interno de los grupos, lo cual da a los docentes y pares una lectura muy interesante de las dinámicas de los jóvenes y sus relaciones con los distintos ejes. Igualmente sucede cuando se implementan las técnicas de trabajo colectivo, las evaluativas o las de concurso; que permiten analizar si los contenidos de los talleres propuestos en las GET están siendo aprehendidos por los jóvenes, y si en la interacción que posibilita el juego se logran visualizar o no los conceptos que se han estado propiciando que aprendan en los talleres.

La utilización de videos cortos detona debates y reflexiones interesantes que permiten alcanzar los objetivos de los módulos cuando se logra trascender de la simple “presentación magistral”. En este tipo de actividades, cuando se usa material audiovisual o se trabaja a partir de tarjetas o lecturas, el docente debe ser cuidadoso en no terminar proponiendo una “clase tradicional” pues así se define cuando el grupo termina simplemente recibiendo unos conceptos que no logran abstraer para llevarlos a la vida cotidiana y se quedan en el plano de las ideas. Este tipo de técnicas lleva a que los jóvenes pierdan el interés fácilmente si no se dinamizan las reflexiones hacia el debate y la generación de opiniones, más allá de la simple narración de experiencias o anécdotas.

A su vez, los recorridos de: memoria, reflexiones sobre el desarrollo y el de experiencias de participación en el territorio, posibilitan ampliar su horizonte cultural desde el reconocimiento de la ciudad, a partir del encuentro con realidades locales iguales y diferentes, para así, poder establecer miradas reflexivas que problematicen los sistemas de desarrollo locales, las lógicas de inclusión y exclusión y las experiencias de acción colectiva juvenil, porque como dice Barbero (2003): se trata de generar saberes históricos en las y los chicos, hay que proponer acciones formativas que puedan responder a la:

Fuerte deshistorización de la sociedad en beneficio del presente y de su valorización absoluta. No atravesamos sólo una merma de horizontes de futuro, también una peligrosa pérdida de memoria. Lo que no puede confundirse con la falta de memoria de los jóvenes, pues con frecuencia ese reclamo de los adultos tiene menos que ver con lo que les sucede a los jóvenes y mucho más con la fuerte nostalgia con la que los adultos confunden la memoria, pues recordar en términos sociales no es ir/huir al pasado, sino asumir el pasado de que está hecho el presente. Y sin conciencia histórica recordar nos lleva sólo al *boom* de la memoria comercializada que hoy espectacularizan las modas retro en arquitectura o en el vestido, o el auge de los anticuarios y de los museos. Hay un «arreglo kitsch» en el que se pueden mezclar retazos del pasado sin la menor vinculación con sus contextos históricos. No se trata tampoco de promover una historia contemporánea que haga énfasis en el pasado reciente, sobre todo cuando lo que se valoriza es lo actual confundido con lo instantáneo. Se trataría de encontrar claves en el pasado para identificar y descifrar las encrucijadas del presente. (Barbero, 2003, SP).

Por tanto, todos estos procesos de trabajo con jóvenes anclados en la ASC, la educación experiencial y la educación popular proponen momentos de experimentación en los cuales se recrean situaciones que permiten a los y las participantes vivenciar hechos, y asumir retos, compartir sensaciones, experiencias, preguntas, reflexiones sobre las situaciones vividas en relación con la propia vida, centrando la mirada en la constitución de subjetividades políticas⁷ y en la proyección y problematización de contextos y problemáticas, desde esa visión poder construir procesos de imaginación para la acción, donde la juventud crea que *un mundo mejor es 100% posible* y que como sujetos de poder pueden contribuir a esa posibilidad desde sus propios entornos y territorios.

4. Alcances y logros: sobre indicadores y resultados

Una propuesta exitosa debe tener claros sus indicadores de logro y sus resultados, por tanto, en nuestra propuesta decidimos visualizar logros en tres dimensiones:

⁷ El concepto de subjetividad política es un movimiento y acontecer profundamente *político y relacional* que convoca al otro, que implica reconocer un nosotros en un acontecer histórico. De esta manera invita a posicionarse, a enlazar formas de identificación, narración y memoria. De la misma manera, *posicionarse políticamente* implica autoafirmación y apertura a otros modos y posibilidades de tomar postura frente al mundo, ocuparlo, ganárselo, constituirlo, moverse en él. Por ende, pensar en la subjetividad política implica “plantearse sueños realizables, horizontes de expectativas” (Itatí, 2014, p. 4).

- **Cognitiva–conocimiento:** comprende aspectos referidos al procesamiento, comprensión e interpretación de saberes o situaciones que deben apropiarse en el proceso formativo.
- **Interacción comunicativa:** comprende aspectos en relación con las posibilidades generadas en los y las jóvenes de toma de la palabra, de argumentar y tener postura, la comunicación se reconoce así, como un principio vital en el ejercicio de “dar sentido al mundo”, es decir, como un acto de significación que permite no sólo comunicar ideas y emociones, sino como la posibilidad de ser, sentir y hacer desde el ejercicio del lenguaje.
- **Emocionales y psicosociales:** esta competencia referida al ser, ubica actitudes, sentimientos y emociones que se desarrollan en alternancia con los demás procesos. El ser como competencia a desarrollar implica tanto habilidades subjetivas como de la interacción social, para este aspecto se tienen en cuenta algunas habilidades psicosociales para la vida (OMS: 1993) muy acordes con los propósitos generales de formación para la participación como la empatía, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la solución de problemas y conflictos.

En esta vía decidimos como horizonte el desarrollo de capacidades y habilidades para la participación que integran las dimensiones propias del ser humano en lo referente, entre otros, a sus procesos cognitivos, emocionales, lúdicos, imaginativos, trascendentes, estéticos comunicativos, además de asuntos transversales a la participación. Las capacidades planteadas para la materialización de los temas trabajados en la formación atinentes a la participación son:

- *Juicio crítico.* Alude a la condición de revisar y replantear ideas y posturas propias o ajenas: “evaluando su credibilidad, sus aciertos y sus errores”, es decir, de manera razonada, informada y sin partir de prejuicios. Implica la construcción de criterios sustentados en la reflexión y el análisis sobre lo que se presenta como realidad.
- *Afiliación.* Poder vivir con y para los demás, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos, participar en formas diversas de interacción social, ser capaces de imaginar la situación de otro u otra.
- *Praxis ética.* Lo ético es clave del desarrollo humano, implica la construcción de sujetos éticos, con autonomía moral e intelectual, que se apropien de nor-

mas sociales y valores éticos, centrados en la justicia, la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto por el otro y de los derechos humanos, lo que les posibilitará obrar de manera racional para la toma de buenas decisiones y poder asumir una actitud dialógica.

- *Control sobre el propio entorno.* Refiere a la capacidad de generar y formar parte de procesos de transformación de las realidades que así lo ameriten. Sitúa la comprensión del sujeto como ser corresponsable y agente del desarrollo de su entorno.
- *Imaginación.* Esta capacidad está asociada a los contenidos de las humanidades y las artes y son de vital importancia en las sociedades democráticas, a medida que se desarrollan, los sujetos se van haciendo ciudadanos del mundo. Poder usar la imaginación y el pensamiento para la experimentación y la producción cultural, religiosa y artística, según la propia elección, poder usar la mente en producciones creativas en un ámbito de libertad, de expresión ideológica, artística y política.

En el siguiente diagrama presento un resumen de nuestros indicadores de logro:

Diagrama 1. Capacidades centrales para la formación ciudadana



5. Para no concluir

Quiero finalizar especificando algunas sugerencias que funcionen a manera de pistas metodológicas en relación con las intervenciones juveniles que se realizan en las barriadas:

1. **Reconocer los contextos donde están, viven y recrean aquellos que están en condición de juventud:** Es imperativo como punto de partida en cualquier proyecto partir de la lectura de los contextos y el momento histórico, social y cultural que vive la juventud en los territorios. Establecer una lectura de lo que la contemporaneidad ha generado en sus formas de subjetividad y subjetivación como respuesta a lo que el modelo de desarrollo ha generado en ellos y sus múltiples presencias y esencias, es decir, sus diversas maneras de ser, estar, sentir y actuar, esas múltiples juventudes que habitan los barrios y las ciudades.
- **Reconocer que los procesos no sólo son de carácter racional, es fundamental percibir la aparición de emociones políticas:** La emoción es una respuesta por parte de los individuos, a estímulos provocados por otros seres, por el entorno, lo mediático o la experiencia espiritual; está asociada a la naturaleza individual de los seres, por tanto, a su temperamento, personalidad y percepción sensorial del mundo. La emoción se vincula con la motivación pues da lugar al proceso que se convierte posteriormente en sentimientos, y es, al tiempo, un primer paso para cualificar una experiencia y determinar si se convierte en algo trascendental o poco significativo.

De esta manera, los proyectos exitosos deben permitir que florezcan las emociones al crear vínculos afectivos, sociales y finalmente políticos, por cuanto en la base de la experiencia iniciada por la emoción y los sentimientos están los conceptos de convicción (en el ámbito de las ideas) y persuasión (en el contexto de la acción)⁸. Para autores como Aguilera (2010), Vázquez y Vommaro (2010) y Daza Cárdenas (2008), la emoción y el sentimiento son componentes de la vida que involucran la ética, la racionalidad, los juicios y están ligados a las construcciones sociales, históricas y contextuales en las que se vive.

⁸ Aristóteles, *Ars retórica*. Consultado el 13 14/7/2016 en: <https://pscomunicacionuachpm.files.wordpress.com/2014/03/aristoteles-el-arte-de-la-retorica.pdf> Libro 3, Capítulos 1–7.

Estos sentimientos pueden ser fugaces y provisionales puesto que, los y las jóvenes, que son nuestro público de intervención, son agentes de transformación de su entorno y de su cultura y desarrollan día a día diferentes subjetividades políticas y sociales. Según Martha Nussbaum: “las emociones políticas son respuestas que tienen como objeto la nación, los objetivos de la nación, las instituciones y los dirigentes de ésta, su geografía, y la percepción de los conciudadanos como habitantes con los que se comparte un espacio público común”. Según las que se tengan se puede impulsar o colaborar en la realización de los planes políticos, o se puede descarrillarlos, introduciendo divisiones, jerarquías, des-unión, por tanto, existen emociones que hay que mantener a raya y emociones políticamente deseables.

De las emociones políticas se desligan diferentes sentimientos como son: los pro-sociales, los inhibitorios, el entusiasmo, la indignación y la emoción del poder, todos ellos con potencial para transformar los procesos de construcción de las subjetividades políticas de los y las jóvenes al proponer y permitir la vivencia de emociones como la esperanza⁹, la solidaridad y la indignación¹⁰.

- **La cultura de paz como fundamento de nuestro quehacer:** Desde la paz como cultura se propone romper el círculo en el que se reproducen las violencias; para visibilizar los lenguajes, las prácticas y expresiones que plantean miradas discriminatorias, invisibilizantes e inequitativas entre mujeres y hombres. Así mismo, la reflexión frente al cómo se dan las relaciones de poder de los mediadores que interactúan con los y las jóvenes y cómo esto se manifiesta a nivel macro y micro social, ya que al trabajar sobre la problematización y enunciación de las violencias simbólicas y culturales se propone desarticular las lógicas violentas que se expresan

⁹ La esperanza es una necesidad ontológica, es aquello que nos mueve, que nos indica una dirección. Esta emoción comprende sentimientos que se organizan para emprender acciones políticas, significa una disposición valiosa para la actividad y participación.

¹⁰ Puede definirse como un estado de ánimo que se puede identificar con los sentimientos de: enojo, rechazo, ofensa, odio, injusticia, rabia, resentimiento, dolor, cólera, repudio. Esa indignación está muy lejos de la rabia que se agota en sí misma. genera insatisfacción con algo que desagrada, es el sentirse usado (se asocia también, a la percepción sobre ser objeto de manejos políticos). Es, más bien, una indignación política que apuesta a la construcción colectiva y a la esperanza. Es un motivo para luchar o generar resistencia.

en exclusiones, discriminaciones, segregaciones, prejuicios, estigmas, y en la sumisión, el silenciamiento, la polarización, la negación del otro.

“La violencia cultural a veces es visible, casi siempre invisible... la rodea el silencio, la complicidad, la aceptación, la vergüenza y la tolerancia. Cuenta con razones que la justifican y legitiman, a través de creencias, dichos y costumbres heredadas. Es muchas veces socialmente aceptada y legitimada.”(Documento EJP, 2016)

- **Relaciones de apertura y reconocimiento de lo diferente:** Quiere decir que desde las prácticas de relacionamiento deben pensarse y establecer relaciones con el otro/a como apertura, no como instrumento o análogo¹¹; prácticas que permitan dejarse hablar por el otro/a, entender al otro/a no como objeto de intervención sino como un complementario, en lógicas de corresponsabilidad y solidaridad. Todo ello reconociendo las relaciones entre diferentes como relaciones conflictivas, de resistencia a crecer, para movilizar y movilizarse, en las que se incorporan y negocian los saberes, intereses de todos y todas, no desde una perspectiva de tolerancia, sino de coexistencia pacífica.
- **Generación de alianzas público–privadas:** La gestión económica de proyectos con y para jóvenes debe estar sustentada en una apuesta de todos los miembros de la sociedad por la mejora de las condiciones de vida de la juventud, porque invertir en la juventud implica tener más posibilidades de mejorar los entornos y el mundo que tenemos. Así, los recursos de un proyecto pueden tener múltiples escenarios de financiación que van desde lo económico financiero, hasta el trabajo voluntario y de trueque.

¹¹ Hans Georg Gadamer propone que hay tres formas de ver al otro: como *instrumento* (que parte de una caracterización de su ser, para desde allí identificar aquellas condiciones que pueden servir a los fines propios. Reduce al otro en su ser moral en cuanto no lo considera en su dignidad personal, y por tanto, la relación no puede basarse en el respeto), como *análogo* (se refiere a aquella representación del otro con referencia a la propia subjetividad. El/a otro/a es un yo extendido, no es un tú. Pese a que en este caso la orientación no es realmente instrumental, el/a otro/a no es sujeto en cuanto diferenciable en mi conciencia, sino en tanto asimilable a ella; es decir, aunque se le asuma distinto, no se le entiende como diferente.) y, como *apertura* (involucra el reconocimiento de que el/a otro/a es diferente, por lo tanto, alguien por interpretar, a la manera de un texto en el que un lector busca *lo que dice el texto y no lo que me dice*). (Gadamer, citado por Joan Carles Melich, 1994: 98).

Bibliografía

- Aguirre, M. (2016). *Trabajo de grado; Sujetos políticos en escenarios de planeación participativa para el desarrollo local; caso equipo de gestión de la comuna 1 (popular) de Medellín*, pp. 1–85.
- Appadurai, A. *La modernidad desbordada. Dimensiones culturales de la globalización*. Montevideo, Uruguay, Trilce–Fondo de Cultura Económica de Argentina, 2001.
- Arias, Orozco, Édgar. *Pasajeros del silencio: juventud cultura y voluntad de saber*. Instituto Juventud XXI de la Corporación de Promoción Popular, Medellín: IPC, 1998.
- Brito Lemus, Roberto. “Hacia una sociología de la juventud. Algunos elementos para la reconstrucción de un nuevo paradigma de la juventud” en *Jóvenes 1, Revista de estudios sobre juventud*, cuarta época, año 1, sept. 1996, pp. 24–33.
- Castells, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, Madrid: Alianza, 1998. 3 volúmenes.
- Díaz Gómez, Álvaro y Fernando González Rey. (2005). “Subjetividad: una perspectiva histórico cultural”. Conversación con el psicólogo cubano Fernando González Rey. *Universitas Psychologica*, vol. 4, núm. 3, oct.–dic. 2005, pp. 373–383. Consultado en junio 27 2009 en <http://www.scielo.org.co/pdf>
- Feixa, Carles, *De jóvenes, bandas y tribus. Antropología de la juventud*. 2da. Edición, Barcelona: Ariel, 2000.
- , (1998). *El reloj de arena. Culturas juveniles en México*. México: Causa joven–SEP–Centro de Investigación y Estudios sobre Juventud.
- Franco, Yago, (2000). “Subjetividad: lo que el mercado se llevó”. *Revista. Herramienta*. 12. Tomado de: <http://www.magma-net.com.ar/subjetividad.htm>
- Garcés, Montoya Ángela. (2005). *Nos-otros los jóvenes: polisemias de las culturas y los territorios musicales en Medellín*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Garcés, A., C. Patiño, C. & J. Torres (2008). *Juventud, investigación y saberes. Estado del arte de las investigaciones sobre realidad juvenil en Medellín 2004–2006*. Medellín: Universidad de Medellín.
- García Canclini, Néstor. *Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo, 1995.

- Ghiso, Cotos Alfredo. “Animación sociocultural en espacios escolares marcados por la violencia”. En: *Subjetividad, memoria y educación. Contextos de aplicación de la psicología social en un mundo en crisis*, Medellín, Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana, 2012.
- Ghiso, Cotos, A., et al., (2002). *Técnicas interactivas para la investigación social cualitativa*, Medellín, Editorial Funlam.
- Itatí Rodríguez, María, *La formación de la subjetividad política*. Mimeo. 2012.
- López M. y Sepúlveda M. *Mil espadas, mil espacios: Prácticas espaciales juveniles emergentes en Medellín: afianzamientos y rupturas en la sociedad contemporánea*. Trabajo de grado para optar al título de magíster en estudios socio espaciales. Universidad de Antioquia. 2007.
- Maluf M. (2002). “Las subjetividades juveniles en riesgo”. En: *Seminario Los jóvenes y la sociedad de la información. Globalización y antiglobalización en Europa y América Latina*. Barcelona, España. (s.d.)
- Margulis, Mario et al., *Viviendo a toda : jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades*. Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre, 1998. 340 pp.
- Martín, Barbero J. (1991). *Dinámicas Urbanas de la Cultura*. Consultado en agosto 27 de 2007 en <http://www.naya.org.ar/articulos/jmb.htm>. Martín.
- , (2003). “Saberes hoy: diseminaciones, competencias y transversalidad”. *Revista iberoamericana de educación*, no. 32, pp. 17–34.
- Nussbaum Martha C. (2014). *Emociones políticas: ¿por qué el amor es importante para la justicia?* Paidós. España.
- , (2012). *Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Paidós. España.
- Patiño, Darío y Jolyn Castrillón. (2012). “Sentimientos sociales y construcción de sujetos políticos juveniles” en *Investigación y Desarrollo*, julio–noviembre 2011.
- Rizo, M. (2006). “Conceptos para pensar lo urbano: el abordaje de la ciudad desde la identidad, el habitus y las representaciones sociales”, no. 6, Tomado de: *Bifurcaciones*. www.bifurcaciones.cl/006/Rizo.htm. ISSN 0718–1132. Consultado en marzo de 2008.
- Ruiz Silva, A. & M. Prada Londoño. (2012). *La formación de la subjetividad política. Propuestas y recursos para el aula*. Buenos Aires: Paidós.

- Sepúlveda, M. (2009). *La animación sociocultural: conceptos, fundamentos y prácticas. Cuadernos de animación sociocultural*, vol. 2, Alianza Escuela de Animación Juvenil, Medellín, Colombia.
- , et al., *Jóvenes: Un fuego vital. Reflexiones y conocimiento en juventud*, Alcaldía de Medellín, Medellín, noviembre de 2015.
- Tabares Ochoa, Catalina María. (2013). “Los jóvenes y sus discursos reconfiguradores de la política. Acciones políticas con las que resisten la cultura política tradicional”. *Estudios políticos*, no. 42, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, pp. 138–156.
- Tenzer, Nicolas. *La sociedad despolitizada*. Barcelona: Paidós, 1992.
- Valenzuela Arce, José Manuel. “Culturas juveniles: identidades transitorias”. *Revista de Estudios sobre Juventud*. México., vol.1, no. 3 (1997).

Autoras y autores

Andrea Barrios Nogueira. Es Coordinadora de proyectos en el Gesip s.c., Licenciada en Psicología Social y Maestra en Ciencias con área de especialización en Planificación para el Desarrollo. Ha sido consultora de organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización de Estados Americanos (OEA), en temas relacionados con diseño, gestión, implementación y evaluación de políticas, programas y proyectos educativos, sociales y culturales. Es especialista en diseño de procesos de monitoreo y evaluación de gestión institucional y gestión de programas y proyectos educativos, sociales y culturales. Ha sido catedrática en licenciatura y maestría en universidades de Venezuela y México en temas relacionados con formulación, gestión y evaluación de proyectos y programas educativos, sociales y culturales. Trabaja temáticas como la violencia, la equidad y la educación. Es coautora de (2014): *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México, CONACULTA, Intersecciones vol. 35.

Ángel Patricio Chaves Zaldumbide. Es Director General del Gesip, s.c. (Gestión institucional y gestión de proyectos sociales, educativos, culturales), Licenciado en Ciencias Jurídicas, Maestro en Planificación para el Desarrollo y candidato a Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina. Es consultor y coordinador de proyectos educativos, sociales y culturales para

la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en Ecuador, Venezuela, Argentina y México. 1991–2007. También ha sido consultor de varios organismos internacionales como la Organización de Estados Americanos (OEA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en las áreas de ciencias sociales, políticas públicas y desarrollo social, educación y cultura, desde 1991. Ha sido asesor de los Ministerios de Educación, Cultura y Desarrollo Social de Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina y México, en temas relacionados con diseño de política; diseño, gestión e implementación de programas y proyectos; y evaluación de programas y proyectos sociales, educativos y culturales. Miembro del Consejo de Fomento y Desarrollo Cultural del Distrito Federal desde el año 2008. Fue asesor en Política de Juventud de Alicia Kirchner, Ministra de Desarrollo Social de la República Argentina. Ha sido catedrático en varias universidades de América Latina y es coautor de (2014): *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, México, CONACULTA, Intersecciones vol. 35.

Carlos E. García Martínez. Es Médico Cirujano, egresado de la UNAM, con especialidad en Medicina Familiar y Maestría en Antropología Cultural por la Universidad Autónoma de Querétaro. Durante 15 años combinó el ejercicio de la medicina dentro del IMSS, con la antropología y la investigación social. Trabaja en el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes desde hace 24 años, donde ha ocupado diversos cargos, fue Jefe de la Unidad Regional de Culturas Populares en Querétaro, Coordinador de la Zona Centro y Centro Occidente en la Dirección General de Vinculación Cultural del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes en la Ciudad de México y desde hace 3 años es el Director de Capacitación Cultural de la DGVC. Ha publicado diversos textos entre los que destacan *Como elaborar un proyecto cultural y no frustrarse si no lo seleccionan*, *La puericultura y la mitología popular en México*, *Gracias y desgracias*, y *Cuidado con los consejos*.

Alfonso Hernández Barba. Es Licenciado en Filosofía por la Universidad Intercontinental. Licenciado en Ciencias de la Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO. Maestro en Comunicación con

especialidad en difusión de la ciencia y la cultura en el mismo ITESO. Fue Jefe del Departamento de Estudios Socioculturales del ITESO. Antes coordinó la Licenciatura en Gestión Cultural; dirigió el Centro de Promoción Cultural de la misma universidad. Es profesor del Departamento de Estudios Socioculturales (DESO). Desde 1986 ha impartido clases en la carrera de Ciencias de la Comunicación y actualmente es profesor tanto en la Licenciatura en Gestión Cultural como en la Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura. Ha participado en la creación de programas educativos de licenciatura y ha impulsado la gestión cultural en el ITESO, en vinculación con otras áreas de la universidad y con otras instituciones culturales del país. Desde el año 2001 ha formado parte de la red de instructores en capacitación cultural del CONACULTA, y ha impartido cursos en diversos lugares del país acerca de política cultural; planeación, diseño, y evaluación de proyectos culturales; formación del gestor cultural; educación y cultura. Desde el año 2006 ha impartido cursos presenciales y a distancia en la Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural de la Universidad Autónoma de Coahuila. Sus temas de estudio e investigación actuales son: educación y cultura; instituciones y políticas culturales; formación y profesionalización de la gestión cultural. Su trayectoria en investigación inició con los temas: la radiodifusión no comercial en México (1984) y, el estado de la difusión masiva de la Ciencia y la Tecnología en Guadalajara.

José Antonio Mac Gregor Campuzano. Licenciado en Antropología Social y Maestro en Desarrollo Rural egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana, en ambos casos. Obtuvo el Premio Nacional de Antropología Social “Fray Bernardino de Sahagún” en 1985, otorgado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia. En 2004 fue certificado por el IQS (Organismo Internacional de Certificación de Calidad) competente en la rama de “Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación”. Se ha desempeñado como docente en diversas universidades del país: Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Autónoma de Chapingo, Universidad Autónoma de Nayarit, Universidad Autónoma de Coahuila y la Universidad de Guadalajara, entre otras. Es promotor cultural desde 1974 y ha trabajado en diversas instancias del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes desde 1990 sobresaliendo sus 11 años en la Dirección General de Culturas Populares. Es consultor internacional de la UNESCO y de la OEI

y Presidente de Praxis Gestión Especializada. Actualmente colabora en el proyecto “Cultura UAQ” de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Adrián Marcelli. Estudió la licenciatura en filosofía en la UNAM. Es antropólogo social por la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Especialista en Desarrollo Humano y Aprendizaje Significativo por el Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt en México. Es especialista en gestión y planeación cultural. Ha impartido cursos y seminarios sobre diversos tópicos de gestión cultural en México, Centroamérica y Estados Unidos. Ha participado como ponente en diversos seminarios de la UNESCO, ANUIES, y el Comité Presidencial para las Artes de los Estados Unidos. Es maestro, miembro fundador y presidente de la Asociación Internacional de Yoga y Yoguiismo. Es autor de *El maestre Serge Raynaud de la Ferrière*, México, Solar, 1995.

Jorge Melguizo. Comunicador social y periodista por la Universidad de Antioquia, Colombia. Fue co-creador y director del programa de televisión *Arriba mi Barrio*, director de la “Corporación Surgir” institución para la prevención del alcoholismo y la farmacodependencia. Ha sido profesor en las universidades de Antioquia, Bolivariana, San Buenaventura y Escolme. Fue Secretario de Cultura Ciudadana y Secretario de Desarrollo Social en Medellín, Colombia. Actualmente coordina la Cátedra Medellín–Barcelona y colabora con la Plataforma Puente y con la Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social. Es consultor internacional en campos de la cultura, la educación ciudadana, la convivencia, el desarrollo social, la gestión pública y política, la comunicación educativa y la responsabilidad social empresarial.

Gerardo Darío Neugovsen. Es Magíster of Media and Arts por la Open University of London y por la Universidad HKU de Holanda y candidato a Doctor por la Universidad de Utrecht. Miembro de la Amsterdam School of Management, ASOM y de Consultores Culturales, red de especialistas iberoamericanos en cultura. Director ejecutivo de Tikal Ideas. Ha sido consultor y asesor de emprendimientos, empresas, ONG’s, y gobiernos locales, regionales y nacionales en materia de diseño y gestión estratégica de organizaciones y proyectos vinculados con cultura, turismo temático, arte, diseño, nuevas tecnologías, políticas culturales y afines. Es autor de: “The Shift from scarcity to abundance in CCI’s. A matter of perception?” en Giep Hagoort *et al.*, *Pioneering Minds Worldwide*, Utrecht University, Edit. Eburon 2012, de:

“Competencias emprendedoras en las industrias culturales y creativas. Un sistema de diagnóstico y fortalecimiento” en *Indicadores Culturales 2010*, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires, y de: *Autores–emprendedores, Manual para la auto–edición* (en proceso).

Mónica Sepúlveda López. Magíster en Estudios Socio Espaciales de la Universidad de Antioquia, especialista en Animación Socio Cultural y Pedagogía Social de la FUNLAM. Es odontóloga en su Pregrado. Diplomada en estudios de Género también por la Universidad de Antioquia. Actualmente se desempeña como coordinadora y docente de la Escuela de Animación Juvenil, es Coordinadora Pedagógica de las Escuelas Juveniles para la participación, docente-investigadora en el Pregrado y en la Maestría en Gestión Cultural en la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia y docente en las asignaturas: Proyecto de intervención I y II, en la especialización en intervención creativa de la Colegiatura Colombiana. Ha sido docente en pregrado y posgrado en temas sobre: gestión cultural, planeación estratégica, elaboración de proyectos, juventud, redes culturales, liderazgo, herramientas organizativas, resolución de conflictos, participación comunitaria, herramientas para la animación sociocultural, redes, metodologías y técnicas para el trabajo comunitario, género, sistematización e investigación en la Universidad de Antioquia, la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), la EAN de Bogotá, la Colegiatura Colombiana y la Universidad Tecnológica (UTP) de Panamá. Ha publicado varios textos sobre Animación sociocultural y juventud. Consultora internacional en Animación sociocultural y Gestión cultural. Investigadora en los temas de juventud, educación y desarrollo social y políticas públicas de cultura y juventud. Tiene experiencia en acompañar el diseño e implementación de políticas públicas de cultura y juventud, ha sido asesora y formadora en el fortalecimiento de redes culturales y planes de desarrollo cultural y juvenil en el Departamento de Antioquia y en varios municipios del mismo.

Alejandra Zorrilla. Es Licenciada en Administración de Empresas Turísticas por la Universidad Francoamericana. Actualmente es Consultora y Directora General de Identidad y Desarrollo s.c. 2005. Ha sido Consultora en Desarrollo Organizacional, Oriental Consultants, Ltd. para la Agencia de Cooperación del Japón–Ministerio de Turismo de El Salvador 2010–2013 y, también, Consultora en Desarrollo

llo de Producto Turístico y Mercadeo, Oriental Consultants, Ltd. para la Agencia de Cooperación del Japón-Instituto Guatemalteco de Turismo 2008–2010. Ha impartido cursos, seminarios y talleres en México, Centroamérica y el Caribe, Estados Unidos y Alemania en temas relacionados con Patrimonio cultural y turismo, Sistema de Manejo de Visitantes, Administración del cambio y manejo de crisis, Planeación y desarrollo de proyectos, Procuración de recursos, Desarrollo organizacional, Mercadotecnia cultural, Arquitectura de marcas y expresiones identitarias, entre los cuales destacan: Estrategias para la consolidación de la oferta de turismo cultural, 2015, Estrategias de procuración de fondos para proyectos culturales, 2015, Planeación de proyectos y procuración de recursos para la salvaguardia, protección y desarrollo de la cultura y el patrimonio cultural, Comisión Nacional de Derechos Indígenas, 2014–2015, Estrategias para la consolidación de la oferta de turismo cultural, 2015, Patrimonio intangible en el turismo, Congreso de Capacitación e Innovación en la Educación y Formación Turística, San Salvador, El Salvador 2015, Desarrollo económico y turismo cultural: aportes para la discusión, Diplomado en Gestión Cultural para el Desarrollo, CONACULTA/Secretaría de Cultura de Morelos, Cuernavaca, 2015, Cultura, turismo y desarrollo, dentro del marco de la sustentabilidad, Gestión del patrimonio más turismo cultural, V + Encuentro de Industrias Creativas, ITESO, Guadalajara, Jalisco, 2014. Es autora de: (2010) *El tiempo y el espacio del turismo cultural*, México, CONACULTA–Instituto Mexiquense de Cultura, Intersecciones, vol. 21.

Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social, de José Antonio Mac Gregor C., coordinador, se terminó de imprimir el 8 de noviembre de 2016, en los talleres de Litografía Visual, S. A. de C. V. Melchor Dávila No. 108, Col. Ampl. Miguel Hidalgo, Deleg. Tlalpan, C.P. 14250, CDMX. En su composición se utilizaron tipos de la familia Garamond y Officina Sans. El papel de interiores es cultural de 90 g. y el de los forros, cartulina *couché* de 300 g. La edición consta de 2000 ejemplares.

Otros títulos de la serie “Intersecciones”:

César Augusto Carrasco Venegas (coordinador) *Aspectos culturales, sociales y preventivos de las adicciones en México*. México, CONACULTA, vol. 30.

Francisco Javier Pedroza Cabrera y San Juana Aguilera Rubalcava (coordinadores) *La construcción de identidades agresoras: el acoso escolar en México*. México, CONACULTA, vol. 31.

Sandra Flores Guevara (coordinadora) *Redes sociales digitales: nuevas prácticas para la construcción cultural*. México, CONACULTA, vol. 32.

Ana Lucía Recaman Mejía y Margarita Maass Moreno, *Dimensión social de la cultura. Gestión cultural para el desarrollo sostenible*. México, CONACULTA, vol. 33.

Andrea Barrios Nogueira y Ángel Patricio Chaves Zaldumbide, *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*. México, CONACULTA, vol. 34.

Benjamín González Pérez (coordinador) *Formación de públicos en espacios culturales alternativos*. México, CONACULTA-Secretaría de Cultura del Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza-Instituto de Cultura del Estado de Durango, vol. 35.

José Luis Mariscal Orozco (coordinador) *Gestionar en clave de interculturalidad*. México, CONACULTA-Secretaría de Cultura del Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza-Instituto de Cultura del Estado de Durango, vol. 36.

Desde 2010 se considera a la cultura, en un texto emitido durante la Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales, efectuada en la ciudad de México, como el cuarto pilar del desarrollo sostenible, junto con el crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental. Esto se debe a que se trata de un elemento que moldea la comprensión que tenemos de desarrollo y determina nuestras formas de actuar en el mundo, de ahí su esencial relevancia. De igual modo, es evidente que quienes trabajan en y con la cultura también han cambiado en estos últimos quince años, pues existe cada vez más un sentido de profesionalización y un interesante arsenal conceptual que ha permitido abordar este campo desde perspectivas comunitarias y libertarias. Existe la intención de regirnos por criterios de horizontalidad, más que los jerárquicos; aceptar a los otros como pares e iguales y entender que individuos, sociedades y comunidades se caracterizan por mostrar una amplia diversidad de perspectivas mutuamente complementarias y necesarias. Ahora se espera que la gestión cultural ayude a la participación y al diálogo y que recoja sentimientos afectivos y solidarios para que se pueda hablar en términos de un cambio social democrático y, a la vez, sustentable. Los proyectos culturales debieran suponer el intercambio de opiniones entre concepciones del mundo divergentes, en el que se incluyan los territorios, valores, testimonios, memorias e intereses de personas de toda índole, sin excepción –religiosa, étnica o de clase–, y a todo esto debe agregarse también una mirada escrutadora y abierta sobre la realidad.

Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social, se propone atender dos tipos de preocupaciones: Uno, metodológico, relacionado con la concepción de cómo se hacen los proyectos culturales, además de mostrar las perspectivas teórico-prácticas que los fundamentan; y, dos, el volumen busca mostrar una serie de prácticas exitosas de gestión cultural con una perspectiva optimista, transparente y esperanzadora. De modo sencillo y claro, los autores nos comparten sus experiencias desde visiones comunitarias, flexibles, creativas, integrales y coherentes y responden así al interés que tienen nuestros lectores por estos temas.