



CULTURA **X** Encuentros Profesionales GESTIONAR CULTURA

Alianzas para un futuro sostenible

EN RED



Martes 13 de mayo de 2025 - ARTAJONA

Edita: KUNA, Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Navarra

info@gestionculturana.org

Transcripción y revisión de textos: Amore Verbum Traducciones

Diseño y maquetación: Amore Verbum Traducciones

Edición: septiembre de 2025

Las ideas y opiniones expuestas en la presente publicación son las propias de sus autores y no reflejan necesariamente las opiniones de los editores.

© De la edición y fotografías del Congreso: KUNA, Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Navarra



CONTENIDOS

Navarra frente a los desafíos del sector cultural: una aproximación en datos. [Página 4](#)

Conferencia inaugural a cargo de Isabel Villanueva. Directora General de BIME / Profesora Titular y Directora de Innovación y Calidad UIC Barcelona / Docente ES-MUC / Fundadora Sweet Bird.

Cultura en red: experiencias de cooperación territorial. [Página 17](#)

Mesa redonda con proyectos y modelos de colaboración entre territorios. Ponentes: Adolfo Vélez, representante de la Sociedad Corralizas y Electra; Marisa Iturbide, cofundadora de la Asociación Itineris COMA.; y María Amatriain, técnica del Consorcio Zona Media.

Redes y alianzas: impulsando el desarrollo cultural en el territorio.

[Página 29](#)

Encuentro con Ricard Espelt Rodrigo. Investigador, docente en la UOC y activista cultural, miembro de XarxaProd, espacios de creación y producción de Catalunya. Investigador y docente en la UOC, Universitat Oberta de Catalunya.

Navarra frente a los desafíos del sector cultural: una aproximación en datos

Isabel Villanueva

Directora General de BIME / Profesora
Titular y Directora de Innovación y
Calidad UIC Barcelona / Docente ES-
MUC / Fundadora Sweet Bird



Buenos días, noches, ya no sé en qué horario estamos, pero realmente me parecía un honor poder venir a Artajona. Y explico por qué: porque creo que es uno de los hitos y encuentros de altura que se organizan fuera de la centralización de la cultura, que es uno de los grandes retos que tenemos hoy en día.

Y me gustaría empezar ya incidiendo en uno de los grandes temas que tenemos que abordar conjuntamente en cultura. El segundo gran punto en el que quiero incidir es en que todos los datos que demos aquí los cojáis con pinzas porque otro de los grandes problemas que tenemos es la falta de data en el sector de la cultura. Hay una carencia enorme, endémica, sobre dónde estamos y qué representamos, qué significamos en el PIB, en términos económicos, en términos sociales, en términos sanitarios... Qué significa la cultura para la sociedad. Y es un gran tema que parece poco técnico cuando lo sacamos de los datos. Los datos, la investigación, lo que ayudan es a dignificar un sector que por necesario y por humano es incuestionable su valor, pero que, como sector, precisamente porque la cultura la necesitamos, la música la necesitamos para vivir, la lectura... como es algo tan inherente al ser humano, no le hemos dado el peso que necesita en datos para poder decir que somos un sector. Un sector cohesionado y un sector que necesita recursos. Y este es un problema internacional. No es un problema español, no es un problema navarro, es internacional.

Todo lo que os planteo aquí son datos estimados, son tendencias, y son tendencias sectoriales que se mueven rápido y que todavía hay información que está sesgada porque depende de quién tenga los datos oficiales, pues falta un poquito el contraste de otros sectores, otros agentes que no aportan datos. Por lo tanto, todo lo que veamos aquí no es representativo de nuestra realidad completa.

Quisiera comenzar con una frase que traigo de Colombia. Colombia Vibe es un encuentro internacional de la industria musical, el cuarto más grande del mundo a nivel números, en volumen y el primero en música o en industrias creativas latinoamericanas, donde se representa el mercado iberoamericano. Y nos decía una frase el presidente de Charmetric, que es una de las empresas que ofrece la data a nivel mundial, de Nueva York, para Spotify... para todas las entidades de streaming, de música. Nos decía: el mercado latino está muy vivo, la cultura en Latinoamérica es viva, es orgánica. ¿Qué diferencia hay con Europa? Que está mucho más vertebrada, tenemos mucha más regulación; sin embargo, de alguna manera nos estamos perdiendo todo el ecosistema que sucede, no en las capas visibles, y eso es Artajona, eso es el barrio, un extrarradio de ciudad donde hay guetos culturales que están fusionando músicas distintas... Entonces, ese ecosistema tenemos que recuperarlo para rejuvenecer la vieja Europa, a nivel, digamos, global.

Vamos a empezar a enmarcar el discurso en cuatro ámbitos que son importantísimos al hablar de cultura. ¿Cuántos de vosotros os dedicáis a la cultura, en distintos agentes? La mayoría, ¿no? ¿Quién no está vinculado con la cultura? Nadie. ¿Sectores? ¿Gestión? ¿Gestión cultural? ¿Exclusivamente gestión cultural? Vale, ¿música, audiovisuales, todo? Lo que se puede, ¿no? ¿Cuántos privados? ¿Entidades privadas? ¿Públicas? No os habéis visto entre vosotros, pero más o menos estamos 35-75 de la sala, aproximadamente. Y es un reflejo de lo que sucede también en la vertebración cultural que tenemos a nivel nacional, a escala nacional.

Es decir, es un sector muy dependiente de las estructuras públicas que está empe-

zando a encontrar la manera de vertebrar y alimentar el incentivo privado. Y esto es importante. Es un momento positivo, un momento muy bueno y que tenemos que seguir incentivando esa articulación público-privada. Es importantísimo. ¿Por qué? Por los datos de los públicos más que de la sociedad.

¿Qué significa cultura? No se puede hablar de cultura sin entender que somos un sector. Entonces voy a empezar dando unos apuntes sobre sector y también vamos a hablar de los territorios, de la geografía, de qué está sucediendo en los espacios. Daría como para una conversación completa, pero vamos a hacer unos pequeños apuntes sobre qué sucede a nivel territorial. No Navarra, sino territorios, espacios donde se consume la cultura, donde se aprecia la cultura.

Vamos a hablar de tendencias de públicos. Hay una diversificación de públicos grande y está muy polarizada, más que nunca. ¿Qué significa eso? Que tenemos públicos familiares, más bien mayores, que muestran a nivel estadístico que no hay interés por la cultura. Y tenemos un gran reto con los públicos jóvenes, los famosos centenials, que tienen interés por la cultura pero no conectan con los *device*, con los usos culturales. Son dos cuestiones muy distintas entre sí. Y finalmente hablaremos un poquito de cuáles son las tendencias sociales en la cultura, qué tendencias hay y vamos a hablar mucho también de comunicación porque uno de los grandes problemas que tiene la cultura es de comunicación. En la cultura, estamos compitiendo todo el rato entre nosotros y entre otros agentes sobre la economía de la no atención. Y la economía de la no atención es ese minuto de ese chico que está en su cuarto, que está viendo una red social o está viendo una película o está escuchando con los auriculares su grupo favorito.

A nivel panorámico. La economía, los datos oficiales del aporte del sector cultura, que es un sector que está muy diversificado, también en los códigos de actividad profesional y eso es un gran problema porque la música tiene una actividad profesional distinta a la del audiovisual, distinta a la del patrimonio, entonces la cultura es un gran cajón desastre donde al estar tan diversificada hace que perdamos mucha fuerza como lobby, como sector. Pero esto es una evidencia, es una realidad.

En cultura tenemos que hablar de investigación, de educación, de industria y sobre



todo de economía. Según datos oficiales, insisto, es más o menos, son estimados, aportamos un 3%, casi un 4% de la economía. Es decir, de la economía del PIB bruto que tenemos en España, casi el 4% son industrias creativas. ¿Es mucho o poco? Es suficiente. Pero claro, a estos datos, para que sea suficiente, estamos aportándole datos de propiedad intelectual. Si no, estamos por debajo del 2,5 %. Es importante que también tengamos el marco. Propiedad intelectual que viene dada específicamente por editoriales, música y audiovisual. Y lo pongo aquí en la primera parte de la ecuación porque el gran reto que tenemos, uno de los grandes retos, es proteger la propiedad intelectual con la intromisión, digamos, de la inteligencia artificial. Es el gran debate, ¿cómo protegemos a los autores? Porque si no intentamos hacer algo al respecto, en 18 meses ese dato bajará sustancialmente.

Desde el punto de vista de la industria, para hacer un dibujo más o menos fácil, es un sector muy atomizado, tremendamente atomizado, que significa que está micro-segmentado y es un sector maduro pero poco vertebrado. ¿Qué significa eso? Que falta mucha capacitación. Y se refleja también en las regulaciones técnicas, sobre todo en las profesiones más técnicas de la cultura. Todos aquellos proveedores que abastecen que el artista pueda crear. Y esto sucede de una manera muy evidente.

El otro día me hacían un comentario, un *booker* internacional en Colombia y me decía, claro, es que el problema que tenemos es que no hay regulación en nada, ni

quiera en precios. Entonces, por ejemplo, el técnico de sonido de los conciertos, que es muy bueno, no tiene precio, pone el precio él. Y entonces le pagan lo que haga falta y se lo llevan, y el resto de los técnicos de sonido hacen lo que pueden. Entonces, no hay una regulación en precios, ni en salarios. Entonces, todo eso ahora mismo estamos intentando articularlo. Es un sector poco preparado, es la realidad, poco regularizado, está muy polarizado, atomizado, privatizado... Es un sector que está privatizado; aunque depende mucho de las estructuras públicas, es un sector privado y poco especializado.

Con respecto a la investigación, sucede más o menos lo mismo. La investigación en cultura está muy centrada en el patrimonio histórico y artístico. Tenemos muchísimo legado, maravilloso legado de patrimonio histórico y artístico, pero hay pocas investigaciones que miran al futuro, investigaciones aplicadas. ¿Por qué? Porque hay una distinción. Es decir, hay una no conexión entre el sector, la parte de la industria, que tiene que identificar las necesidades, y la investigación. Entonces, las investigaciones que hay no son empíricas, son investigaciones de patrimonio. Buenísimas, con una aportación incuestionable, pero no hay una conexión con las necesidades actuales del sector para incentivar investigaciones que vayan en la línea de búsqueda de soluciones futuras para la industria.

Educación. Las disciplinas artísticas, como ya sabéis, algunas de ellas, no están vinculadas al sistema universitario, especialmente la música, pero también otras disciplinas artísticas, como puede ser el teatro, la danza... Entonces, tienen sus propios conservatorios... ¿Qué sucede? Que tenemos, en el caso de la música, una media de 70-74 conservatorios reglados en España; escuelas de danza, un poquito menos, pero también por ahí van los tiros, y de teatro, un poquito menos, pero también, unos 50. ¿Qué significa? Que somos un país artístico y cultural, nos encanta, pero hay poca especialidad, hay poca pirámide hacia la excelencia. ¿Por qué? Porque los centros educativos son centros reglados, que enseguida consiguen la oficialidad, pero no están adscritos al sistema universitario. Al no estar adscritos al sistema de Bolonia, nadie les obliga a tener estándares de investigación. No tienen una necesidad ni una obligatoriedad, digamos, por ley, de tener que cumplir ciertos estándares en otros ámbitos que no sean el educativo, como el de la gestión y la investigación. Y eso genera que tengamos en la base una inquietud y una demanda y una oferta cultural buena, pero que no haya una pirámide en la excelencia. Entonces hay po-

cos centros de excelencia, pocos centros que capacitan, y de esos centros a los que llegan pocos españoles, ¿qué pasa después? ¿Se quedan aquí a trabajar? No, claro.

Es un poco la realidad que tenemos, y son cuatro estadios bastante poco conectados entre sí, pero hay que entender cómo funciona la base de la estructura, digamos, piramidal de la cultura de un país para ir como vertebrándola conjuntamente.

En términos de empleo, el sector cultural más o menos empleó a 800.000 personas en 2024; aproximadamente estamos ahí, datos correlativos, el 3,5% de empleo del total de España, español. Sobre el consumo, los hogares españoles se gastaron más de 12.000 millones de euros en bienes y servicios culturales, que no es poco. Hay consumo cultural, destacando áreas como el cine, los libros, equipos de imagen y sonido... En cuanto a la financiación, el 65% de los ingresos del sector provienen de administraciones públicas; el 15% es *ticketing*, es decir, la venta de entradas, esto es bastante significativo. ¿Qué significa? Que por mucho que tengamos una estructura pública, tenemos que generar productos que conecten con las audiencias. Interés. Es decir, está descendiendo el interés generalizado sobre la cultura.

En conjunto, más de 34 millones de viajes en 2023, todavía no tengo los datos del 24, fueron movilizadas por cultura con un gasto total asociado de 32.500 millones de euros. Es decir, la gente se mueve por cultura y hay consumo cultural asociado. Lo que no tenemos es el crossover de cuál es el impacto de esos consumos culturales: cuando uno va de viaje a Cádiz para ver un espectáculo de flamenco y cómo incide en otras economías ese viaje a Cádiz específico. Esto es importantísimo para saber cuál es el aporte indirecto que tiene la cultura en otros sectores.

Los informes existentes, descriptivos y atomizados, reflejan la complejidad y el esfuerzo del sector:

- Difícil acceso a la información de las empresas y el sector
- Difícil escalabilidad y baja representatividad
- Datos sesgados por el tipo de actividad: disminución del alcance
- Escaso análisis
- Falta de orientación a resultados o dinamización del sector
- Falta de especificidad sectorial sobre "música"
- La mayoría ofrece poca riqueza metodológica
- Difusión atomizada: no existe espacio de referencia y visibilización que los ponga al servicio de las empresas.



Os pongo aquí el caso de la música, por ejemplo. ¿Informes existentes? Muchos. ¿Qué sucede con la investigación? ¿Qué sucede con los datos? No estamos inventando la pólvora, todos identificamos el mismo problema desde hace mucho tiempo y ha habido grandes esfuerzos por intentar rellenar el hueco de la investigación sobre qué representa la cultura en nuestro país. Pero la mayoría reflejan la idiosincrasia del propio sector: descriptivos, atomizados y complejos. ¿Por qué? No hay acceso a la información. Es muy difícil acceder a la información. Las empresas privadas no dan la información, las empresas públicas tienen la información que tienen sobre sus empresas privadas, por lo tanto, hay sesgo.

Existe una difícil escalabilidad, no se pueden escalar bien esos datos. ¿Por qué? Porque pueden ser datos sectoriales. Por ejemplo, fruto de la dana, en Valencia se han empezado a crear, gracias organizaciones como Ivie, pero otras muchas, están generando mucha data de qué ha sucedido, cuál es el impacto, de una catástrofe así en la comunidad. Esos datos han sido muy valiosos también para recuperar datos de cultura. Ahora la comunidad autónoma de Valencia tiene datos y ofrece datos de ejemplo a otras comunidades autónomas. Pero claro, no hace falta que suceda una catástrofe para que tengamos ese tipo de información.

Los datos son en general bajamente representativos, hay escaso análisis... Es decir, yo siempre pongo el mismo ejemplo: uno se levanta por la mañana, abre una noticia

y dice, cinco recomendaciones para no tener reflujo de estómago. Dice, ay, qué bien, porque tengo reflujo, a ver, ¿qué tengo que hacer? No comer pepino, por ejemplo. Esa es la punta del iceberg que no está pasando en cultura. Es decir, cuando uno tiene datos... eso empezó con un estudio o varios estudios internacionales, en clínica, que se dieron cuenta, con pretest, y eso se interpreta, se aplica a una necesidad, a una solución. Y al usuario final le llega una recomendación, que puede estar más o menos acertada, pero como mínimo está contrastada. Eso es lo que no tenemos en cultura. Es decir, como habéis visto el mapa de lo que sucede, una data o un informe concreto puede ser muy valioso, pero no tenemos el recorrido hecho para llegar a esa recomendación de usuario. Porque las empresas, con ese dato, no hacen nada, porque están muy lejos ese dato. Falta ese recorrido de investigación, y esa investigación es aplicada. Es llegar a esa recomendación final en cultura, porque hemos empezado la base desde identificar una necesidad a partir de un dato. Y este es el recorrido que todavía no está sucediendo a escala global.

Falta de anillo. Por lo tanto, falta el análisis, y el análisis y la interpretación es importantísima, y no lo tenemos. Falta de especificidad sectorial, es decir, la cultura es un gran cajón desastre donde hay muchas distintas necesidades y ecosistemas complejos. Y no es lo mismo música que audiovisual, no es lo mismo editoriales, o sea, podemos tener preocupaciones compartidas, pero son sectores muy distintos. Ejemplo, el teatro. El teatro es un sector que tiene unas características que puede compartir con las artes escénicas en general, pero muy específicas, muy concretas. Las artes en vivo en general tienen una dinámica muy distinta a la del audiovisual, porque es que el arte es un arte temporal y cambia incluso el tipo de consumo. Entonces, falta aporte sectorial y no hay riqueza metodológica. No tenemos riqueza metodológica.

Entonces, en la siguiente imagen veréis un poco la realidad que hace que todos estos datos que os voy a dar sean datos estimados. Vamos a Navarra, al sector, y empezamos con sector. Más o menos unas 1.400, es un poquito más alto este dato, unas 1.500 empresas que se dedican al sector cultura tienen menos de 5 trabajadores. Por lo tanto, micropyme, atomización. En España, el 2,5% de las empresas son culturales, del total de las empresas, y tienen menos de 6 trabajadores. En Navarra hemos identificado, y todos estos datos están sacados del plan estratégico, de distintas fuentes, fuentes públicas todas... Al final del PowerPoint os pasaré las referen-

SECTOR

Problemas compartidos con matices

1400 EMPRESAS menos de 5 trabajadores // España 2,5%
Solo crecen los autónomos (60%) / sueldos medios 20K / 35%
Capacitación muy superior a la media nacional
Políticas de género muy por encima de la media
Sector público / inversión en cultura
Inversión gasto medio por hogar 75/50
Falta de interés / Música el sector más valorado en Navarra
Frente al audiovisual y la lectura



Diagnóstico

DATOS COTEC-IVIE

España es el 4º país de Europa en producción cultural y sin embargo es uno de los últimos en la cola en exportación.

Existe un mayor impacto sobre otras economías territoriales invirtiendo directamente en cultura.



cias. Es un conjunto de cruzar datos, de varias referencias y fuentes. El Gobierno de Navarra está haciendo un esfuerzo titánico por tener un plan estratégico que represente al sector. No sucede en todas las comunidades autónomas y es un esfuerzo porque es complejo el proceso y largo. Y porque nosotros no estamos acostumbrados, o sea, la sociedad navarra no está acostumbrada a picar la puerta de las administraciones y decir, ¡Ey, ayúdame, tengo un problema, vamos a unirnos como sector! No estamos acostumbrados culturalmente a eso. Por lo tanto, faltan datos.

Pero sí que se ha identificado que solamente crecen los autónomos. Es decir, está creciendo, hay profesiones en la cultura, pero el 60% del crecimiento es de profesionales autónomos. Los sueldos medios de todos los profesionales de la cultura están en los 20.000 euros neto. Es un sueldo relativamente bajo y el 35% de estos sueldos son puestos femeninos, es decir, mujeres. Tenemos una capacitación superior a la media profesional, es la realidad, la dan los informes; tenemos unas políticas de género muy articuladas y están muy por encima de la media nacional, aunque no lo parezca. El sector público tiene un aporte en cultura significativamente mayor a la media nacional también, respecto a otras comunidades autónomas. Evidentemente se desdibujan los datos con la Comunidad de Madrid y Cataluña, porque está muy centralizada la cultura a nivel nacional. Pero hay una inversión mayor. La inversión de gasto medio de los hogares es de 75 euros anuales por persona y la media en España está en los 50, llegando a los 158 en Madrid y Barcelona. En el caso de Na-

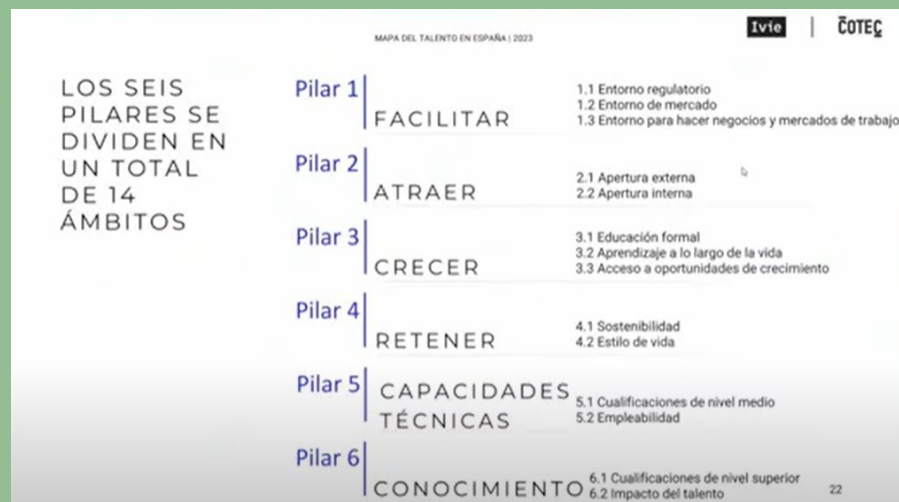
varra estamos por encima de la media, por lo tanto, nos gastamos dinero en cultura.

Hay una falta de interés generalizada por los contenidos culturales y es manifiesta por parte de las encuestas que se han hecho. La música es el sector más valorado en Navarra, es un dato significativo también, frente al audiovisual y la lectura, que también son bastante bien aceptados y bien percibidos. Son los tres sectores que más se aprecian y más se valoran en Navarra.

Se acaba de publicar el mapa estadístico de los intereses culturales del año 24, que lo veremos al final; se ha publicado en enero del 25 y lo tenéis a toque de clic, en el Instituto Nacional de Estadística y habla sobre el consumo cultural. Y ahí sencillamente vamos a reafirmar los datos que ya venían en tendencia, que estamos comentando ahora, que es una falta de interés generalizada: libros, audiovisual y música son los contenidos que más se aprecian.

Un dato que también es muy significativo: el lunes a las 11 de la mañana COTEC, que es una de las empresas que se dedica a la data, y la menciono porque es la empresa que ha estado colaborando con la actual presidencia de gobierno para crear todos sus informes estadísticos sobre cultura, emprendimiento, innovación, especialmente tecnológicas, nos dieron un dato muy interesante. El segundo informe global sobre cómo está la cultura se va a publicar el lunes que viene, y nos ha hecho un avance previo; yo creo que estará a disposición del usuario a finales de la semana que viene, pero si no, os lo comentaré porque nos han citado en presidencia para hablar de estos datos, para presentar el proyecto que ya está cerrado. Nos avanzaron un dato muy significativo, que es que se ha podido comprobar por primera vez que España es el cuarto país en Europa en producción cultural, pero es uno de los últimos en exportación de cultura. Y esto lo he podido constatar en la experiencia de Colombia. Es decir, nuestro país estaba muy por debajo de las exportaciones que hacían otros países en Latinoamérica. Sin embargo, la calidad de nuestros artistas, en el caso de la música, era excepcional.

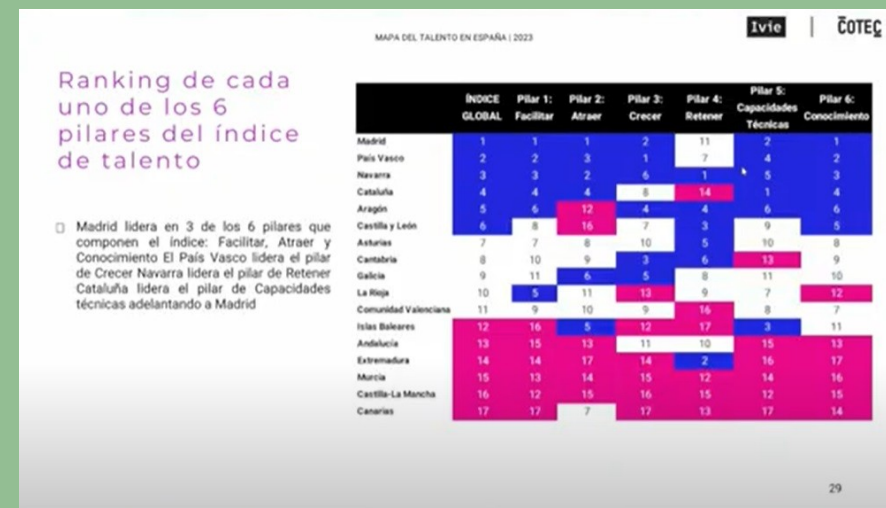
Pero el dato más interesante es el siguiente: existe un mayor impacto, es decir, si se aporta un euro directamente a un espectáculo, a un evento o a un proyecto cultural, han podido comprobar desde COTEC, que ese euro directamente invertido en cultu-



ra genera un mayor impacto en otras economías territoriales. Es decir, es expansivo. Mayor impacto que si tú inviertes ese mismo euro en otro tipo de incentivos, en otro tipo de economías para que reporten en cultura. Es decir, la inversión directa en cultura es expansiva e impacta en otras economías. Entonces, este dato es el que nos presentarán y se hará público y explicado detalladamente. Y yo creo que es muy interesante en la incidencia en cultura de cara a las políticas comunes y al futuro.

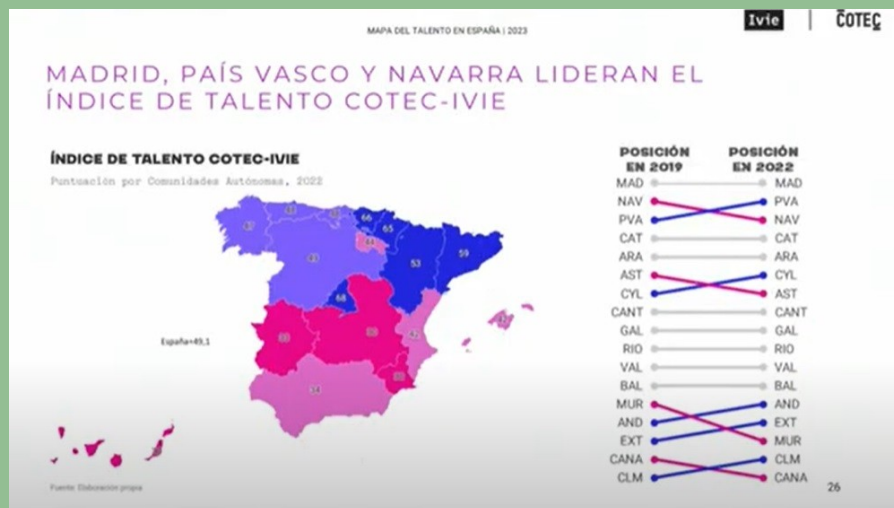
Museos: cuatro datos más, ya globales. Los museos han crecido, están creciendo. De hecho, ha crecido un 13% la asistencia a los museos con respecto a 2023. ¿Y por qué? Por un fenómeno que está sucediendo, que es la resignificación de los espacios culturales, y es importantísimo que lo tengamos en cuenta. Los espacios físicos se están resignificando para los nuevos públicos, y esto es importantísimo. El Museo de Javier, de Navarra... con sus datos de visitantes. Origen del público: el 40% aproximadamente visitantes nacionales, otro 40% territoriales, es decir, de Navarra, y el 12% internacionales. Son datos positivos, muy positivos. Hay algunos datos sobre NICDO, las infraestructuras, ¿vale? Y lo más importante de ahí abajo es el gasto medio por habitante que lo habíamos visto antes, es decir, 75 euros.

Un pequeño resumen de esta primera parte: Navarra muestra un desempeño destacado en el sector cultural en comparación con la media nacional. Es importante, estamos bien en números. Aunque el gasto público en cultura por habitante en Navarra



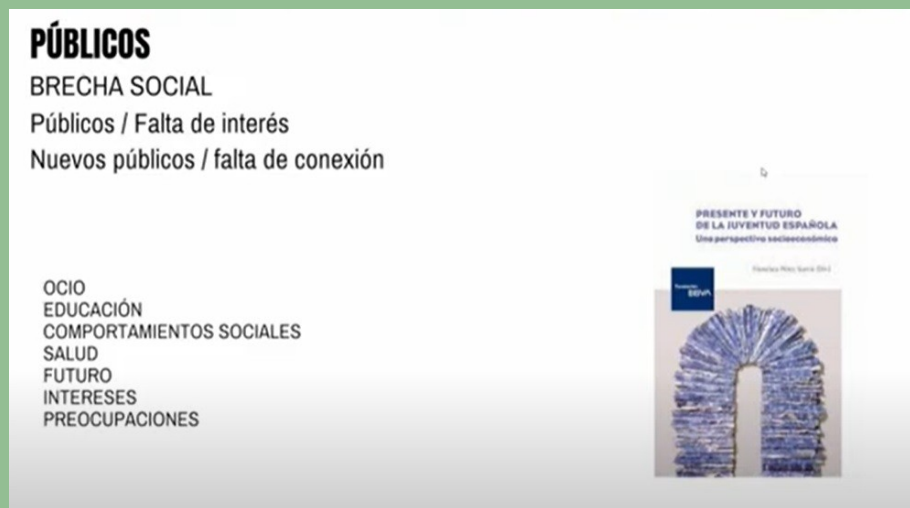
Os presento un informe conjunto que se hizo el año pasado, de Cotec e Ivie, sobre los pilares del talento en la cultura. Hay seis pilares reconocidos. Uno, facilitar; como facilitamos estructuras culturales, entornos regulatorios, entornos de mercado, incentivando los mercados privados, entornos para hacer negocios... y mercados de trabajo, importantísimo, ferias de cultura relacionadas con la cultura, industrias creativas... Segundo pilar: Atraer. La apertura que tenga la comunidad externa e interna de cara a la tracción cultural. Tercer pilar: crecer; cómo hacemos crecer, educación formal para hacer crecer la cultura, aprendizaje a lo largo de la vida, acceso a oportunidades de crecimiento. Cuarto, el cuarto pilar, retener sostenibilidad y estilo de vida, es decir, en la cultura que tengamos, en Navarra, tengamos un estilo de vida que favorezca el incentivo a la cultura, y hablo de profesiones, talento cultural. El quinto, capacidades técnicas: cualificaciones de nivel medio y empleabilidad. Y el sexto, conocimiento: cualificaciones de nivel superior e impacto del talento.

El ranking que tenemos es que Madrid lidera en tres de los seis pilares y País Vasco lidera en el pilar crecer y Navarra lidera, sustancialmente, por encima de las demás, en el pilar retener. Sostenibilidad y estilo de vida. ¿Qué significa eso? De todos los pilares para potenciar el talento cultural somos el número uno de todas las comunidades autónomas en retener, sostenibilidad y estilo de vida: que aquí se vive muy bien. Por lo tanto, tenemos un ecosistema óptimo para vertebrar capacitaciones culturales, es decir, profesionales culturales de la cultura. Somos el número dos en atraer. Sin embargo, estamos muy mal en crecer, somos los sextos, y en capacida-



des técnicas, los quintos. En el año 23, porque están los datos actualizados al 23, Navarra está en el número tres en la creación y la vertebración del talento en cultura. Podemos estar más o menos de acuerdo, pero son datos estadísticos, es lo que existe y reflejan una tendencia, cómo se están moviendo los flujos culturales.

Vamos a hablar muy rápidamente de públicos, porque también es muy importante hablar de públicos. Y me voy a centrar especialmente en los nuevos públicos, es decir, las audiencias jóvenes. Nuevos públicos entendidos como el acceso a la cultura; las audiencias jóvenes están consideradas los nuevos públicos, aunque terminológicamente no sea correcto. Y os voy a dar cuatro datos, contrastados también, pero fundamentalmente extraídos del estudio publicado por la Fundación BBV en el año 24, que habla de hacer una panorámica, un análisis de cómo ven el mundo las nuevas generaciones, desde distintos ámbitos, el ámbito social, el cultural, el ámbito sanitario... Y os voy a dar algunas de las conclusiones contrastadas también con dos estudios internacionales, pero nos interesa el caso España. Hay poquitos datos nacionales específicos sobre nuestros propios jóvenes. Se ha producido un retraso y reducción en el tema de los matrimonios, ha cambiado muchísimo la modalidad de los tipos de familia, para los jóvenes se ha retrasado y reducido la emancipación, la tasa de emancipación entre los jóvenes alcanza un mínimo histórico situada en los 32 años, padecen dificultades profesionales superiores a las nuestras, es su percepción. Como sector, se ha reducido el volumen de este sector por la longevidad que



tenemos en la esperanza de vida, por lo tanto es un sector más estrecho, tenemos menos niños, menos jóvenes, y eso hace que ellos se sientan con menos voz, menos escuchados, un sector que tiene menos peso y ellos se perciben con menos peso frente a otros grupos de interés.

Hay una altísima movilidad, para ellos forma parte de la ecuación moverse internacionalmente, pero con la idea de volver, eso no ha cambiado. Sobre la salud, importantísimo, tienen una conciencia enorme sobre la salud mental, mucho más que otros grupos de interés, pero por otro lado, paradójicamente, normalizan muchísimo los hábitos no saludables relacionados con el consumo de alcohol y la automedicación, para ellos es algo supernormalizado la automedicación constante.

Con respecto al ocio y la cultura, ocupa una parte importantísima de su vida, pero entienden la cultura siempre en compañía, y para ellos el estrato familiar, el modelo de familia ha cambiado, para ellos su familia son sus amigos. Eligen a sus amigos y esa es su familia, por eso establecen vínculos muy estrechos con los que consideran sus círculos de interés, por lo tanto, para ellos no está en juego consumir la cultura si no es en un espacio de socialización, con sus amigos. Importante: música, en el número uno, ver series en el dos, socialización con los amigos en el tres, es decir, beber con los amigos, gimnasio en el caso de las chicas, leer en el caso de las mujeres... Desmitifican mucho los grandes eventos en vivo; los han desmitificado porque

no conectan con los espectáculos en vivo, especialmente si son grandes masificaciones, porque no ven a sus artistas, están muy lejos, son incómodos, no puedes hablar con tus amigos.

Sobre la educación, educación en cultura, perciben que ahora ya es indivisible la formación tecnológica si quieren dedicarse al tema cultural, es decir, lo perciben dentro de las capacidades. A la digitalización le da muchísima importancia, pero también consideran que el 100% del sistema educativo no responde a las necesidades de capacitación digital. Entonces, creen que son competencias de autodidacta que tienen que hacerlas fuera de los colegios, fuera de las universidades, para poder estar preparados a nivel digital. Y es indivisible para ellos, cualquier acción relacionada con la cultura pasa por competencias digitales. Y consideran que es clave para acceder al sistema laboral, a todos los niveles.

Sobre los trabajos remunerados en cultura, muy curioso: más que el dinero, valoran muchísimo que el puesto de trabajo les interese. Si no les interesa, exigen puestos de trabajo o salarios de entrada mucho más altos que la media. Si no, no lo hacen, no están dispuestos. En ese sentido, hemos perdido resiliencia profesional. El trabajo dignifica, para ellos el trabajo tiene que ser remunerado sí o sí, aunque no necesiten el dinero. Eso también es una manifestación que salió muy acusada en el estudio. Sobre el futuro, cuatro datos. No tienen una valoración positiva del legado o el futuro que les estamos dejando. Les hemos vendido, según ellos, un futuro donde consideran que la calidad de vida será peor que la nuestra o peor que la de sus padres. El 73% de los encuestados, de los jóvenes, que fue una muestra muy representativa, cree que los jóvenes vivirán peor que sus progenitores.

También el 70% de los encuestados coincide en que el principal problema de los jóvenes es el mercado de trabajo, seguido de problemas del sistema educativo, el acceso a la vivienda y el consumo de las drogas y el alcohol. Están muy concienciados también con el tema de la sostenibilidad, con el planeta. Preocupaciones por orden de importancia: la tecnología, el cambio climático, el valor que le dan a la ciencia, a los avances científicos, la importancia de los amigos, para ellos es vital, las situaciones de discriminación, la tolerancia entre la diversidad, es decir, inclusión, la confianza en la sociedad y en las instituciones versus desconfianza. Tienen una tremenda desconfianza en las estructuras de vertebración y una enorme desconfianza

PÚBLICOS
BRECHA SOCIAL
Públicos / Falta de interés
Nuevos públicos / falta de conexión



Loïc Riom EPFL, Swiss
Federal Institute of
Technology in Lausanne.
Abril / 23

¿Cómo acercar los espectáculos a la generación Z? (18-23)

"Discoformosis" / sería transformación de la industria
Era post-internet

Los jóvenes no asisten a los conciertos porque no se identifican. La no identificación parte de no haber sido llevado. El acceso se convierte en un elemento central

Conciertos virtuales y presenciales deben coexistir y son complementarios (lasitud post-covid)

Público femenino más fiel que el masculino
La experiencia del concierto no es tan satisfactoria: "demasiada gente", "demasiado caro", "demasiado lejos del artista".

Dificultad y necesidad de realizar estudios sobre audiencias

en la política y la política piensan que tiene que estar ligada a la formación.

Pero a pesar de toda esta problemática que parece más catastrofista que otra cosa, la satisfacción de este grupo de interés es mucho mayor que la de otros grupos de interés. Están contentos con su vida, les gusta. La satisfacción es alta; mucho más alta que la de otros grupos de interés donde podemos estar nosotros recogidos. Creo que son importantes estos datos de sector de los jóvenes a nivel social unidos con algunos otros estudios relacionados o que inciden mucho más en qué sucede, en por qué los jóvenes no están yendo a los espectáculos en directo, sea el que sea. Nosotros hemos investigado mucho en música, pero también se extrapola a eventos en vivo.

Y pongo aquí algunas de las conclusiones que tienen mucho que ver con la falta de interés y, sobre todo, con el tipo de interacción que ellos generan con el espectáculo. Es un fenómeno que se llama "discoformosis", la transformación de la industria a internet, es decir, cómo se está transformando, cómo nosotros creamos esos vínculos culturales que tienen que ver con una hibridación entre lo digital y lo físico. Cómo utilizamos las herramientas digitales para atraer al espectáculo físico y que aquello sea una experiencia absolutamente diferencial. Los jóvenes no asisten a los conciertos, en el caso del vivo, por ejemplo, porque no se identifican con lo que ven; y, además, es un dato bastante evidente. La no identificación tiene mucho que ver con



no haber sido llevados previamente por su entorno familiar. También se ha comprobado, como el tema de Bourdieu, que ya hay muchas teorías sobre Bourdieu, que, si a ti no te llevan familiarmente, tú no conoces un espacio cultural, físico, tú no vas a crear ese vínculo de familiaridad con él. Está íntimamente relacionado.

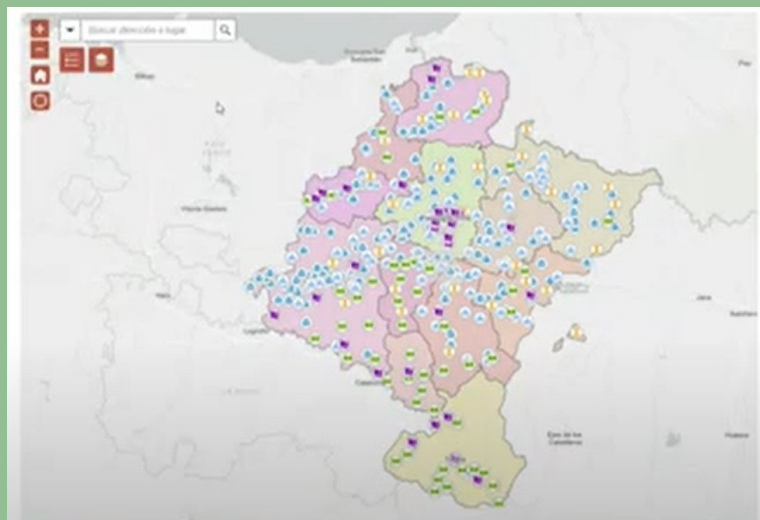
El acceso se convierte en un elemento central de la ecuación. Es decir, poder acceder a los espectáculos, a los eventos en vivo, a los espacios, es vital para resignificar la cultura, resignificar la cultura para los jóvenes. Los conciertos virtuales, en este caso, y presenciales deben coexistir. Es decir, no tenemos a día de hoy en el mundo de las artes, especialmente en las artes escénicas, casos estandarizados de éxito, donde se vincule, se utilice la comunicación digital para reforzar el evento insustituible que tiene que ser la experiencia en físico con sus amigos. Estamos todavía muy lejos. Existen casos de éxito, pero son anecdóticos.

El público femenino es más fiel que el masculino. El centenal es tremendamente infiel. Pero, por otro lado, cuando establece vínculos, pasa a ser superfan, hiperfan. Cuando se crean los vínculos emocionales, lo compra todo. Lo consume todo, sin filtro. Entonces es muy bipolar también el consumo, tremendamente infiel, pero, por otro lado, cuando se establece ese vínculo emocional, se gasta todo su dinero en ese artista, en esa saga de audiovisual, en esos personajes. Sucede. Después, per-

El público femenino es más fiel que el masculino. El centenal es tremendamente infiel. Pero, por otro lado, cuando establece vínculos, pasa a ser superfan, hiperfan. Cuando se crean los vínculos emocionales, lo compra todo. Lo consume todo, sin filtro. Entonces es muy bipolar también el consumo, tremendamente infiel, pero, por otro lado, cuando se establece ese vínculo emocional, se gasta todo su dinero en ese artista, en esa saga de audiovisual, en esos personajes. Sucede. Después, perciben que en la cultura en general, en vivo, hay demasiada gente, es demasiado caro, está demasiado lejos del artista, de los referentes. No necesariamente los grandes conciertos son la clave para el día de mañana en atención al vínculo con los públicos.

Lo vinculo al tema de los territorios porque es muy importante. Lo que sí que está sucediendo es que los espacios físicos de representación de la cultura se están reconfigurando. Sobre todo, relacionado con la movilidad de los jóvenes, con la movilidad de las audiencias, y relacionado también mucho con cómo los públicos viven ese espacio. Entonces, la pregunta que yo os hago ahora es, ¿en qué medida los gestores culturales, que estoy convencida que tenéis al cargo espacios culturales, tenéis una mirada de resignificación de los espacios? Porque esto, tarde o temprano, va a llegar a todos los puntos. Y además es una de las soluciones para articular la cultura. Que un teatro donde convencionalmente sólo se ha programado teatro, evidentemente ahora ya no sólo programamos teatro, pero hay que repensar el espacio físico, sobre la interacción con el espectador que está ahí sentado y que tiene unos vínculos muy distintos y una manera de consumir la cultura muy distinta a la nuestra. El problema que tenemos es que estamos en medio de un cambio generacional. Entonces, los públicos de toda la vida quieren que no se toque esa convención social asociada al arte, sobre todo en los espacios públicos y en los encuentros en vivo. Pero es importantísimo.

En el Atlas Cultural, que ofrece una de las páginas de Gobierno de Navarra, ahí se ve claramente cómo están los espacios culturales... Aunque sea una foto, es muy panorámico: ves la ficha técnica de todos los espacios culturales en función de la actividad que tienen. Bueno, es clarísimo. Se ve la concentración: artes escénicas, música y audiovisual absolutamente concentrados. Esto es gracias a un ejercicio que se ha hecho desde el gobierno de Navarra y es muy interesante, pero hay que interpretarlo. Como veis en el mapa, todo lo que son azules son archivo, patrimonio



histórico, etc. Tenemos los espacios vertebrados. Existen los espacios. Lo que hay que reconfigurar es el significado cultural que les damos. Y fijaos, artes escénicas, norte bastante concentrado en función de actividad, de la actividad cultural, pero todos los demás espacios están destinados a, sobre todo, archivos y museos. Entonces, es interesante, es muy interesante de cara a una reconfiguración y a una vertebración, porque lo importante es pensar en el territorio desde lo local; este concepto que está tan de moda, *glocal*: desde lo local, ¿cómo conseguimos ser globales? ¿Cómo lo hacemos? Cuando está bastante comprobado que las grandes masificaciones tienden a reducirse, que los públicos jóvenes, no necesariamente necesitan grandes eventos masivos para sentirse identificados, que donde creamos vínculos es en el *one to one*, es decir, con experiencias físicas que tienen que ser colectivas, en familia y sus familias son amigos. Hay que pensar en ese estatus social. Y que para ellos es indivisible la tecnología, absolutamente indivisible de la ecuación. El cómo usarla es otra cosa.

Vamos finalmente a hablar de tendencias. Cuáles son las tendencias, que tienen mucho que ver con la comunicación. Dos de los grandes problemas que inciden, como ya sabéis por el horizonte 2030, en la cultura es el tema de la propiedad intelectual asociada a la inteligencia artificial, que es la IA generativa versus la inteligencia artificial de soporte, que son dos cosas distintas. La IA generativa es imparable y la IA de soporte de soporte en menos de 18 meses está comprobado que en secto-

SOCIEDAD

TENDENCIAS

TIK TOK, VIDEOS CORTOS
MULTIPLATAFORMA COHERENTE
CONTENIDOS ORIGINALES
AUTENTICIDAD
CONTENIDO GENERADO POR EL USUARIO
REDES SOCIALES COMO CANAL DE VENTA
MICRO INFLUENCERS

AUMENTO

LINKEDIN RED SOCIAL EN CONVERSACIÓN
WHATSAPP: PERSONALIZAR LA COMUNIDAD
BUSCADORES INTERNOS VERSUS HASHTAG

LO QUE SI PERO NO

METAVERSO
REALIDAD VIRTUAL INMERSIVA
BUSCADORES INTERNOS VERSUS HASHTAG
TWITCH

LO QUE NO

TWITTER Y FACEBOOK
STREAMING

AI AND MUSIC
MARKET DEVELOPMENT OF AI IN THE MUSIC INDUSTRY AND THE IMPACT OF MUSIC
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CREATION AND PRODUCTION

Tobias Holzmüller / GEMA
Cécile Rap-Weber CEO / SACEM
Febrero 24

IA en los procesos de creación musical: 15.000 profesionales + 16 expertos

En el proceso de la IA reactiva a la generativa:
640 billones: 300 millones IA musical. En 2028: 3.1 Billones

Presente en toda la cadena de valor: edición, producción y composición
Nuevas formas de creatividad: no sustitución pero sí transformación
Uso como soporte es muy secundario (17%)

Copyright / consentimientos / Modelos transparentes / Monetización
Streaming y la concentración del mercado

Demandas y recomendaciones: hiper-especialización
Políticas reales de sostenibilidad / alianzas con tecnológicas

res como la música, el audiovisual y todas las artes digitales va a sustituir en un casi 100% el mercado. ¿Qué significa eso? Os pongo un ejemplo. Una IA de soporte es que ahora mismo hay un señor en un programa de televisión pinchando, lanzando las músicas en directo; esas músicas se han articulado con bancos de catálogos de música y demás y hay una persona que está lanzando esas músicas para ambientar una grabación en directo. Esa persona no va a existir porque hay una IA de soporte que genera esas músicas que son de ambiente. Y como esto, muchas otras cosas. ¿Es sustitutiva? ¿Nos vamos a quedar sin trabajo? Absolutamente no. Claro que no. Pero se va a reconfigurar el sistema profesional. Y la IA generativa es aquella que utiliza todos los nodos de información para a partir de esos nodos, con independencia de quien sean, generar con unos patrones nueva música, nuevos contenidos audiovisuales, nuevas fotos, etc.

Esto es otro estudio que publicó GESAC, que se publicó en febrero del 24, que se hizo a profesionales de la creación, creadores que son poetas, escritores y también músicos. En el caso de la IA aplicada al sistema musical, es decir, a la música, ahora mismo la IA generativa está generando 640 billones y, en el caso específico de la música, 300. Por lo tanto, es un negocio enorme, es uno de los grandes negocios. Pero es que se prevé que en 2028 lleguemos a 3.1 billones. ¿Vale? 3.1 con respecto a los 300 millones del caso de la música. Es decir, en dos años y medio, vamos a estar en 3.1 billones. Por lo tanto, es que la IA no solo ha venido para quedarse, es

que es el negocio del futuro. Está presente absolutamente en toda la cadena de valor: procesos de creación, procesos de producción y desarrollo, procesos de exportación... con especial incidencia en los procesos creativos. Pero está al llegar todo el tema de la articulación de exportación.

Los grandes temas en los que estamos ahora mismo son el copyright, consentimientos, modelos transparentes, quién tiene la propiedad, cómo se protege a los autores, a los creadores. Y lo que se está recomendando encarecidamente a todas las empresas dedicadas al sector cultural es una hiperespecialización. Porque en la hiperespecialización, en lo local, en lo concreto, en lo territorial, es mucho más difícil que incida negativamente un proceso, un volumen de negocio, llamado IA, aplicada a los procesos culturales, que nos va a arrasar. Entonces, una de las recomendaciones que hace Europa es la hiperespecialización. Y no todo lo contrario: soy una pyme, tengo que pagar las facturas a final de mes, o somos tres autónomos, gestores culturales, estamos llevando un par de centros, dinamizando culturalmente y lo que voy a hacer es diversificar más mis servicios para poder llegar a fin de mes. Eso pasa en casi todas las industrias creativas: ofrezco más servicios, menos capacitación, es decir, todo lo contrario, para poder llegar a fin de mes. No, lo que te está diciendo Europa es hiperespecialízate en una cuestión para aportar valor diferencial todo el rato y crece ahí, aunque vengan mal dadas porque eso es lo que va a hacer que tú luego tengas mucha más capacidad de vertebración.

Y lo que se está recomendando también y están pidiendo encarecidamente es crear alianzas contra las tecnológicas, que la regulación entre en las tecnológicas, que haya políticas reales de sostenibilidad, muy asociadas al tema de los fenómenos digitales. Esto es un informe que tiene mucho que ver con uno de los grandes temas, sostenibilidad e inteligencia artificial, que afecta directamente a la cultura.

Voy a cuáles son las tendencias y cierro con este último capítulo. El gran reto de la cultura y de la microcultura, de los microagentes culturales, es un reto también de la economía de la atención, de la comunicación. Es decir, cómo comunicamos, cómo llegamos a esos públicos, cómo conectamos con ellos, con las herramientas que todo el mundo usa. La comunicación es muy importante en la cultura y se le da poca atención. Y no hablo de campañas de comunicación y de tener visibilidad, hablo de entender cuáles son los usos que las audiencias le dan a los *devices* tecnológicos,

es decir, a los dispositivos tecnológicos y cómo se relacionan con ellos para entender ese contenido. Es importantísimo. Lo que sucede en cultura, y sucede mucho, y sucede más en otras comunidades autónomas, es que, como no tenemos medios, llegamos a comunicar y utilizamos la misma comunicación en todas las redes, o sea, lo que hacemos es multiplicar los canales y utilizarlos todos igual, es decir, las redes sociales, las campañas gráficas, todo, de la misma forma para difundir el mismo mensaje. No hay una adaptación. Y cuando no hay adaptación, los usos tampoco se producen por parte de las audiencias.

Entonces, ¿cuáles son las tendencias que están más o menos funcionando a nivel global en cuestiones de cultura? Vídeos cortos. El vídeo, es decir, el encapsulado en movimiento, la imagen en movimiento y el encapsulado corto, es el contenido que mejor entienden los públicos jóvenes. Y va en aumento. Vídeos de no más de un minuto. Son contenidos que funcionan. Dinamismo. ¿Por qué? Porque los centenials el lenguaje que mejor entienden es la imagen en movimiento y la música. La generación boomer, de los años sesentas, el lenguaje que mejor entienden es el texto leído, la lectura y la voz. Son la generación del tú-haz. Y es la razón por la que, y yo no lo podía entender, hasta hace cinco años o así, las páginas web de los mejores teatros del mundo de ópera eran horribles. Y yo no lo entendía. Y respondía a una lógica del *white head*, los cabezas blancas como fenómeno, que son los que pagan los espectáculos caros. Entonces, si un señor o una señora de 65 años o 60 años entra, lo que quiere es leer la programación. Por lo tanto, esa adaptación se ha producido tarde, se ha producido muy tarde. ¿Por qué? Porque responde a una lógica generacional de comunicación.

Exactamente igual que los milenials, de unos treinta, cuarenta; aquí hay bastantes milenials por lo que veo. Yo soy milenial. El milenial es pasivo en las redes, es un ser pasivo. Somos consumidores pasivos. ¿Qué significa eso? Significa que miramos. Somos visuales. El elemento visual de la imagen que mejor entendemos es la información visual, una foto estática. De hecho, nos molesta mucho que una foto se tenga que explicar. O una foto vacía de contenido. Porque lo entendemos como parte esencial del contenido. Y somos la generación del videojuego. Por lo tanto, los efectos de sonido, el continuum sonoro es importante. Somos generaciones donde empezó a crearse toda la narrativa, se cambió una narrativa de cómo entender las lógicas de un espectáculo. Somos la primera generación de los videojuegos. La

evolución digital de eso son los centenials y los centenials se aburren. ¿Por qué? Porque el protagonista es él. El videojuego, la gamificación, le ha hecho entender que el protagonista es él. Por lo tanto, está acostumbrado a descifrar pistas todo el rato. Una estructura narrativa lógica y clásica le aburre porque va por delante. Por la estructura de gamificación, que es muy distinta.

Por lo tanto, hay que entender cuáles son los códigos, hay que entender cómo funcionan los lenguajes y qué públicos vamos a tener. Hay que hacer una mirada de públicos, hay que poner mucha atención a la segmentación de audiencias, a ese público para saber en qué medida incide esa coexistencia y en qué medida yo puedo arriesgar más en mis políticas de comunicación y de programación.

Lo que funciona, tendencias: contenidos originales y honestos. Funcionan con los nuevos públicos. Lo que funciona: autenticidad y contenidos participativos generados por los propios usuarios. También funciona. Los testimoniales de toda la vida funcionan en los vídeos. Lo que funciona: las redes sociales como canales de venta. Está funcionando y muy bien, además. Lo que funciona: acercarnos a esos espacios como de amistad, de autenticidad, esos grupos de WhatsApp, esos mensajes directos, que nos parece en algunas políticas culturales, como, ¿cómo voy a hacer yo esto? Pues funciona con los nuevos públicos. La estrategia de los microinfluencers. Microinfluencers es lo que opinan de ti desde el punto de vista de la vecina o la tienda del barrio. Pero no penséis en influencer como famosos que cobran dinero por dos fotos, no. Una estructura de acceso, de experiencia. En realidad, estamos hablando todo el rato de generar un valor en una experiencia global. Conseguir que la cultura se viva como una experiencia, que es más física que nunca para las nuevas audiencias.

¿Qué va aumentando? El uso del LinkedIn, que es una red profesional, como red de altavoz comunicativa, está funcionando bastante. El uso de LinkedIn con valor con carácter cultural y para crear esas conversaciones, que son profesionales. Personalizar las comunidades a través del WhatsApp está funcionando. Buscadores internos, generar buscadores internos. Lo que sí, pero no: las realidades virtuales no funcionan, no están entrando en la cultura. En el sector cultural no funcionan. El metaverso, realidades inmersivas... en los públicos no hay una demanda, no está funcionando. Lo que tampoco funciona es Twitch, otra especie de red social, pero que ya no

TEMAS DE REFLEXIÓN

- INCENTIVAR INICIATIVAS PÚBLICO-PRIVADAS (MECENAZGOS, INCENTIVOS, ASALARIAR)
- RETO DE LA DEFRAGMENTACIÓN / COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD
- JÓVENES Y VÍNCULOS: SIGNIFICADO DE LA CULTURA / USOS
- RETO DE LA RESIGNIFICACIÓN DE LOS ESPACIOS
- DESCENTRALIZACIÓN
- RETO INTEGRACIÓN EDUCATIVA
- TALENTO: CAPACITAR - EXPORTAR
- MIRADA POSITIVA / COMPROMISO Y PREOCUPACIONES SOCIALES
- LA PARTICIPACIÓN NO FUNCIONA / EXPERIENCIAS COMPARTIDAS
- TENDENCIAS NO CENTRADAS EN TECNOLOGÍA SINO EN PROCESOS / USOS

funciona. Y lo que claramente no funciona: Twitter, Facebook y los streamings, las retransmisiones. Las retransmisiones no funcionan. No funcionan como herramienta de captación y de fidelización de públicos.

En realidad, no ha cambiado tanto la cultura, pero sí que han cambiado los flujos de interacción culturales. Están cambiando, y están cambiando rápido. ¿Cuáles son los temas que yo os invito a reflexionar? Incentivar muchísimo desde el punto de vista de las estructuras las alianzas público-privadas. No microsegmentar la oferta, sino todo lo contrario: alianzas público-privadas es lo que funciona: mecenazgos culturales. Importantísimo que entre el mecenazgo en la Comunidad Foral porque eso es que se active, tomar conciencia por parte de la empresa privada y de las empresas de la importancia que es aportar en cultura. Es importantísimo, esto es un reto que tenemos por delante. Hay que crear una estructura de ofrecer salarios, es decir, hay que asalariar, hay que perder el miedo, porque si no la estructura base de las empresas es muy constantemente inestable. Es importante desde el punto de vista del sector privado.

El reto de la defragmentación en la cultura es un reto de comunicación y un reto de acceso a públicos. Es decir, no tanto de las empresas, que están muy atomizadas; el gran reto es de acceso, el gran reto es de comunicación y de acceso a públicos, insisto. Y se le pone muy poca atención a cómo ven el mundo estas nuevas audiencias, de cara a programar, de cara a diseñar, de cara a dialogar con ellos. Tenemos

un gran reto que para mí es una de las propuestas más interesantes de futuro que es la resignificación de los espacios, que yo también creo no hay una respuesta, pero creo que es una gran reflexión abierta que a mí me gustaría hacerlos. Y tenemos un gran reto de talento, tenemos que ser más capaces en Navarra de capacitar y de exportar, en la línea de las políticas futuras. La mirada es positiva, pero tiene que haber un compromiso de trabajar como sector. La mirada es positiva, vamos bien, pero tenemos que articularnos más como sector para tener más fuerza. Y por supuesto hay que empezar a crear y contrastar, es decir, a crear experiencias compartidas en los públicos, pero contrastadas con datos. Esto es también otro de los grandes retos que tenemos a escala global. Conseguir datos e investigación capaces de dignificar el sector y trabajar como sector. Y hasta aquí más o menos la panorámica.



Cultura en red: experiencias de cooperación territorial

Mesa redonda

con proyectos y modelos de colaboración entre territorios. Adolfo Vélez, representante de la Sociedad Corralizas y Electra; Marisa Iturbide, cofundadora de la Asociación Itineris COMA; y María Amatriain, técnica del Consorcio Zona Media.

**X Encuentros
Profesionales
GESTIONAR CULTURA**

MODERADOR:

Vamos a dialogar con Marisa Iturbide, con Adolfo Vélez y con María Amatriain sobre el territorio en y desde el ámbito rural, con experiencias diversas en las cuales puedan compartir experiencias en torno a la cultura como herramienta de cohesión social y, a veces, con retorno económico-social y también doblemente cultural. Nos acompaña Marisa Iturbide, de la entidad Itineris COMA. Marisa desarrolla proyectos de innovación social, creatividad, cooperación, crecimiento, sostenibilidad social, económica y medioambiental.

De entre sus muchos perfiles, hoy se presenta aquí como cofundadora de Itineris COMA, una asociación sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es la puesta en valor de los recursos culturales históricos y socioeconómicos, sean turísticos, empresariales y o educativos de la villa de Artajona y de otras villas atravesadas por los caminos históricos. Itineris COMA es promotora, impulsora y coordinadora de la Asociación Navarra de Municipios del Camino de la Vera Cruz, este siendo un camino como eje físico

vertebrador. Marisa, si quieres nos explicas la entidad, qué hacéis y cómo hacéis, por favor.

MARISA ITURBIDE:

Yo soy mexicana, pero de origen navarro. A finales de este mes hará nueve años que vivimos en Artajona. Vivimos en la casa familiar materna. Nosotros creamos una asociación que se llama Itineris COMA. Esto de coma es cooperación de la edad media para canalizar proyectos de innovación social, turísticos y empresariales. Veníamos del entorno urbanita siempre, viviendo en diferentes países y nos pareció que era un momento muy interesante a la edad que teníamos, que entonces teníamos 63 años, para volcar toda nuestra experiencia y todos nuestros conocimientos en el entorno rural y tener, además, la esperanza de poder vincular o conectar los entornos urbanos con los entornos rurales. Entonces, a través de Itineris COMA hemos iniciado varios proyectos que luego detallaré. Estamos muy implicados y participamos mucho de todas las actividades que hay en Artajona y en otros municipios con los que hemos conectado a través de uno de los proyectos que estamos realizando.

MODERADOR:

Muchas gracias, Marisa. Adolfo Vélez es representante de la sociedad Corralizas y Electra en el entorno de Artajona, es miembro de su junta directiva. Es una entidad en el ámbito local con gran longevidad, se formalizó en el año 1913, y tiene mucho que contar de las redes rurales de cooperación. Gestiona el aprovechamiento de 1.900 hectáreas de tierra de pastos y corralizas, de tierra de labor, 541 hectáreas, y 200 destinadas a uso forestal. Producen energía eléctrica en dos centrales hidroeléctricas de su propiedad, ubicadas en Mendigorri y en Larraga. Desde sus primeras compras de corralizas, en el año 1865, se dibuja su trabajo por el bien común. Ya con sus adquirientes no buscaban en esas compras su particular provecho sino el beneficio del pueblo. En escritura ante notario, don Joaquín Sarasa, el 10 de abril del año 70, del siglo XIX, otorgaron a los 25 vecinos de Artajona, mayores contribu-

yentes, participaciones iguales, a los que cada uno de ellos se reservaron de las cuatro citadas corralizas. Adolfo, si quieres dar la introducción al vídeo, por favor.

ADOLFO VÉLEZ:

Como bien dice, soy de la Junta de Corralizas, y vengo a explicar un poco qué es Corralizas. Pero mejor que explicarlo, vamos a proyectar un vídeo que se hizo cuando la inauguración del Reino de Artajona, para explicar a todo el mundo lo que era Corralizas.

VÍDEO: “Formalmente, la Sociedad de Corralizas es una agrupación de socios de carácter civil que se rigen por unas normas generales o estatutos. Pero cuando le preguntas a un artajonés por esta sociedad, surgen varios sentimientos compartidos. Buen hacer, compromiso, servicio al pueblo, unidad de acción y punto de encuentro entre artajoneses. ¿Cómo surge esta sociedad? Tras la desamortización de Madoz en el año 1855, el pueblo de Artajona supo dar una solución estratégica e inteligente a la salida a subasta de algunos bienes comunales del Ayuntamiento, creando en 1865 el embrión de lo que hoy constituye la Sociedad de Corralizas. Fueron varios artajoneses los que ganaron las subastas de las corralizas del Ayuntamiento, que posteriormente fueron traspasadas al resto de la comunidad para constituir esta sociedad. Posteriormente la Sociedad de Corralizas ha sido la gran promotora, gestora de servicios y dinamizadora de actividades en Artajona, realizando importantes transformaciones en aspectos sociales, económicos y culturales. Por poner algún ejemplo, dio el servicio de abastecimiento y saneamiento de agua, realizó la distribución eléctrica del pueblo junto con el alumbrado público, construyó las escuelas y el mercado público en el año 1888. También el matadero, la fábrica de harinas y cedió los terrenos para la construcción de la fábrica de zapatos.

En esta última época se ha centrado en aspectos socioculturales y de ocio, como la financiación del polideportivo, la compra del colegio de la ermita, la compra a la banda de música de Artajona de la obra musical descriptiva sobre la historia del pueblo, Kingdom of Navarra, del compositor Jacob de Haan. Y en la actualidad, el nuevo espacio escénico Reyno de Artajona. Después de 150 años de vida, los fines con los que impulsaron su fundación siguen plenamente vigentes, con intenciones altruistas y de servicio a la sociedad y al pueblo de Artajona. Esta sociedad se funda-

y de servicio a la sociedad y al pueblo de Artajona. Esta sociedad se fundamenta económicamente en tres pilares: la explotación de las corralizas para pastos de ganado, la explotación agrícola de las tierras de secano y regadío, y por último, la producción industrial, cimentada en el rendimiento de tres minicentrales hidroeléctricas situadas en el cauce del río Arga. Se trata, pues, de sacar el máximo rendimiento económico a estas explotaciones y destinar los beneficios a obras u acciones de utilidad pública para el pueblo y para los colectivos que lo integran.

La Junta que dirige esta sociedad ha ido recordando a sus socios esta finalidad inalterable. Ya el 26 de octubre de 1934 encontramos un acta donde la Junta hace constar un acuerdo unánime que reza del siguiente modo: Que las mencionadas corralizas no son para el pueblo de Artajona en el sentido de que fueran adquiridas para traspasar posteriormente su propiedad al pueblo, sino que son para el pueblo en el sentido de que los beneficios anuales que se obtengan deben ser expresamente invertidos en obras de utilidad y aprovechamiento público de los artajoneses. En línea con los objetivos de la sociedad, el último gran esfuerzo económico ha sido la construcción del espacio escénico Reyno de Artajona. Este auditorio, con un aforo aproximadamente de 200 personas con las gradas extendidas y unas 500 con estas retraídas, va a permitir a Artajona potenciar y dar a conocer el talento que la gente de este pueblo posee. En dicho local se van a poder desarrollar todo tipo de eventos. Esperamos que sea un espacio versátil para obras de teatro, conciertos musicales, espectáculos de danza, proyecciones de cine y otros eventos artísticos, académicos o deportivos.

Siguiendo la filosofía de la sociedad, la inauguración se va a realizar a través de eventos que potencian el talento local, visibilizando la unión del pueblo y recordando el objetivo de construir este edificio, ponerlo a disposición de los artajoneses. En nombre de la sociedad de Corralizas y Electra expresamos nuestro compromiso con el progreso colectivo, el bienestar comunitario y la creación de un legado tangible que beneficie a las generaciones presentes y futuras. Nuestro propósito es claro, trabajar para y por el pueblo, promoviendo un desarrollo sostenible, inclusivo y que refleje las aspiraciones de nuestra comunidad. Creemos firmemente que cada edificio, cada instalación y cada proyecto estratégico que emprendemos no son meras estructuras, sino símbolos de la capacidad de la sociedad para transformar ideas en realidades que mejoren la vida de las personas”.

MODERADOR

Me vino a la mente fácilmente el último congreso de cultura que hicimos en Huarte, con las conservas del Navarrico y como también un modelo similar, con sus diferencias, me ha llamado rápidamente. Con lo cual, implantaremos desde Kuna la capitalidad de la periferia y veremos cómo San Adrián va a competir de forma clara con los de Artajona en esto.

Por último, me gustaría presentar a María Amatriain, del Consorcio de la Zona Media, una entidad pública que nace en el año 96 y cuya finalidad es impulsar el desarrollo integral e igualitario de la comarca, a través de la participación de todos los agentes económicos y sociales. En actualidad, agrupa 38 municipios de la Zona Media de Navarra, pero también, además de por las entidades locales pertenecientes al consorcio, está compuesto por asociaciones, organismos, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro, que tienen una especial relevancia en la Zona Media de Navarra. Es decir, todo un ejemplo de red a la que, además, Artajona está ligada. Tiene muchos proyectos que hoy vamos a poder tener la oportunidad de compartir, pero María, si nos quieres dar un contexto de tu persona y del consorcio, te lo agradeceremos.

MARÍA AMATRIAIN

Gracias por la invitación, sobre todo porque me parece súper importante que este foro se celebre precisamente, como decías, en una periferia, porque parece que siempre estamos mirando a las ciudades y el ámbito rural parece que se nos saca del ámbito de la cultura y nos relegan a otras cosas. Entonces, gracias por la invitación al Consorcio. Yo soy la técnica de turismo, soy licenciada en Historia en la rama de Patrimonio, porque en aquella época fue así, e hice un máster en Gestión Cultural. Tuve la suerte de que, después de trabajar en el mundo de la arqueología, empecé a trabajar en el Consorcio, ya son muchos años.

Y el Consorcio, como bien decías, es una entidad que se ubica en el corazón de Navarra. Trabaja por el progreso integral e igualitario de toda la Navarra Media. Y tiene en el patrimonio cultural precisamente uno de los pilares fundamentales para alcanzar este objetivo en la actualidad. Agrupa 38 municipios; participar en una entidad como la nuestra es voluntario, es decir, un ayuntamiento puede entrar o salir si lo

estima y entiende que los objetivos de esa entidad forman parte también de los propios. Entonces, lo que hacemos es que cooperamos con otros territorios y además siempre lo que hacemos es escuchar a los municipios y respondemos a sus necesidades, o al menos lo intentamos.

Os quería contar que este año pasado, en octubre, celebramos que llevamos 30 años trabajando por el desarrollo comarcal. Y nos ha dado muchas satisfacciones. Antes hablábamos de la importancia del dato. No os voy a dar todos porque serían muchos, pero os voy a contar qué es lo que hacemos. En estos 30 años hemos puesto en marcha cinco programas de desarrollo rural. Esto quiere decir que hemos desplegado más de 15 millones y medio de euros en ayudas europeas. Muchas de ellas han ido dirigidas a poner en valor los importantes y singulares recursos que esta comarca de la Zona Media alberga. Algunos han ido para al cerco de Artajona, en mejoras de accesibilidad e interpretación del propio cerco, por ejemplo. O incluso el punto de información turística que tienen. También significa que acompañamos a quienes quieren emprender para poner en marcha nuevos negocios y generando nuevas empresas. Estimamos que se ponen en marcha al cabo del año unas 20 empresas. También apoyamos el relevo del comercio local y también la digitalización, entendiendo que comprar aquí es siempre la mejor opción. Comprar en el territorio rural.

Damos asesoramiento en eficiencia energética y renovables a las familias, negocios y ayuntamientos. Somos una entidad referente en la apuesta por un desarrollo rural igualitario y asesoramos y formamos tanto a la ciudadanía, a los ayuntamientos y a las empresas en materia de igualdad. Para nosotros trabajar en igualdad se hace de manera transversal a todos los proyectos, no es algo que vaya en paralelo. Creamos en su momento y gestionamos la Ruta del Vino de Navarra, que busca conectar esa cultura del vino que nos homogeneiza mucho a la comarca, pero también creo que excede de nuestras fronteras, a quienes nos visitan. Y gestionamos también una red de senderos a pie y en bici que lo que hacen es conectar municipios y recursos culturales. De hecho, es una red que actualmente se está incrementando con esa idea de conexión desde la movilidad sostenible. Y llevamos celebrando estos 30 años las tradiciones y la historia de nuestros pueblos a través de más de 300 eventos, haciendo accesible el patrimonio e incorporando esta oferta de la Zona Media a la dinámica turística de Navarra. En definitiva, en estas tres décadas hemos trabajado



que la Zona Media sea un lugar donde vivir, donde trabajar y donde disfrutar.

MODERADOR:

Gracias, María. Le has pegado a muchos conceptos muy potentes que además ocupan en el día a día de la actividad de KUNA. En KUNA siempre defendemos el concepto de mancomunarnos, de aliarnos para atender territorios de forma conjunta; has hablado de patrimonio como elemento que pueda captar a la ciudadanía y para atender un aspecto fundamental que en Navarra es un gran reto que es el atender la despoblación. Sabéis que en Navarra está preparándose una futura ley contra la despoblación y la despoblación es uno de los principales motivos que llevan a la desigualdad, con lo cual has entroncado muy bien por ahí la parte del concepto de igualdad que en KUNA lo tenemos como un aspecto absolutamente transversal. Muchas gracias por el trabajo que hacéis; habéis nacido, veo, en paralelo a KUNA; y esa labor también importante que hacéis de promover el emprendimiento en zonas rurales, en municipios pequeños, que es una de las bases también para retener el talento que antes comentaba Isabel... Bueno, si os parece podemos profundizar un poquitín más en proyectos de gestión que estéis trabajando ahora mismo, en algún proyecto que si queréis os podéis apoyar en algún soporte visual y que nos podáis compartir proyectos exitosos, entre comillas. Entendemos exitosos como aquello que tiene un sentido y una coherencia y una dirección correcta, indistintamente de que luego además puedan acompañarse de resultados favorables en lo económico, en lo social, etc. Marisa, si queréis, compartiros el proyecto en el que estáis trabajando y



le damos el soporte visual.

MARISA ITURBIDE:

Lo primero que me gustaría decir es que somos una iniciativa que parte de la ciudadanía. ¿Por qué estamos aquí? ¿Por qué estamos haciendo todo esto? Como comenté antes, pues mi familia materna viene de Artajona, de hecho mi abuelo fue el primer presidente de Corralizas y yo había venido aquí de vacaciones, mis padres vinieron unos años y en el 2008 llegamos aquí Javier, mi marido, y yo, de vacaciones y nos dimos cuenta de que había unos carteles que decían Camino de la Veracruz. Y nos sorprendió que nadie nos hubiera dicho que había aquí un camino de la Veracruz, un camino de peregrinación. Estuvimos investigando y vimos que era un camino tan importante como el de Santiago, que estaba entre los cinco caminos de peregrinación más importantes del mundo. Y lo primero que pensamos es que era un gran producto turístico para la Zona Media y la Ribera, que no tenían esa presencia en ese momento, en el 2008, tan potente.

Pues quisimos viajar de Barcelona a Artajona. Esto fue a finales de mayo de 2016, curiosamente con una mentalidad muy urbanita, porque nunca ni Javier ni yo habíamos vivido en un pueblo, sí que habíamos vivido en poblaciones más pequeñas, pero decidimos que nos íbamos a instalar aquí y que íbamos a ver si cabía la posibi-



lidad de hacer un proyecto de vida. Como me gusta mucho emprender, no solamente tenía que tener la connotación de realización personal o social, sino que también ver si se podían generar negocios o empresas. Nosotros, tanto Javier como yo, tenemos un origen editorial, porque viviendo en Barcelona en el año 2000, decidimos editar una revista de tendencias, pero una revista de tendencias que se dirigiera a la gente de 50 años, a los baby boomers, que entonces no estábamos representados ni en publicaciones, ni en moda, ni en nada. Y editamos durante cinco años una revista con una gran carga gráfica y de diseño, con contenidos muy espesos, que curiosamente tuvieron el efecto contrario del que esperábamos. Pensábamos que el diseño iba a atraer a los jóvenes y los textos densos a los mayores; pues resultó que fue al revés. Y fue una experiencia muy intensa y fue una experiencia, desde el punto de vista empresarial, fallida.

Y cuando llegamos aquí pensamos, la mejor manera de comunicar un proyecto como este es a través de una publicación. E hicimos incluso la maqueta de una publicación que se llamaba Itineris Journal y dijimos, bueno, ¿cómo puede afectar el viaje al conocimiento y al cambio? Se hizo la maqueta, nos presentamos en varios sitios a ver si conseguíamos algún tipo de financiación, pero no nos escucharon. Con lo cual, en el 2017, tomando como eje el camino de la Veracruz, decidimos que íbamos a crear una estructura jurídica que nos permitiera iniciar el proyecto. Yo siempre lo digo y lo digo delante de Adolfo Vélez, que fue alcalde de Artajona; él se ríe, pero es verdad: nosotros, Javier y yo, en el 2016, hicimos un proyecto de regeneración del



camino de la Veracruz y quizá lo más lógico hubiese sido que el alcalde y el concejal nos hubieran dado una palmadita, y decir, venga, iros a jubilar y no sigáis molestando. Pero estaba Iñaki Maiora también de concejal, les presentamos el proyecto y, con gran alegría por nuestra parte, dijeron adelante. Con lo cual empezamos, hablamos con el técnico que había señalado el camino en el 2012, porque se señaló este camino completo por primera vez en el 2012, siguiendo unos criterios de que esto vaya en línea recta y que lleguen lo antes posible a Caravaca de la Cruz, pero no había ningún tipo de implicación por parte de ningún ayuntamiento y decidimos hacer un trazado alternativo.

Y Adolfo e Iñaki nos acompañaron a Javier y a mí a visitar diferentes ayuntamientos para presentarles el proyecto, que vieran la oportunidad que tenía de reactivación económica, y pasamos las elecciones del 2019, volvimos a hacer las visitas y en el 2021 impulsamos la constitución de la Asociación Navarra de Municipios del Camino de la Veracruz, con varios objetivos, desde luego la promoción del turismo, cohesión territorial, intentar retener población en las localidades... Y en este momento somos 25 ayuntamientos de Navarra que estamos trabajando para que este camino sea una realidad. Sabemos que tenemos un gran contrincante, en el buen sentido, en el Camino de Santiago, y es cierto que todos los fondos y todo el dinero se va al Camino de Santiago y hay poca consideración para nuevos proyectos como este, que son complejos, son largos, llevamos ocho años. El camino está señalado de una manera básica y este año estamos muy optimistas, queremos organizar el primer congre-



so del Camino de la Veracruz, básicamente para atraer a los municipios de las cinco comunidades que atraviesan el camino y poder trabajar alineados. La asociación contrató a una consultora para hacer un plan estratégico, que evidentemente nos ha ayudado a enfocar. Y sabemos que tenemos tiempo por delante, pero somos muy tozudos y muy persistentes.

Pero a través de Itineris COMA también decidimos que debíamos empezar otro tipo de proyectos. Había una gran oportunidad, así lo vivimos nosotros. Yo en Barcelona trabajé mucho en entornos donde se trataba de liderazgo y marketing digital y comunicación y pensamos que había una oportunidad tremenda de traer aquí, organizar en Artajona un observatorio de liderazgo que nos permitiera contrastar lo que opinaban las gentes de las ciudades con lo que opinaba la gente de los pueblos rurales. Y desde el 2018 construimos este observatorio que se llama El líder Imperfecto y hacemos jornadas cada año. Son jornadas temáticas. Este año vamos a hablar de incertidumbre y autosabotaje. No son ponencias apoyadas por PowerPoint, sino que el tema lo discutimos entre todos. Dentro de El líder Imperfecto hay una línea muy clara. Yo siempre, todo mi trabajo ha sido con el género como eje transversal. A finales de este mes recibo a un montón de mujeres que vienen a nuestra casa porque hacemos unos encuentros para valorar nuestros proyectos y nuestros negocios y hacernos mentoría inversa.



También sacamos otra plataforma que la llamamos Artajona Rocks. Nos parece un juego muy divertido porque *rocks* es que se mueve, es que hay piedras aquí y a través de esta plataforma lo que queríamos es dar visibilidad al inmenso talento que hay en Artajona. Es increíble, a todos los niveles. Y los últimos proyectos que tenemos... claro, cuando yo tenía niños me ocupaban los proyectos sobre niños, cuando tenía adolescentes eran los adolescentes, hice los baby boomers y ahora que soy abuela, pues, ¿qué es lo que me preocupa? La economía de plata, la *silver generation*. Entonces tenemos una iniciativa que se llama The Silver Bunch, es el grupo de los cabecitas blancas, por decirlo de alguna manera, y estamos haciendo unas entrevistas y unos análisis, mujeres rurales y mujeres urbanas, de cómo estaban viviendo esta etapa de su vida. Esta etapa de tu vida en que tienes que decidir o que te quedas en la sala de espera de Dios o vives a tope hasta que te vas de verdad.

Y luego este otro proyecto que se llama Qué quieren las mujeres, que estoy encantada porque me presenté a una convocatoria de proyectos del Imsero. Yo me resistía, ya os podéis imaginar que uno se resiste al Imsero todo lo que puede, y no me voy de viaje, aunque creo que lo voy a hacer, porque la cosa no está mal. Entonces presenté este proyecto, que la idea es, primero, a las mujeres no nos preguntan qué queremos, nos dicen lo que queremos. Yo que tengo 72 años, siempre pienso, no he permitido que un hombre me diga lo que tengo que hacer o lo que quiero, pues me gustaría que hubiese una plataforma donde las mujeres, sin distinción si son profesionales o empresarias o amas de casa, o tienen estudios o no tienen estu-

dios, puedan tener un espacio, un *marketplace*, un sitio donde puedan mostrar lo que saben hacer, donde puedan vender sus productos o servicios y que al mismo tiempo se organicen eventos. Entonces estoy trabajando en esta plataforma que se llama Qué quieren las mujeres. Soy realista, tengo el tiempo limitado, pero soy mentora de una red en Pamplona que se llama Mujeres en camino, he implicado a algunas de las mujeres en Camino y queremos tirar esto adelante. Y la idea también es que siempre las mujeres somos muy pudorosas para explicar nuestras cosas y más a determinada edad y yo creo que más en el entorno rural. Pero yo no pierdo la esperanza de que Qué quieren las mujeres sea una realidad pronto.

MODERADOR:

Cuanto más conocemos a Artajona, más capital de la periferia se va a convertir. Artajona tiene, como veis, un cerco y también tiene un vivero. Están ocurriendo cosas. Comentaba María los 30 años del consorcio, 30 años que tiene KUNA. Sabéis que KUNA es una entidad que agrupa a los técnicos culturales de municipios, del ámbito de la administración. Con los años hemos ido creciendo, ampliando la mirada sin perder nunca el foco de algunas cuestiones. Y creo que la oportunidad que nos ha abierto Marisa ahora explicándonos esos proyectos que hay es que el emprendimiento atrae a la gestión y la gestión cultural tiene que también ensanchar las miradas. Yo os diría que, por favor, contéis con los gestores y las gestoras culturales para el desarrollo de proyectos y que se vayan convencidos de que esto también va a hacer un efecto bola de nieve. Felicidades por los proyectos que emprendéis y por el talante que mostráis constantemente en Artajona porque es impecable.

Comenta Marisa el trabajo que desempeña aquí en el territorio. Hemos visto el vídeo, Adolfo, y yo tengo curiosidad por saber cómo diagnostica la sociedad Corralizas las necesidades que pueda tener la localidad y cómo responde a ellas. Si se trata de intuición, si se trata de lo que decía Marisa, de hablar mucho y de entre todos y todas tomar decisiones, pero claro, si llegáis a la conclusión de que haría falta en el municipio un espacio como este, ¿cómo llegáis a ese tipo de conclusiones? ¿Qué diagnósticos hacéis? Si nos queréis comentar un poquitín sobre el funcionamiento de la Junta y toma de decisiones.

ADOLFO VÉLEZ:

La sociedad de Corralizas se crea sin ánimo de lucro y para el procomún del pueblo. Entonces, lo hace a través de todos los servicios, el económico, el social y el cultural. El económico trae el alumbrado público, crea la fábrica de harinas, la traída de aguas, cede los terrenos para las construcciones del matadero, cede los terrenos para la construcción de la fábrica de calzado, cede el terreno para la construcción de las casas de la Chantrea y cesión gratuita de las fincas para experiencias agrícolas. Esto en lo económico. La sociedad de corralizas no es que lo gestione todo esto. Lo pone a servicio del pueblo y luego lo gestiona los que se encargan de llevarlo. Luego hay otra serie de servicios. Crea un servicio de incendios en 1931 con todo el material, crea y subvenciona el comedor infantil, subvenciona el rancho cuando la posguerra, compra un aparato de rayos X para el hospital... Son deficiencias que va habiendo o necesidades que hay y Corralizas con eso las puede ir cubriendo. Hace aportaciones anuales a asociaciones de padres, a las escuelas de música, a la cabalgata de reyes, al campo de fútbol de 1948... Subvenciona la residencia, el patronato, el santo hospital.

Y ya en cultura lo que hace es construir las primeras escuelas para niños en Artajona. Crea una beca para niños para que ingresen en el seminario. Paga la parte no subvencionada de las escuelas, las que se hicieron después. Subvenciona los arreglos en el Colegio del Ángel, aportaciones para material del Colegio del Ángel... Subvenciona la primera biblioteca escolar que hubo en Artajona, también desde el 63 al 74 da ayudas a los estudiantes que se desplazan a Tafalla para que puedan desplazarse; luego subvenciona el club infantil, subvenciona el grupo de danzas que hay por completo, con trajes y demás. Subvenciona la banda de música, aparte de dar un ingreso, compra la partitura que encargan, la compra y es propiedad de Corralizas. Y luego el último esfuerzo que ha hecho es el Reino de Artajona, el espacio escénico. Pero la sociedad de Corralizas no gestiona la cultura. Da los medios para que pueda haber y la cultura vaya para adelante. Así como esto se lo cede al ayuntamiento íntegramente que será el que lo gestione. Y eso es la misión que tiene Corralizas.

MODERADOR:

Yo que soy asturiano, para mí es un placer venir a estos encuentros anualmente porque descubrimos el valor de lo pequeño. Recuerdo cuando estuvimos



en Ribaforada hace unos años, cómo descubrimos que en los límites de Navarra también se hacían cosas maravillosas. Y que a veces, lo que decía antes Isabel, esa concentración no solamente del capital, sino de la comunicación y de la visibilidad, impide a veces ver acciones como las que hacéis aquí en Artajona, en Tierra Media, que me parece que es de un valor incalculable. Que tampoco hay esa necesidad de que lo conozcan en todos lados, con que se haga aquí y se conozca aquí y la gente que habita aquí es súper fundamental. Muy agradecido también por la explicación, Adolfo.

ADOLFO VÉLEZ:

Esa es la visión que tuvieron los primeros que crearon la sociedad de Corralizas. Porque cuando la desamortización dijeron, en vez de que caiga en manos extrañas, nos las quedamos y nos beneficiamos el pueblo de Artajona. En vez de quedarsela los cinco que la compraron lo hicieron como para la sociedad, para todo el pueblo. Ahí yo creo que no está reconocido lo que nos dieron para después.

MODERADOR:

Fantástico. Continuamos ahora con María, por favor, si quieres profundizar un poquitín más en algún proyecto que podáis estar desarrollando ahora mismo.



MARÍA AMATRIAIN:

Yo quería comentaros dos proyectos. Uno que ha nacido y ha crecido con el Consorcio en paralelo y otro que estamos ahora mismo trabajando. Y me ha hecho mucha gracia el tema de la Tierra Media, que parece que estamos con los hobbits. Perdón, es que sabes lo que pasa: cuando alguien viene aquí siempre espera que se va a encontrar hobbits porque está en la Tierra Media.

MODERADOR:

Disculpas a toda la gente.

MARÍA AMATRIAIN:

Que nos hace mucha gracia. Esto es un guiño porque recientemente presentamos aquí mismo la nueva marca turística de la Navarra Media. Nunca habíamos tenido una marca turística porque nunca habíamos entendido que nos hacía falta. Y hemos pasado de llamarnos Zona Media a Navarra Media. Mi compañera, que es muy bajita, decía que mucha gente cuando la ve bajita dice, entonces tú eres de los hobbits. "Bueno, soy bajita, pero no os paséis".

He puesto esta fotografía porque esto es una foto de Artajona, en la subida. Esto es la carrera que hacen en Artajona con layas, que es algo único, solo se

hace aquí y en Puente de la Reina/Gares. Y el trabajo de la laya, creo que ya sabéis cómo funciona: la laya no funciona por sí sola, la laya hay que utilizarla en cuadrilla, en colaboración. Necesitas una colaboración de una red de apoyo para poder utilizarla. Por eso la foto.

Y quería contaros dos proyectos que llevamos a cabo en la Navarra Media, en la zona media, que está ubicada en el corazón de Navarra. Como os decía antes, el Consorcio a lo largo de todos estos años ha puesto en marcha muchos proyectos de desarrollo, enfocados siempre desde esa perspectiva de la cohesión territorial, de la colaboración entre diferentes entidades, y siempre persiguiendo la implicación social. Que ha permitido que se trabaje en la conservación y la promoción de la diversidad cultural y de las tradiciones de la comarca. Uno de los más emblemáticos, que tiene un arraigo de más de 28 años, y está basado en los elementos que singularizan la zona, y que la que llamamos la Red de Actividades Turístico-Culturales de la Zona Media. Para los amigos y amigas, la Red de Actividades. Entonces, la zona media, para quienes no la conozcáis, pues es patrimonio, como es Artajona, es cielos, porque siempre nos llama la atención que tenemos los cielos más bonitos de Navarra, tenemos unos paisajes muy singulares, que llama también la atención, son tradiciones, son pueblos, pero también es gente amable y acogedora. Y con todos estos mimbres, y para impulsar la conservación de los mismos, el Consorcio entendió que el turismo era una palanca, en su dimensión más económica de disfrute, necesaria para alcanzar este objetivo.

Pero pensamos que el turismo debía ser planificado y coherente y estar basado en la sostenibilidad como una de las premisas fundamentales. Y cuando decimos esto no lo decimos porque ahora está de moda hacer lo de sostenibilidad, sino porque desde el principio los elementos claves con los que hemos trabajado han sido el de preservar la singularidad de este territorio, que además es un territorio especialmente sensible a los efectos del cambio climático; los incendios y las inundaciones que hemos sufrido recientemente nos lo están diciendo todo el rato. Además, para nosotros también impulsar el tejido empresarial era fundamental porque son los protagonistas imprescindibles de todo esto, y también teniendo en cuenta las personas que viven aquí. Entonces, la Red de Actividades recoge esta filosofía y partiendo de esa revalorización de los elementos que son identitarios de cada uno de los municipios, pero también de toda la zona, como la historia, las tradiciones, la cultura del vino,



creamos un conjunto de eventos de carácter ludicocultural que promocionan nuestro territorio y nos incorporamos a la dinámica turística de Navarra.

Entonces, lo hacemos trabajando de manera conjunta entre el Consorcio, las entidades locales y las empresas y asociaciones que participan en cada municipio. En el 2024, por ejemplo, se llevaron a cabo 15 actuaciones, desde febrero hasta octubre. Entonces, se genera un calendario bastante importante a lo largo de todo el año, que además nos ayuda a desestacionalizar un poco todo ese flujo turístico. La imagen de nuestra Red de Actividades veis que es un zarcillo, porque los zarcillos son estos elementos vegetales de la vida que hacen que se vayan enredando; de alguna manera, lo que queríamos era que ese zarcillo es el que nos va uniendo evento con evento, municipio con municipio. Artajona celebra una de ellas, que son los Encuentros con la Historia de Artajona, que este año celebrará su 24ª edición y está declarada Fiesta de Interés Turístico Regional. Estas son algunas de las imágenes que nos deja este evento.

Algunos de los éxitos de esta Red de Actividades, además de la puesta en valor del patrimonio, es la capacidad que tiene de dar accesibilidad al patrimonio. Es decir, que si no hiciésemos esas visitas guiadas, esos paseos guiados, teatralizados, apertura de monumentos, descubrimiento de pequeños lugares, de yacimientos... no se podrían visitar de otra manera. Se les da acceso. ¿Por qué? Porque no tiene gestión



y están todo el año cerrados y son en esas fechas cuando podemos tener acceso y la gente puede conocerlos. Y a través del conocimiento se trabaja en la conservación. Luego la Red apoya al producto local de artesano a través de mercados. Los mercados son uno de los elementos más importantes de estos eventos; son mercados de artesanía porque pretenden generar una especie de espacios de venta, de promoción y de conocimiento de la artesanía, fundamentalmente local. Y para ello lo que hicimos fue crear una normativa. No el todo vale, sino que es una normativa que avala la participación y regula el producto artesano. Luego también la Red busca la participación de la población local. En estas imágenes que vemos, aparte del mercado, toda esta gente que está participando es gente de Artajona que de alguna manera forman parte de todo este proyecto de conservación de patrimonio, persiguiendo el sensibilizarles, el generarles la responsabilidad que tienen en la conservación del patrimonio, generándoles ese orgullo por lo propio que hace que también se afiance la identidad local y dando más riqueza y diferenciación al propio evento.

Y como os decía antes, la sostenibilidad y la accesibilidad son fundamentales en la Red de Actividades para conseguir que estos eventos sean más eficientes e intentemos reducir ese impacto negativo que supone la afluencia de personas. Por eso la Red de Actividades forma parte de un proyecto que tiene Turismo de Gobierno Navarra que se llama Turismo Bikaina, Turismo de 10. En definitiva, estas jornadas de dinamización logran una promoción positiva de los municipios y de los sectores: del

turístico, del comercial y del cultural. Y además favorecen la conservación de los recursos, crean una oferta atractiva para quienes nos visitan y cumplen con una función social al afianzar la identidad local, generan orgullo por lo propio, el trabajo en red y la participación ciudadana.

Por otro lado, os quería comentar un proyecto que nos ocupa ahora mismo, que estamos poniendo en marcha porque tenemos ahora mismo los pliegos en plena. Es un reto muy ilusionante, pero a la vez es un reto que surge de una demanda compartida entre varios ayuntamientos y el Consorcio. Está enmarcado dentro de un plan de sostenibilidad turística en destino Zona Media, que está financiado a través del Fondo Europeo de Recuperación, de los Next Generation. Este plan, el plan de sostenibilidad, es una gran oportunidad para la zona porque supone un impulso de la voluntad del territorio para definir su estrategia turística, porque además lo hicimos de una manera muy participativa: más de 150 personas decidieron cómo nos queríamos definir turísticamente a futuro. Trazamos una hoja de ruta que está basada en la sostenibilidad, la innovación, la digitalización y la adaptación de la oferta de la zona precisamente a la demanda. Y a las nuevas tendencias que esa demanda nos está imponiendo y donde el patrimonio cultural, porque en esta zona es así, es la base de todo, es el que debe definir y ser el protagonista.

Contamos con una financiación de 4.740.000 euros para trece líneas de actuación. Llevar a cabo este plan está siendo un reto, porque lo tenemos que hacer en muy corto espacio de tiempo. Para una vez que tenemos dinero, lo tenemos que gastar corriendo y sin disfrutarlo, pero por lo menos vamos a pensar que todo esto va a trascender. Una de esas líneas de acción que tenemos está pensada para la puesta en valor del patrimonio. Ahora mismo tenemos un proyecto que es muy ilusionante y persigue la interpretación y la apuesta en valor del patrimonio de la Navarra Media, aprovechando las oportunidades de la digitalización y la innovación, que a veces son tan ajenas al patrimonio. El patrimonio va por aquí y ellos por el otro lado. Pero vamos a aprovecharnos, vamos a basarnos en estas herramientas y vamos a mejorar el posicionamiento del destino, el conocimiento del patrimonio, la accesibilidad, el reconocimiento público y sobre todo enriquecer la experiencia de la visita. Es un reto.

Como ya sabéis, porque gestionáis esto, la interpretación del patrimonio

busca generar conexiones intelectuales y emocionales entre las personas y los recursos de un territorio, logrando que en estas personas se generen sus propios significados sobre las mismas, para que los aprecien, para que los disfruten y en consecuencia los preserven. Este es el principio fundamental con el que lanzamos este proyecto.

Os podría contar, porque es un proyecto muy amplio, que también tiene una dimensión que tiene que ver con la dinamización, con la promoción y con la comunicación y la señalización, porque por mucho que hagamos actuaciones, si no las llegamos a comunicar, no trascienden. Se va a basar en reconstrucciones y recreaciones virtuales de elementos patrimoniales, desaparecidos o incompletos. Por ejemplo, se va a actuar en el conjunto histórico del Cerco, se van a generar modelos tridimensionales de hitos existentes que buscan representar fielmente la forma que tenían esos elementos antes y cómo los veríamos ahora. Se va a hacer eso con el aljibe y las mazmorras del Cerco, pero también se va a hacer con la portada de la Iglesia de Santiago de Puente la Reina/Gares. Se van a generar fotografías de 360 que intenten superponer los restos actuales y cómo eran antes. ¿Os acordáis de lo que pasa con esos libros con ese plástico? Eso, pero en digital. Con lo cual, una serie de actuaciones muy importantes para nuestro patrimonio y también para que lleguemos a darle esa legibilidad a la gente que nos visita. A finales de este año vamos a intentar que se vean los resultados que permitan este conocimiento del patrimonio cultural de la Zona Media.

MODERADOR:

Zona Media, me he quedado.

MARÍA AMATRIAIN:

Perdón, a partir de ahora somos Navarra Media. A mí me está costando muchísimo hacerme con ese nombre.

MODERADOR:

Me quedo con el concepto de generadores de vínculos. Yo creo que generaréis víncu-

vínculo. Uno de los objetos del trabajo que hacéis es generar vínculo. Si bien con la conferencia de Isabel quizás ese vínculo estaba más establecido dentro del marco del sector cultural, entendido como una oferta y un público que accede, en vuestro caso lo habéis ensanchado y habláis también de generar un vínculo en el acceso de la ciudadanía y de las personas a la vida cultural, que son aspectos dentro del sistema cultural un poco diferentes. Me quedo con esa sensación general de que creáis vínculos y nuevamente esta capacidad que tenemos en Navarra de identificar las potencialidades. En el caso de la Navarra Media está clarísimo que tiene que ver con el patrimonio y que tiene que ver también con lo afectivo. Es decir, la resignificación de espacios que decía anteriormente Isabel. Sabéis también que a nivel de dirección de muchas entidades, instituciones y organismos de gobiernos, la última la Diputación Foral de Guipúzcoa, ya cada vez más diferencian entre la dirección general de acción cultural y la dirección general de patrimonio, porque ya entienden que la gestión del patrimonio per se ya tiene una necesidad de tener un foco mucho más centralizado que compartirlo con otro tipo de objetivos y enfoques. Yo me quedo con esta idea de la generación de vínculos desde el punto de vista de vida cultural y con esta vocación también de mirar hacia atrás en el pasado, pero también con la proyección futura. Un artajón de pro, que era mi profesor de latín, el señor Bayales, siempre decía, oiga, ¿pero usted no sabe de dónde viene...?, pero siempre él tenía la vocación no para mirar atrás, sino para mirar adelante. Y bueno, ahora me estáis dando la razón de que seguís en eso. Así que fantástico.

Oye, agradecido a los tres por darnos la foto de lo que hacéis, pero vamos a ser también un poco tendenciosos. Hablemos de qué dificultades tenéis en el día a día de los proyectos que desarrolláis, cada uno en su aspecto. ¿Cuáles son las principales barreras que os habéis encontrado o que os seguís encontrando? Y que decís, si esto se aniquilase, si esta esclusa cayese, podríamos trabajar mucho mejor, mucho más. Como decía esta mañana Rebeca, mucho más largo. No sé qué dificultades, Marisa, podéis tener en el día a día para la ejecución de vuestros proyectos.

MARISA ITURBIDE:

Creo que las dificultades que tenemos son las dificultades que hay prácticamente en todos sitios. Creo que todos tenemos iniciativas y está muy bien, pero al mismo tiempo estamos fragmentando todo. O sea, estamos haciendo pequeñas unidades que nos impiden que llegue el momento en que hagamos un trabajo en común. Y yo

creo que muchas veces es porque no acabamos de ponernos de acuerdo en lo que significan los conceptos. Estaba pensando esta mañana: ¿qué es cultura? Pensaba que para mí es tener acceso a conocimientos y experiencias sensoriales y emocionales que me van a permitir tomar decisiones propias y me van a hacer más libre. Pero claro, a lo mejor hablas de cultura y no estás haciendo algo que entra dentro de la categoría de cultura, que puede ser la literatura, puede ser el arte, puede ser el patrimonio, los monumentos. Estás cultivando el conocimiento o las experiencias. Y luego también es cierto que cuando eres ciudadano y tomas las iniciativas, es muy difícil conseguir la credibilidad de las organizaciones. Muy difícil. Dicen, cuando esto ya esté funcionando, me llamas. Digo, sí, para que salgas en la foto, ¿no? Y yo encuentro que se habla mucho de emprendimiento, pero cuando estás haciendo un tipo de emprendimiento cultural, entendido en el sentido amplio, no hay, no te acogen. Yo no digo que se traguen todos los proyectos que puedes tener, yo creo que en nuestro caso es todo muy transversal, pero yo creo que tenemos una dificultad en que se entienda que la cultura es emprendimiento. Mucha dificultad. Yo ahí sí que haría un llamamiento para que por lo menos nos sentemos a hablarlo.

MODERADOR:

Redactaremos un glosario, ¿verdad?, del siglo XXI. Bueno, la cultura en el siglo XX fue desterrada como sí misma, como concepto, para evitar el choque identitario del siglo XX, que provocaba todo lo que provocó y se hablaba de aspectos derivados de la cultura. Muy interesante esto que dices. Yo no sé, María, si vosotros en vuestro día a día tenéis grandes barreras, dificultades...

MARÍA AMATRIAIN:

Claro, yo lo digo como todos, lo que me decía Marisa. Todos tenemos barreras y dificultades. Ahora mismo, como te decía, tenemos la posibilidad, y es una gran oportunidad para la comarca y para la entidad, de gestionar este plan de sostenibilidad, que además es un plan que decidió el territorio cómo quería que fuese. No fue que sentamos a dos o tres alcaldesas y yo misma. No, nos sentamos la ciudadanía y decidimos cómo queríamos ser en el futuro. Decidimos que el patrimonio era el pilar fundamental del desarrollo de esta zona desde la perspectiva turística. Pero nos encontramos con que, ahora que tenemos dinero, lo tenemos que gastar rápidamente y lo que queremos es que todo este dinero y esfuerzo tenga una trascendencia; esa

sostenibilidad que también sea en el tiempo. Porque luego nos vamos a encontrar con el reto de esa gestión al corto o medio plazo. Y además de todas esas trabas, que son burocráticas, también nos encontramos siempre con esa complicación de cómo hacemos para que la ciudadanía se implique más y para nosotros es uno de los retos. Porque a veces recibimos y recogemos esa vinculación y lo ponemos en marcha y luego no encontramos esa devolución.

Tenemos muchos retos, tenemos muchas dificultades. Otras veces nos encontramos con que, como decía, vamos a emprender en cultura y para nosotros emprender en cultura siempre pasa por lo turístico, porque es esa palanca, que al final es la dimensión económica que se le da desde aquí. Y nos encontramos mucho con que ese patrimonio está cerrado y la accesibilidad y el acceso es complicado. Y tenemos una demanda importante de quienes vienen a esta zona de conocerlo, pero no podemos dar la devolución. No es fácil todo esto, claro. Si fuese fácil...

MODERADOR:

No, no es fácil. Yo recuerdo a un técnico de cultura de Huesca, Luis Lles, que se jubiló hace unos años, y él decía que cuando tenía que, para pedir un cuentacuentos, pedir tres presupuestos, me decía, la burocracia me consume y ya me quitan las ganas para todo. Queda un año para jubilarme y me voy.



Redes y alianzas: impulsando el desarrollo cultural en el territorio

Ricard Espelt Rodrigo

Investigador, docente en la UOC y activista cultural, miembro de Xarxa-Prod, espacios de creación y producción de Catalunya. Investigador y docente en la UOC.



Siguiendo esta temática del trabajo en red, de la colaboración público-privada, de cómo todo esto impacta en el territorio, y también para tener una visión de cómo se trabaja en otras comunidades, hemos invitado a Ricard Espelt Rodrigo, quien es investigador, docente y activista cultural. Y a quien le agradecemos muchísimo por haber aceptado la invitación y por estar aquí con nosotros. Ricard es licenciado en Bellas Artes, es doctor de la Sociedad de Información y el Conocimiento. Es profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa e investigador del Laboratorio de Transformación Urbana y Cambio Global en la UOC. También es coimpulsor del Centro de Cultura e Investigación Contemporánea, inLoft, en Copons y es miembro de la Red de Espacios de Producción y Creación en Cataluña, XarxaProd.

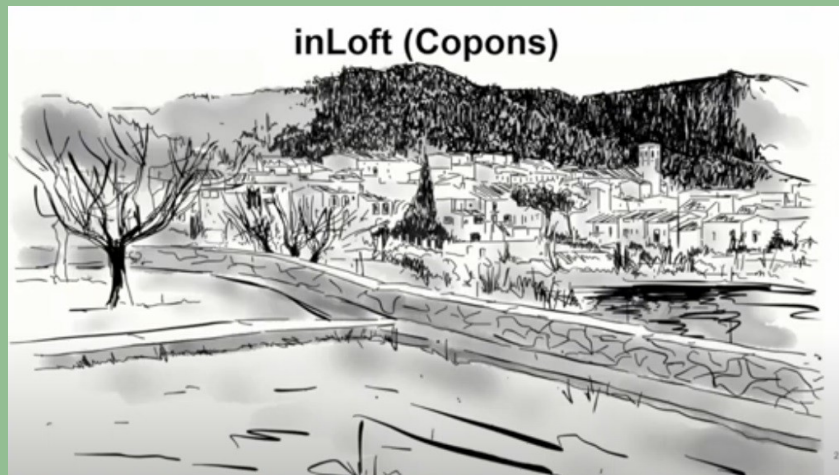
Ricard Espelt:

Primero de todo, agradecer a la organización por la invitación. La verdad es que explicar cosas de las que estoy haciendo hoy en día y con distintos sombreros es siempre un placer. También agradecer la charla previa, la ponencia de Isabel, y también la mesa redonda porque creo que ha sido bastante inspirador a medida que iban saliendo contenidos, pensaba, mira, esto lo voy a mencionar en la charla. Les propuse más que dar una ponencia, de hacer un conversatorio. Voy a iniciar expli-

cando unas cuantas cosas de las que voy haciendo y después acabaré con un flujo de preguntas que espero que susciten el debate.

Quiero primero situarme, porque creo que hay que reconocer también la situación de privilegio cuando alguien va a presentar alguna cosa y en mi caso es una situación de privilegio. Aunque no sea muy creíble mi trayectoria, he acabado siendo profesor de los estudios de Economía y Empresa de una universidad, lo cual es una situación privilegiada, y este mismo posicionamiento te permite también hablar desde la perspectiva de alguien que tiene como una posición que cuesta mucho de conseguir en la universidad, pero que te permite también hablar desde la posición más analítica, y esto también creo que se puede entender. Pero voy a empezar alejándome de esto, o sea, voy a hablar de mi posición más de activista, explicaros un poco lo que se hace en un centro de creación de cultura contemporánea de un municipio de 340 habitantes y todos los retos que esto conlleva. También un poco generando algunas perspectivas que creo que se complementan con algunas de las cosas que habéis contado ahora y creo que también puede suscitar el debate de intercambio de experiencias muy concretas.

Después me voy a cambiar de sombrero, voy a coger el sombrero de la XarxaProd, que es también un espacio de articulación de los centros de creación y producción en Cataluña, con lo cual también se identifica el potencial que puede tener una red de centros, y ahí creo que también puede ser un conversatorio interesante para después. Hace un par de años, en Cuenca, tuve la ocasión de conversar con un grupo de redes, tanto de Galicia como de Navarra, de Landarte, y ahí empezaron ya a surgir algunas conversaciones que no han tenido continuidad, pero que quizás las podrían tener en el encuentro en Estella [VIII Foro Cultura y Ruralidades], porque también vamos a estar desde la XarxaProd. Con lo cual, creo que también con esta idea de fomentar redes, conocimiento, conocernos, también puede estar bien. De hecho, ya quiero contar una anécdota. Hoy en la presentación, en el café, después de la charla de Isabel, hemos podido conversar y resulta que ella conoce o está trabajan-



do con el profesor que yo tengo al lado en el despacho de al lado. Y quizás aquí se nos ocurren algunas posibilidades de conexión. O sea, que estos encuentros ya también tienen valor y también reafirmar el valor que tiene encontrarse hoy y poder compartir y escucharnos también.

Y, por último, me voy a la agenda más académica. Mi investigación tiene un componente muy poco teórico o no únicamente teórico, sino muy empírico. O sea, trabajo desde la investigación-acción y creo que eso también puede abrir puertas a qué papel puede tener la academia en este mundo de la gestión cultural. Todo lo que presento es un trabajo colectivo.

Vengo de un pequeño municipio que se llama Copons, que está en el centro de Cataluña, tiene 340 habitantes, lo cual genera una comunidad muy interesante. También tiene sus propios retos: una población envejecida. Que en este caso es algo que está cambiando; la tendencia, no es solo en Copons sino en muchos municipios de España, es que población llega al municipio con nuevas ideas, con nuevas posibilidades y con nuevos imaginarios de lo que representa vivir en un municipio rural. La idea de este dibujito de mi pueblo era también situar en algo que creo que la mesa de debate ya ha focalizado, que es esta necesidad de generar una gestión cultural o una relación con la cultura transversal desde una perspectiva de todo el potencial que puede tener la cultura. También con esta cultura como un elemento transformador desde la perspectiva económica, social, de género, inclusiva, etc. O sea, esta



idea de que la dimensión cultural va más allá de lo que sería el patrimonio y estos aspectos, sino que también tiene esta dimensión de transformador social. Y también la necesidad de generar una cultura situada y la oportunidad que permite tener esta visión de la cultura situada. Porque vivimos en un entorno de globalización donde la inteligencia artificial también nos hace incluso construir con estándares algorítmicos que tienen esta homogenización. Y el hecho de repensar la perspectiva de la cultura en un territorio muy concreto también te puede dar singularidades y os voy a dar algunas pistas. Voy a compartir algunos aspectos que seguro que vosotros también habéis experimentado.

Os podría presentar muchos proyectos de los que hacemos en Copons, pero primero quería hablar de dos infraestructuras básicas del municipio. La escuela. Creo que antes de empezar a hablar de cultura en un municipio de 340 habitantes es muy oportuno hablar también del papel que puede tener una infraestructura como una escuela. Este fue un proyecto que se inició hace unos cinco o seis años, de transformación de lo que es la rectoría del pueblo en escuela municipal, que a mí ya me parece una metáfora bonita. Y aquí tenéis cómo se ha transformado visualmente el edificio, pero también cómo esto ha cambiado el pueblo. De tener 15 niños y niñas en la escuela hemos pasado a tener 72. Esto para un municipio de 340 habitantes es muy relevante, porque además capta, por el proyecto educativo, a personas que vienen de fuera, que tienen también una visión muy interesante y que están aportando un valor muy importante en la perspectiva de lo que puede ser la cultura como imaginario en el pueblo. Otra infraestructura básica, la panadería. Llevábamos seis o



siete años sin panadería. Esto fue un drama, porque además la panadería era una panadería artesanal. Una pareja joven ha venido a vivir al pueblo y se está encargando de hacer otra vez pan. Y puede parecer algo muy básico o muy elemental, pero yo creo que ahí se van a generar un montón de posibilidades también desde la perspectiva de la cultura. Y creo que este tipo de infraestructuras acaban siendo elementos que tenemos que introducir en el debate de lo que puede ser la cultura y el imaginario de la cultura desde una perspectiva situada.

Vamos a por el primer proyecto. Os podría explicar muchos proyectos, pero me ha hecho especialmente ilusión presentaros este proyecto. Es un proyecto que tiene raíces también con Navarra y quizás conocéis a su protagonista. Asier Gogortza, fotógrafo vasco de Bera de Bidasoa, hizo un proyecto magnífico porque lanzó un proyecto que se llamaba 30 segons, 30 segundos, que es el tiempo que se necesita mínimo para hacer una foto con una cámara estenopeica. Es un fotógrafo que trabaja con la cámara estenopeica. Con él, con un proyecto previo que también os contaré muy brevemente posteriormente, conceptualizamos esta de los 30 segundos y con él jugamos con la idea de enfrentar a una generación que está acostumbrada a la instantaneidad y a los filtros, a vaciarles de todo lo que es la tecnología más digital, también a la necesidad de tener un espacio de pausa para retratarse, para ver qué sucedía. Era como un elemento artístico pero en realidad también era como casi un aspecto antropológico o etnográfico en su aproximación. Creo que este fue un ejercicio interesante porque se hizo con los jóvenes del pueblo y se hizo en verano,

que además ellos estaban muy estimulados, con una escuela de verano, etc. Con lo cual ahí entraba el arte como una forma disruptiva y además intentando provocar. Creo que fue un aprendizaje muy chulo. Pero lo que me parece más fascinante es que generó un encuentro entre un artista contemporáneo con una visión muy transformadora de lo que puede ser una tecnología casi anticuada con un lenguaje y con una visión sobre lo que es el uso de la tecnología de gente muy joven, y este encuentro fue muy mágico.

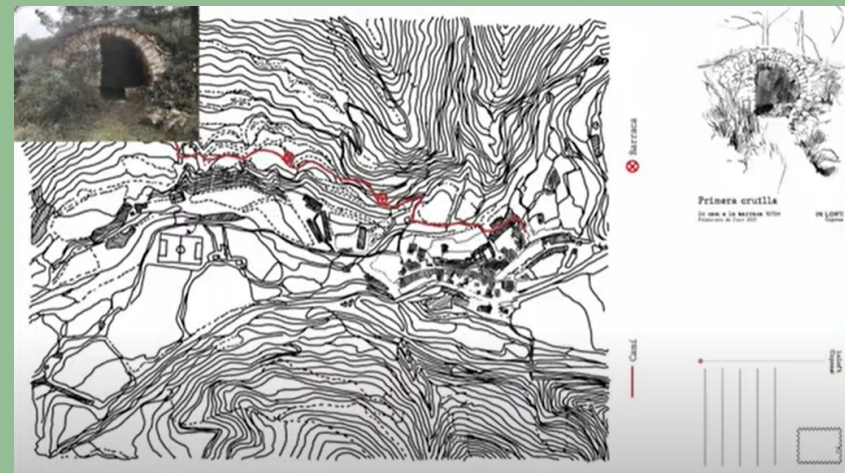
Más allá de hacerse unos retratos que tuvieron su punto de reto para tener que esperar 30 segundos, como mínimo, para que hiciera la captación de la imagen, ellos construían las cámaras fotográficas, con lo cual la construían, ponían la cámara ahí, se estaban 30 segundos quietos, imaginaros a jóvenes de 14 años, 30 segundos como mínimo, o dos minutos parados sin moverse y después se había acabado y había una caja delante tuyo sin saber cuál era el resultado, con lo cual tenía que empezar un proceso de revelado y descubrir. Para ellos fue fascinante, o sea, la experiencia posterior de ver qué papel había jugado toda esta articulación en entender cómo funciona la imagen, etc, fue muy bonito. Hicimos otra cosa también muy interesante con Asier, que fue coger el edificio de la escuela y convertirlo en cámara oscura. O sea, en el interior, hacer que funcionara como cámara y hacer un pequeño agujero en una de las ventanas, o sea, taparla toda y dejar un pequeño agujero. Y convocamos a toda la gente del municipio a una hora en concreto para tomarse una foto de pueblo. Y esto también fue algo que creo que explica un poco cómo intentamos enfocar los proyectos. O sea, los jóvenes se dedicaron a difundir, oye, que vamos a echar una foto esta tarde a las seis, venid todos aquí, y se congregó todo el pueblo, imaginaros, 60 o 70 personas delante de la escuela, parados así, 3 minutos 40 segundos que dura la exposición, delante de la escuela y la escuela era una cámara fotográfica.

Con lo cual, casi a nivel de lo que puede empatizar un instrumento, un artefacto cultural, como puede ser el hecho de tomar una fotografía, una fotografía colectiva, un retrato colectivo, delante de un edificio que es emblema del pueblo, pues fue realmente bonito. Y también pensar en 70 personas paradas, quietas, en el mismo momento, en atención y sin moverse, casi fue mágico. O sea, puede parecer una tontería, pero a mí me parece inaudito. Y creo que este tipo de experiencias también le dan sentido a la cultura situada, como explicabais con vuestros proyectos.



Este es otro proyecto de Asier y también va enlazado en qué miradas le damos al patrimonio. En esta zona de Cataluña, como varias zonas mediterráneas, la piedra seca es uno de los valores que tenemos patrimoniales y a veces actúa de forma invisibilizada. Como sabéis, son construcciones hechas de piedras, piedras muy próximas, que tenían una gran relevancia ancestral. 100 años atrás eran casi como una estructura económica del propio funcionamiento del municipio, de muchos municipios. Pero en realidad ahora se encuentran casi en desuso y lo máximo que se ha hecho es convertirlas en rutas turísticas. Allí nos planteábamos también, o nos hemos ido planteando también, imaginarios en torno al arte y a la cultura para dar otra dimensión de estas infraestructuras. Y hace tres años, con un grupo de ocho artistas, hicimos un ejercicio en el cual participó Asier y su compañero Jordi Llorella, para dar juego o para dar también nuevas miradas a lo que sería la piedra seca. Algo que acaba integrándose poéticamente cuando se deshace y por este motivo acaba integrándose otra vez en el paisaje de una forma poética y casi sin enterarnos. Con lo cual no hay casi dolor, o si no tienes conciencia de que esto estaba ahí y que era algo de infraestructura, pues reconocer este valor era relevante.

Entre las distintas miradas que hicimos, Asier y Jordi propusieron algo muy interesante, que es convertir también las barracas de piedra seca en un ojo. Yo les decía que ellos hacían como Cristo, que tapaban las cabañas con plástico negro y algo que pasaba inaudito, generalmente porque eran de piedra de la zona, pasa a ser algo visible, porque es como si hubiera aterrizado una nave ahí en medio, que es lo que decían ellos. ¿Qué hacía? Jordi fotografiaba dentro de la cabaña con una cámara



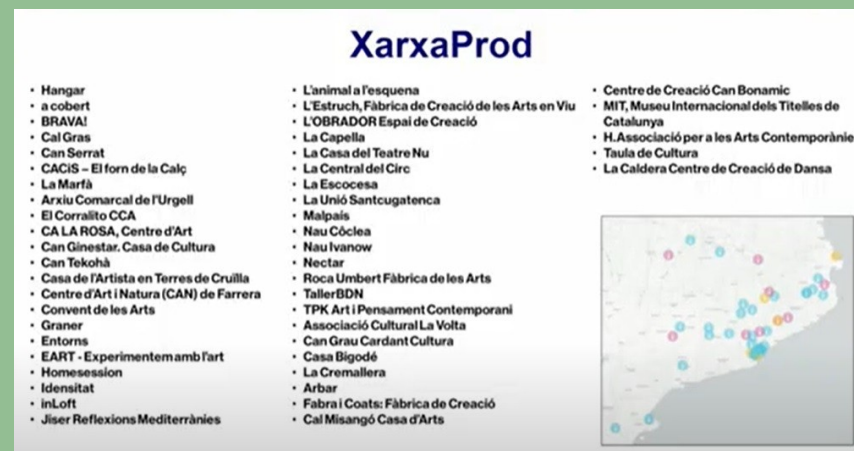
ra estenoica y Asier fotografiaba lo que la cabaña veía del paisaje. O sea, convertíamos la cabaña en sujeto que visualizaba el paisaje que tenía a su alrededor y me parece que era como otra forma también de orientar la visión que podemos tener en torno a las cabañas de piedra seca. Os podría contar muchos más proyectos, los voy a dejar aquí, si después queréis algún elemento lo podemos desarrollar o explicar más proyectos. Sí que para la visión que tenemos de este centro es importante dar este relato en torno a todo lo que representan los proyectos y por eso también intentamos documentar todo, la metodología, el relato, la parte más de comunicación, que a mí me parece también muy relevante, y que este elemento discursivo tenga como un carácter holístico sobre lo que representa la relación con la comunidad, los aspectos que puede contribuir la cultura, cómo se recogen y cómo esto puede llevar también a valor desde una perspectiva de investigación-acción para generar nuevos proyectos.

Cuando yo hablo de investigación-acción y hablo de la academia, también veo la visión que la academia puede contribuir a la financiación de la cultura y esto es creo algo que también desde una perspectiva de privilegio como la que os estoy hablando como investigador docente, creo que también podemos contribuir en este tipo de ejercicios. Yo también soy un boomer, me he traído mi libro de referencia ahora, que es un libro de Francesco Careri que se llama Walkscapes y os lo recomiendo mucho; es este andar para reconocer los paisajes, para reconocer las interacciones, la cultura, etc. Y a partir de ahí hemos lanzado este proyecto y, con esto termino con lo que hacemos en inLoft, en Copons. Esto es un proyecto que casi que no tiene o tie-

ne un aspecto diferencial en lo que es la digitalización. Con Isabel lo hablábamos en la pausa y aquí queríamos darle también como nuevo sentido a este aspecto entre la presencialidad o los elementos físicos y los elementos virtuales. Esto [tarjeta en la mano] es algo que se propaga por correo postal, o sea, la gente recibe esto de la imagen. Esto cuando lo abres es nada más que un librito, que simplemente se hace con un DinA3 y una fotocopidora, o sea, es algo que es un artefacto muy sencillo de fabricar. Y explica cómo nos acercamos a una barraca en concreto. Es una barraca donde este año vamos a hacer un ejercicio o un proyecto experimental que es invitar a artistas a que vayan a crear en una cabana que está en medio del campo durante 24-72 horas. Y la idea es que hagan toda la residencia allí.

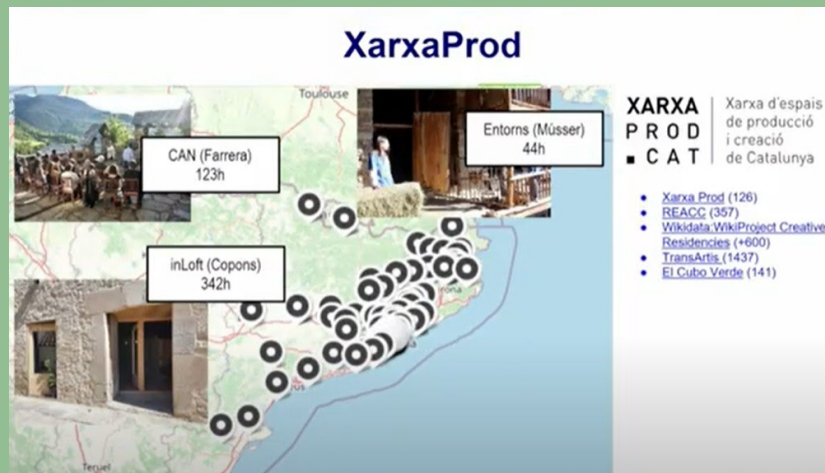
Antes de ir van a recibir esto o han recibido esto, donde se les hace como una guía hacia la cabana. Ahí hay una explicación detallada de lo que es la vegetación que se encuentran, los proyectos que hay, etc. Como una forma de contexto. Y cuando lo despliegan pues tienen un mapa, hackeando a Google Maps, explicando un poco todo el detalle del encuentro. Y al final esto no deja de ser algo que podemos fotocopiar y hacer nosotras y que lo que hace es que si la gente tiene más interés, pues aquí hay un código QR, pueden entrar y ver otras propuestas de este tipo. Pero la idea es esto, es cómo damos un recorrido distinto. Le damos valor a lo presencial, a recibir. Las primeras muestras de la gente que ha recibido esto, que hace un mes que está en marcha, pues es de emoción. O sea, cuando recibes una carta postal que no es una factura o una multa casi es de emoción. Pues creo que también ahí hay juego en este aspecto. Y yo creo que también esto le puede dar un sentido a cómo visualizar algo que, más allá de una ocurrencia, tiene la voluntad de crear un valor en torno a un patrimonio. Y ahí creo que le podemos dar entre todas bastante sentido.

Hoy estoy también como vocal de la XarxaProd. Para los que no lo conozcáis, la XarxaProd es una red que se creó hace unos 15 años para articular los centros de creación y producción cultural en Cataluña. Creo que es muy oportuno ver un poco cuál ha sido la transformación de la XarxaProd para también entender qué valor pueden tener encuentros donde lo que quieren es fomentar las redes. La XarxaProd nació como un espacio de lobby. O sea, nació como un espacio donde los centros podían articularse como una fuerza conjunta para que la Administración les escuchara, pudiera hacer fuerza conjunta para conseguir más recursos, que se les diera relevancia en cuanto a esta defensa de la cultura situada, etc. Ahora la XarxaProd se ha



convertido más en un espacio donde da apoyo a los centros nuevos que están generándose. Un elemento bueno es que hay crecimiento de centros en Cataluña, y creo que en general en el conjunto del territorio, lo cual es un activo. Sí que hay este elemento quizás a veces de diseminación de estructuras, pero al mismo tiempo, como muchas nacen de la sociedad civil o de administraciones públicas que tienen un compromiso con la cultura, pues pueden permitir crear este enjambre también de articuladores de red. Y la Xarxa ofrece servicios para que los centros puedan ir más acompañados, para tener también articuladas elementos de dignificación de lo que es la gestión cultural, con lo cual asegurar que se atienden tanto el papel de la dignificación del trabajo de artistas como de gestores, pero también como un espacio de intercooperación. Y esto me parece relevante, que ha dado sus frutos, que ha ido creciendo durante los últimos años y que ahora también ha permitido ampliar los perímetros de esta red. Y es algo que creo que enlaza con lo que también os voy a contar ahora, pero también con algo que podemos seguir explorando. Hoy es un día que nos permite conocernos, si es que no conocíais esto, pero después podemos seguir las conversaciones.

Hago una pequeña conexión de lo que es la XarxaProd con aspectos de investigación más analíticos. He empezado a hacer como una pequeña experiencia explorativa de lo que implican los centros, sobre todo desde una visión socioeconómica, pero desde una visión holística de lo que implica la transformación social, el impacto social. Después os explico un poco mejor el marco. Pero empezando a identificar cuántos municipios hay del ámbito rural en la XarxaProd, nos damos cuenta de que hay algunos centros, el de Copons es uno, en un municipio de 340 habi-



tantes, pero hay uno en Canferrera, en Ferrera, en el Pirineo, que tiene 123 habitantes, otro que está en Entorns con 44 habitantes. Con lo cual quiero decir que este aspecto también de representación territorial y de agente territorial de una cultura situada, desde una visión en red tiene sentido. Con lo cual también podemos romper un poco la dicotomía de lo que representa la ruralidad y el espacio urbano para hablar de espacios centrales en la creación, que pueden tener derivadas de conexión. O sea, un espacio rural puede ser un espacio ideal para trabajar en comunidad y con unos elementos de control muy específicos, que después puede tener un espacio más de producción o de diseminación o de presentación en un entorno urbano. Con lo cual esta centralidad de lo que representa la cultura.

En cuanto a las funciones de la Xarxa, como os decía, es la idea de intentar congeniar relaciones que permitan romper los marcos administrativos de lo que es una red. Y esto se produce en cualquier territorio. Cuando hablaba de Asier, que está situado en Bera de Bidasoa, él me decía muchas veces estoy colaborando con gente que está en el País Vasco o en Francia porque estamos en esta zona fronteriza. De hecho, su obra va en realidad del trabajo de todo lo que representa la frontera. Creo que con esta idea y de sinergias propias ya de la propia ubicación territorial nace este proyecto, que es un proyecto que se llama REC, que es un proyecto que promueve la XarxaProd, con financiación de la Euroregión. Y la idea de este proyecto es generar conexiones con centros baleares y con centros de Occitania, de Francia. Porque en realidad las fronteras son casi sólo administrativas pero ya hay

Política pública municipal y creación cultural

Objetivo principal: Recoger percepciones y experiencias de agentes clave del sector cultural y creativo para informar futuras políticas públicas.

Metodología:

- Realización de 3 grupos focales y entrevistas a 8 expertas
- Participación de más de 40 personas representando perfiles diversos: instituciones públicas, entidades culturales, iniciativas comunitarias, jóvenes creadores, etc.
- Enfoque territorial y temático (ámbitos rurales, urbanos, públicos y comunitarios)

Temas explorados:

- Retos del sector cultural y creativo
- Vínculo entre cultura, sostenibilidad y cohesión social
- Necesidades en formación, financiación y políticas públicas

centros que hemos hecho, desde distintas perspectivas, colaboraciones con estos centros. Con lo cual, ahora lo que intentamos promover es esta red que tenga una dimensión más amplia. Yo creo que la perspectiva de este encuentro ya tiene visión con las alianzas y con la generación de redes para generar espacios de intercooperación y creo que en el enfoque que estamos pensando también algunas de las actividades del Encuentro de Cultura y Ruralidades en Estella de aquí a un mes, también tienen esta visión. Con lo cual, yo creo que ahí aprovechemos la ocasión, aprovechemos que hay organizaciones que nos invitan a encontrarnos para continuar explorando estas redes.

Y ahí es donde yo creo que también hay que tener la capacidad de captar estos recursos económicos, en este caso de la Euroregión. Ahí también tenemos un compromiso desde las universidades para incentivar lo que sería algo que la gestión cultural a veces no puede hacer, que es esta parte más analítica o más de facilitación de metodologías, como pueden ser estas [tarjeta en la mano] que tienen un componente académico. Aquí hay un proyecto postdoctoral de una Ramón y Cajal. O sea, detrás de este librito hay un trabajo que no he explicado. Pero yo creo que estos aspectos son los que tenemos también que tener en cuenta. Cómo a la hora de crear tejido, redes, podemos aprovechar también todos los recursos económicos, tanto de la administración pública, pero también desde la perspectiva de la investigación, de la investigación-acción. Y recupero aquí las palabras que decía Isabel de esta investigación comprometida. Con esto cierro el capítulo de XarxaProd por ahora. Después, si queréis, me preguntáis más y os cuento más sobre la Xarxa,

sobre qué tipología de centros hay, etc. Dejo unos cuantos interrogantes, por si os animáis.

Y entro en la parte más de investigación. Aquí he sido muy honesto: os quiero presentar dos cosas que están en fase bastante explorativa, pero que están en la agenda de lo que tengo ahora encima de la mesa y que creía que podían ser interesantes por el debate. Por un lado, os presento los resultados preliminares de un proyecto que estamos trabajando con la Diputación de Barcelona para analizar qué aspectos son interesantes para el apoyo de la cultura en los pequeños municipios. Esto es algo que estamos trabajando con la Diputación de Barcelona a través de una actividad que se llama Tramoya, yo estoy haciendo de investigador principal, todo es muy preliminar... con lo cual creo que es como una relación honesta a la hora de presentarlo y que también puede abrir diálogos. Hay muchas cosas que se planteaban en este estudio que creo que enlazan con conversaciones y también me gusta presentarlo para que pueda fomentar el diálogo y para que tengamos una visión más amplia de lo que estamos analizando aquí. También hemos sido generosos a la hora de compartirlo con otras Administraciones con la idea de, más allá de generar mi estudio para que quede en mí y que yo me lance el titular de que he presentado los resultados, vamos a generar un tipo de trabajo que el propio trabajo genere alianzas. Y creo que esto, hablando a veces de distintas Administraciones con distintos intereses políticos, no siempre es fácil y creo que hay que reclamarlo, desde la posición más de la academia creo que lo podemos hacer y también tenemos que aprovechar nuestro rol de privilegio sin perderlo.

Este trabajo, que nace a principios de este año, tiene como enfoque buscar los aspectos que marcan el DAFO de lo que sería el apoyo a la creación cultural en el ámbito municipal pero después también intenta pensar en posibles estrategias que podrían ser interesantes para asumir estos retos. Y por un lado lo que se hicieron fue un análisis documental de todas las investigaciones que se han hecho hasta ahora. Muchas veces cuando empezamos una investigación tendemos a pensar que estamos inventando la rueda y lo que no queríamos hacer, sobre todo desde la perspectiva de compromiso con la cultura, es invitar a gente a hablar de retos cuando quizás hacía dos años que alguien les había pedido lo mismo. Con lo cual, como mínimo hicimos el trabajo de construir un DAFO previo y que nos permitiera tener una visión sobre qué aspectos en estudios previos se habían identificado. Con ello

organizamos tres grupos foco: uno con artistas para conocer bien la visión de base y cómo visualizaban estos retos y sobre todo qué estrategias pensaban que podían ser útiles para facilitar todo lo que es su trabajo. Después hicimos un encuentro con los centros de creación; tenemos la suerte de que estamos en Cataluña y que hay una red bastante articulada, con lo cual fue fácil identificar qué centros tenían experiencias que exploraban los límites de lo que podía ser la función de los centros y que respondían a este interés, no solo del centro, sino de cómo fomentar la creación en un municipio. Y por último cogimos e hicimos otro *focus group* con los técnicos municipales. Creo que nos llevamos el *dream team* de los técnicos municipales porque realmente la sesión fue sorprendentemente atractiva. Desde una perspectiva técnica ya hay muchas soluciones que están ahí voceándose, esbozándose, que se han experimentado y creo que desde una perspectiva más analítica podemos coger esto que a veces es casi anecdótico, que casi es la invención de un técnico con la sinergia de otro, etc., y vamos a hacer que sea algo más estructural, más fácil, más transversal y que genere un aprendizaje.

Con lo cual solo la visión de buenas prácticas y generar un cierto incentivo a la Administración Pública para que los adopte, que creo que también es algo que podemos hacer desde la Academia y debemos hacer, porque para esto creo que debemos generar este valor de una posición más privilegiada. No tenemos compromiso ni dependencia de su apoyo o no únicamente de su apoyo y tenemos esta visión de poder estructurar conocimiento que se genera a través de la escucha para darle valor de política pública.

Ahora estamos haciendo las entrevistas, estamos en plenas entrevistas. Os voy a contar un poco los aspectos que han salido y creo que no os van a sorprender demasiado. Al final cuando hacemos investigación no hacemos cosas muy innovadoras desde un punto de investigación. Los avances de investigación es que tú tienes un marco que está casi cubierto y hay un pequeño hoyo y, ¿cómo cubres este hoyo? Pues aquí lo que hemos hecho es analizar todo este marco de cosas que están sobre la mesa y cómo presentamos nuevas soluciones que no son nuevas sino que las convertimos en estructurales. Solo para también situar desde un punto de vista más honesto lo que es la propia experimentación. Algo que se ha comentado: reforzar las redes público-comunitarias, fomentar la cooperación entre instituciones públicas, entidades culturales de base y ciudadanía organizada, reconocer y apoyar las

Estrategias para fortalecer la creación cultural local

1. Reforzar las redes de colaboración público-comunitaria:

- Fomentar la cooperación entre instituciones públicas, entidades culturales de base y ciudadanía organizada.
- Reconocer y apoyar las formas de autogestión cultural existentes en el territorio.

2. Impulsar políticas de financiación estables, descentralizadas y adaptadas:

- Establecer líneas de ayuda plurianuales para garantizar la sostenibilidad de los proyectos.
- Simplificar los procedimientos administrativos para facilitar el acceso a recursos a entidades pequeñas y rurales.
- Introducir criterios de impacto social y cultural más allá de la productividad económica.

3. Reconocer la cultura como bien común:

- Replantear el rol de la cultura más allá del consumo y el entretenimiento, entendida como motor de transformación social, bienestar y cohesión.
- Incluir la voz de agentes culturales en el diseño de las políticas públicas.

formas de autogestión cultural existentes en el territorio, esto es algo que identificamos fácilmente, que muchas veces las iniciativas son *bottom up*: la ciudadanía cuando se organiza, organiza aspectos bastante sorprendentes y articulados que lo que necesitan es el apoyo de administración. ¿Cómo facilitamos esta transición de una cultura *bottom up* a un despliegue más *top down*? Que es muchas veces lo que les gusta hacer a las administraciones públicas: voy a presentar estos proyectos y seguidme. No. ¿Cómo escucho lo que está pasando por debajo y le doy un valor a través de aquellos instrumentos que tengo? De estructura de financiación, de estructura de infraestructuras, etc.

Impulsar políticas de financiación estables, descentralizadas y adaptadas, establecer líneas de ayuda plurianuales para garantizar la sostenibilidad de los proyectos, simplificar los procedimientos administrativos para facilitar el acceso a recursos de entidades pequeñas y rurales, introducir criterios de impacto social y cultural más allá de la productividad económica. Aquí hay un aspecto que después ya visualizaremos, en cuanto a la financiación, que es estos marcos de sostenibilidad porque al final hay proyectos que son proyectos de la administración pública y tienen un apoyo de financiación más estable, a veces. Pero a veces hay iniciativas privadas que también tienen una cierta dependencia de las ayudas públicas. Y cómo se fomenta esto, de

Estrategias para fortalecer la creación cultural local

4. Apostar por la formación, el acompañamiento y la profesionalización:

- Diseñar programas de formación continua adaptados a contextos locales (rurales, periféricos, jóvenes, etc.).
- Apoyar espacios de asesoramiento y mentoría para iniciativas emergentes.
- Invertir en capacidades de gestión, evaluación y sostenibilidad de los proyectos.

5. Fortalecer la articulación territorial y la equidad en el acceso cultural:

- Promover políticas culturales que reduzcan la centralización y tengan en cuenta las realidades diversas del territorio.
- Asegurar la presencia de programación y recursos en zonas rurales y pequeñas poblaciones.

6. Integrar la sostenibilidad y la transversalidad:

- Establecer sinergias entre cultura, medio ambiente, educación, salud y desarrollo local.
- Priorizar enfoques que incorporen la perspectiva de género, diversidad cultural y justicia ecosocial.

manera que la aportación real de la entidad privada sea con un bien común, pero al mismo tiempo que tenga los instrumentos de financiación que permitan su sostenibilidad. Y esto no es algo fácil, siempre es un reto.

También cómo damos la dimensión de la cultura de algo transversal que, como decía, va más allá de la productividad económica. Hay aspectos económicos que están relacionados con la economía feminista, con la economía de curas, con la economía social y solidaria, que también tienen unos tangibles y un valor muy potente y que también se refleja en términos económicos. Reconocer la cultura como bien común, replantear el rol de la cultura más allá del consumo y el entretenimiento, entendida como motor de transformación social y bienestar y cohesión. Incluir la voz de agentes culturales en el diseño de políticas públicas, lo que siempre es un reto.

Después, desde otra perspectiva, que sería más la perspectiva también vinculada a cómo se transmite el conocimiento, surgía la necesidad de apostar por la formación, el acompañamiento y la profesionalización. Esto es algo que también está muy intrínseco en el papel de la XarxaProd. Pero creo que también hay que visualizar cómo puede hacerse de una forma más integrada, que impacte no solo en las personas que están haciendo trabajo, mediadores, etc., desde la perspectiva de gestores culturales, sino también en los propios técnicos municipales. Nos dimos cuenta de que hay técnicos que tienen un alto interés en fomentar la cultura desde una visión muy rica, pero que a veces tienen muy pocos instrumentos. ¿Cómo podríamos crear



estas figuras de apoyo que dieran esta facilidad para generar conexiones con otros municipios? A veces esto pasa. Decimos al técnico municipal o al político municipal de cultura, oye, ¿por qué no haces algo con el municipio de al lado? Es que no me da la vida. A veces esta visión también puede tener esta idea de mentoría o de fortalecer esta perspectiva formativa que apoye a una figura que ayude a los municipios. Y creo que esto es un aspecto interesante que salió de estos conversatorios o de estos *focus groups*.

El apoyar espacios de asesoramiento, de mentoría de iniciativas emergentes; invertir en capacidades de gestión, evaluación y sostenibilidad de los proyectos... De algún aspecto transversal aparecen dos cosas interesantes: por una parte, intentar fomentar todos los procesos de creación artística y cultural de una forma que se entienda todo el proceso y que no se invisibilicen algunos espacios de la creación y eso es algo que hay que fomentar y también ahora hay que tejer redes porque a veces sucede algo que en el proceso de creación, de exploración, de investigación casi queda oculto cuando la gente casi espera solo el resultado final. Y cómo podemos generar valor en la propia producción y experimentación, e incluso en el propio fallo. Y ahí yo creo que también esto puede posibilitar un tipo de relaciones distintas entre lo que serían los territorios, los centros de creación que tienen una visibilidad en el espacio de exploración de la creación cultural y que se le da un valor, y que tiene un valor también con la relación en la comunidad. Y después esto puede ser exhibido en otro espacio territorial donde hay más personas o puede transferirse a más gente.

Y después otro aspecto que creo que también es interesante es todo el aspecto del impacto. Eso es algo que se ha ido trabajando. También en el encuentro de Cultura y Ruralidades que tuvo lugar en Tortosa, el Ministerio presentó un estudio donde quería enfocar también el valor de la creación cultural más allá del valor económico per se, sino la economía desde una visión más amplia. Antes decíais, oye, quizás uno de los primeros aspectos que hay que hacer es identificar de qué hablamos cuando hablamos de cultura. Pues también deberíamos casi cuestionarnos qué hablamos cuando hablamos de economía, porque no solo debería ser el dinero y sobre todo cuando hablamos de la perspectiva cultural. Y creo que decir esto a vosotros es una evidencia, pero creo que hay que irnoslo recordando, porque si no a veces desvinculamos todo el trabajo de lo que puede ser la cultura de esta dimensión de transformador social, de inclusión, de visibilidad de aquella gente que no tiene voz o de aquellos colectivos que no tienen voz.

Fortalecer la articulación territorial y de la equidad del acceso cultural: promover políticas culturales que reduzcan la centralización y tengan en cuenta realidades diversas del territorio y asegurar presencia de programación y recursos en zonas rurales y pequeñas. Y, como os decía, y respecto a este punto, también jugaba muy importante este papel en la visión que veíamos estratégica de cómo articular una programación que no esté desvinculada del espacio de creación. Y esto yo creo que también a la hora de tejer redes es importante. O sea, que la comunidad participe de un proceso que después en algún momento va a poder visualizar. Obviamente que esto no puede ser en todos los procesos, pero que se entienda toda la complejidad de un proyecto de creación artística o cultural creo que también es un valor. No un reto, sino lo veo como una oportunidad.

E integrar la sostenibilidad y la transversalidad. Esto es algo que enlaza bastante con lo que quiero cerrar para acabar mi presentación. Establecer sinergias entre cultura, medioambiente, educación, salud y desarrollo local y priorizar enfoques que incorporen la perspectiva de género, la diversidad cultural y la justicia ecosocial. Esta dimensión holística de lo que es la cultura y cómo la cultura también puede ser un instrumento obviamente para nuestra salud, para nuestro bienestar, etc. Y que esto no solo sea discursivo, como a veces es, sino que se integre y que cuando

tú intentes hablar de un proyecto o una propuesta cultural que abarque a distintos departamentos, haya la posibilidad de hacerlo. Porque muchas veces, y seguro que es algo que compartimos, vamos con un proyecto a la administración pública y dices, ostras, me interesa mucho hablarlo con el de salud. Y el de salud dice, no, es que tú también estás hablando de aspectos de inclusión, habla con el de inclusión. Y al final llega el de cultura, porque viene desde una persona que fomenta la gestión cultural, y el de cultura dice, pues no tengo línea de apoyo para esto. Es algo bastante recurrente desde la perspectiva de lo que se ha visualizado en estos *focus groups*. Como os comentaba, este es un proyecto que está aún en marcha, se espera presentar resultados en septiembre, pero me parecía interesante compartir ahora alguna visión de lo que ha aparecido por si puede servir en el debate o en aspectos que estéis trabajando en paralelo.

Por último, me gustaría acabar con una hipótesis de trabajo, que no es tan hipótesis sino que ya estoy barajando que tiene una cierta realidad, pero cómo se puede contribuir desde la perspectiva más académica es una línea de investigación que estoy trabajando. Seguro que muchos de vosotros y vosotras estáis familiarizados con el mundo de la agroecología. La agroecología, como sabéis, es una práctica transformadora de cómo nos alimentamos y no solo teniendo en cuenta aquellos aspectos más vinculados a lo que sería el tipo de producción alimentaria, como hace ya la ecología, sino también desde aquellas perspectivas también que implican a personas que están trabajando: las condiciones laborales, la sensibilidad por la tierra y cómo la tierra tiene un comportamiento natural, etc. Seguro que es un aspecto que puede ser pequeño en cuanto al conjunto de la alimentación, que representa al 25% de la industria en España, pero al mismo tiempo creo que está marcando una tendencia, la agroecología como movimiento, como un elemento transformador de la alimentación. Y en Cataluña grandes marcas de supermercados están incorporando perspectivas y miradas de la agroecología, con lo cual para la agroecología como movimiento a veces representa una amenaza, para mí, si se controlan los aspectos de *greenwashing*, es una oportunidad. O sea, al final creo que la industria no se va a disolver, sino que hay que ayudar también a transformarla. Y ahí es donde la Administración Pública también tendría este papel un poco de generar marcos legales, políticas de promoción, etc., que fomenten realmente visión transformadora de cualquier sector. Y en la agroecología creo que ha sido bastante promotor, en Cataluña al menos.

Yo hice mi tesis doctoral sobre la agroecología, tuve la oportunidad de estudiar todo el impacto de la digitalización en la agroecología, pero también en un punto de encuentro muy especial. Cuando la agroecología estaba muy desarticulada como movimiento social y a veces no tenía perspectiva de mercado, de mercado social, pero de mercado. O sea, no un mercado con visión de beneficio o únicamente de beneficio, sino un mercado que tuviese aspectos sociales, que es algo que se ha desarrollado a través de la Xarxa de Economía Solidaria en Cataluña. Participé en esta articulación de encuentro de movimientos, el de la Economía Social y Solidaria y el de la agroecología. Y este es un poco el enfoque que me gustaría intentar vincular a las líneas de trabajo con las cuales, con un grupo de personas, estamos desarrollando. Es fomentar también esta visión económica de lo que es la actividad cultural para potenciarlo en cuanto a su dimensión, que va más allá del patrimonio, que va más allá de ese encuentro de comunidad, ese espacio de inclusión, ese espacio de visión de aquellos colectivos que no tienen visión, ese espacio de reconocimiento. Pero esto también creo que tiene que tener como una dimensión económica. Y ahí es donde podemos actuar desde indicadores, principios, etc, de la Economía Social y Solidaria que ya están trabajados y es donde hemos trabajado.

Con lo cual, ahí hablar de democracia y participación también es fomentar un modelo determinado de economía. Los estudios marcan que los modelos participativos también son los más resilientes. Las cooperativas como instrumento también han mostrado su resiliencia, con lo cual fomentar una cultura que también tenga esta visión compartida. Antes hemos visto también ejemplos de gobernanza participativa en algunos proyectos, pues es relevante. Las condiciones laborales y del bienestar, todos los aspectos de equidad y feminismo desde una perspectiva también de aprendizaje. Estamos casi en la oleada más efervescente e intensa de feminismos y creo que esto nos tiene que ayudar a acercarnos a otros marcos de nuestra relación con la economía. Aquí tenemos un largo aprendizaje, básicamente. Todo lo que implica la sostenibilidad y el medio ambiente, que también ya se ha comentado anteriormente... La economía como espacio de transformación, muy vinculado a todo lo que he comentado de intercooperación y políticas públicas. Y lo que sería más todo el impacto social, tanto de arraigo territorial, impacto social, rentabilidad, etc.

Todos estos aspectos, aunque parezcan complejos, desde la economía social y solidaria se ha trabajado mucho desde la perspectiva de indicadores. El trabajo que estoy haciendo ahora es el de explorar cómo transformamos estos indicado-

res de medición para que los estudios que analizan el impacto de la cultura y tengan una visión económica no se queden solamente en cuánto dinero consigo de las entradas del espectáculo que promociono. Quizás no es lo más relevante de la cultura o no debería ser. Y a veces cuando se habla de economía se hace desde una perspectiva disciplinar. Yo como tengo esta aproximación a la economía que es quizás más humanística, más crítica, desde una perspectiva más artística, más utópica quizás, intento visualizar estos puntos de encuentro con lo que nos ha marcado la economía social y sobre todo la economía solidaria y ahí reivindicar toda la perspectiva del sur global, que ha tenido otro marco de lo que representa la relación con la economía.

Como os decía, tenía muchas ganas de terminar con unas preguntas que pueden servir de excusa de debate e intentan resumir un poco algunos aspectos de los que he comentado. Pero básicamente me gustaría escucharos a vosotros y a vosotras para visualizar cómo veis algunos de los aspectos que he comentado y sobre todo para que compartáis si algunos de los aspectos que hemos mencionado en el estudio o estas líneas de investigación que se proponen o si queréis conocer algo más de algún tipo de elemento de inLoft como centro de creación o de XarxaProd. Me he olvidado de decir que este proyecto lo hemos impulsado con otro centro que se llama Nau Còclea con Clara Garí, que está en Estella justamente estos días haciendo un trabajo y preparando justamente una actividad para Cultura y Ruralidades, con lo cual es un proyecto que nace en sinergia con una Ramón y Cajal de investigación.

Para el debate...

- ¿Cómo podemos garantizar el acceso equitativo a la cultura en diversos contextos (rurales o no centralizados) y qué papel pueden jugar las redes culturales en la articulación territorial?
- ¿Qué medidas deberían priorizar las administraciones para asegurar la sostenibilidad del trabajo cultural e integrar la cultura en otras agendas públicas (clima, educación, salud)?
- ¿Qué implica considerar la cultura como un bien común en la práctica y qué ejemplos de gestión comunitaria podrían inspirar nuevas políticas?
- ¿Qué herramientas y políticas pueden mejorar el reconocimiento y las condiciones laborales del sector?
- ¿Cómo pueden las prácticas culturales contribuir a una transformación social justa y qué aprendizajes emergen de experiencias de economía social y solidaria en el ámbito cultural?

Lo dejaría aquí y si queréis podemos empezar el debate. ¿Alguna intervención? ¿Os ha motivado?

Participante del público:

Ricard, en primer lugar quiero darte las gracias por tu brillante intervención. Cuando hablamos de gestores culturales sois personas que trabajáis con muchas otras personas. Entonces yo quería saber si aparte de los conocimientos que tengáis muy elevados todos, a la hora de tejer redes, como has dicho tú, y trabajar en red, ¿qué importancia le das a lo que se llaman las *soft skills*? El saber relacionarte. ¿Hay mucha dificultad en eso o los conocimientos son básicos pero no es lo único? ¿Tu experiencia cuál ha sido en este aspecto?

Ricard Espelt:

Pues acabas de dar en el clavo. A veces te encuentras en encuentros donde quieres trabajar proyectos conjuntos y lo que es más difícil es que la gente no intente explicar su proyecto. Yo aquí os he tenido que contar algunos proyectos para contextualizar, pero intentaba no venir a hablar de mi libro, y eso es algo que sucede bastante. Cuando empezamos con la hoja en blanco, cuando decimos, bueno, vamos a buscar este punto de conexiones más allá de intentar explicar qué hace uno para que la

otra gente se sume y vamos a intentar generar espacios de cocreación. Esto va en contra del ego, va en contra del selfie, va en contra de la exposición de una misma. O sea, va en generar de colectivo. Y esto no es fácil. No es fácil porque implica estos aspectos relacionales. Nosotros con la XarxaProd hemos tenido la suerte de que muchos proyectos habían trabajado en sus espacios desde una perspectiva muy *bottom up*, de tener en cuenta las habilidades de las personas que ya tenían capacidad de relacionarse, de generar valor en torno al equipo. Y en general ha funcionado. Pero es algo que no es fácil y que siempre es retador. Porque a veces este tipo de habilidades que se necesitan para cocrear nos las tenemos que recordar. Como personas tendemos al ego, tendemos a la necesidad de ocupar un espacio, tenemos la necesidad de estar un poco más alejados para hablar a los otros y ahí hay siempre que intentar resituarse. Es muy importante este tipo de habilidades más comunicativas que también necesitan acompañamiento. En la XarxaProd tenemos a una persona externa que es la persona que nos está ayudando mucho, además es una persona que dinamiza y tiene una mirada de colonial porque es brasileña, tiene una visión muy interseccional de lo que representa la cultura desde nuestra situación de privilegio, de cuando nos quejamos y siempre nos ayuda como a resituarnos. Y este papel creo que es básico: resituar porque muchas veces hablamos desde el privilegio.

Participante del público:

Te hago una simple intervención, un comentario. Ahora es de la agroecología. Justamente antes hablaban del bosque de alimentos que se está haciendo en Artajona que está basado en la permacultura, como nos decía Rakesh, el profesor inglés pero de origen indio, la permacultura es una revolución disfrazada de jardín y entonces es una vuelta a lo básico, simplemente convivir con la naturaleza, y va un poco en el estilo que estás hablando tú. Simplemente este apunte.

Ricard Espelt:

Sí, muy oportuna porque yo creo que esto también va a una visión de que tenemos que plantear desde la cultura y es algunas dudas que a mí me surgen: la visión de crecimiento. O sea, hay que crecer, hay que articularse distinto, pero quizás desde la cultura también hay muchos movimientos, Transition Towns, la permacultura, el movimiento agroecológico, todo el movimiento *degrowth*... La Unión Europea incluso lo ha incorporado: no habla de *degrowth* porque quedaría muy mal desde la Unión Eu-

ropea pero habla de *postgrowth*. Bueno, es como una forma disfrazada pero los principios son bastante compartidos, o sea se trata de cómo desescalar; también desde el papel de la globalización que nos impulsan las redes, la inteligencia artificial, la necesidad de exposición... Para mí es un honor explicar los proyectos así muy pequeños que suceden en Copons pero el valor no es explicarlo aquí, el valor es poderlo hacer en un pueblo como hemos hecho también trabajos para revisar todo lo que ha sido la fuerza del trabajo femenino y que quedaba oculto o cuál es el recorrido de la maternidad contemporánea en el ámbito rural.

Para mí tiene sentido cuando dialogas con la gente, pero también desde la perspectiva de arraigo a lo que es la comunidad o la naturaleza sin necesidad de globalizar o de crecer. Yo creo que detrás de la permacultura también hay un repensar a ¿a qué llamamos crecimiento?, ¿por qué tenemos que crecer? Quizás debemos crecer de forma distinta pero más orgánica, más bien no tan cuantitativa, no tan en números o no solo en números. Es un reto, la permacultura es un reto, la agroecología es un reto, cualquier forma que se visualice como alternativa al capitalismo, o al capitalismo de plataforma cuando hablamos de digitalización. Al final algunas de las plataformas de las que hablaba Isabel no dejan de ser un modelo de capitalismo de plataformas; es cómo algunas plataformas tienen el control de todo lo que es la producción cultural y cómo sí que están generándose cooperativas, esto sería otro debate, pero es otro campo de investigación mío, el ámbito del cooperativismo de plataforma como alternativa al capitalismo de plataforma. ¿Cómo generamos una digitalización en una gobernanza más participada, de un modelo solo basado en la extracción de la información, de los datos sin reconocer condiciones laborales, propiedades, etc? Creo que también va en este marco de las alternativas que el capitalismo se está intentando adueñar desde una perspectiva tecnológica y todo el debate de los datos que ha abierto Isabel.

Participante del público:

Yo por seguir con otro tema y por ver si alguien más se anima a continuar. Me llamó la atención, hablaste también del tema de asesorías y de mentorías; hablaste en una parte contando todo ese proceso de investigación, pero no sé si conoces algún modelo de gestión que nos pudiese servir. Se ha hablado esta mañana también de emprendimiento, de juventud, de gente que tiene muchas ganas de hacer cosas pero que igual no cuenta con todas las herramientas necesarias, ¿no? Y luego también,

por otro lado, la gente que tiene un trabajo, un técnico de cultura o yo en mi caso, que estamos en una empresa privada y que a veces queremos también hacer cosas pero el tiempo o el papeleo, lo que sea, nos abruma, no podemos, pero igual también nos hace falta como una persona externa que te diga, oye, igual si tiras por este lado o ves las cosas desde esta perspectiva o dejas de perder el tiempo aquí y te enfocas más, pues igual eso te abre otras puertas. Era un poco por saber si conocías algún ejemplo o modelo o si simplemente nos quieres alumbrar un poco en ese sentido.

Ricard Espelt:

Os puedo compartir un poco lo que se hace en la XarxaProd desde una perspectiva más de apoyo a la política municipal sin ser soluciones perfectas, o sea, son exploraciones de posibles soluciones. En la XarxaProd hay dos dinámicas, una que es la consultoría externa, el asesoramiento externo, son personas externas. La Xarxa funciona con dos tipos de financiaciones, por un lado la participación en proyectos y ayudas públicas y la otra es la cuota de los socios. Los socios de la XarxaProd, que ahora son unas casi 60 entidades, pagamos también una cuota en relación a los ingresos que generamos, o a nuestro presupuesto. En nuestro caso es un proyecto muy pequeño, con lo cual aportamos poco; hay proyectos mucho más grandes que aportan mucho más. Y este tipo de financiación lo que nos permite también es generar este espacio de mentorías, sobre todo porque la idea es fomentar la autonomía. La atomización en cuanto a centros nos funciona bien si estamos bien articulados. O sea, lo que es interesante es que muchas poblaciones tengan centros de creación que ayuden a articular la creación cultural en el municipio, pero que a su vez tengan la capacidad de trabajar en red, porque no se queden demasiado atomizados, también incluso en las ayudas. Intentando evitar que la gente pida su ayuda y compitan entre ellos, la Xarxa lo que hace es facilitar este apoyo para construir proyectos más grandes, que tengan más capacidad de financiación, y esto quiere decir este aspecto de mentoría, de apoyo, porque la construcción de un proyecto grande implica más necesidades.

También alianzas con la universidad, y aquí pues estas figuras que estamos con un papel en el activismo cultural y también en la universidad, podemos facilitar también este tipo de acceso a financiación. Y ahí los centros reciben mentoría por parte de personas profesionales en distintos aspectos, jurídicos, modelo de negocio, ayuda a

la preparación de propuestas, de políticas... Pero después también a la hora de mancomunar servicios, y esto es algo que hemos empezado hace un año y medio. Por ejemplo, casi todos los centros tienen una página web. ¿Dónde está alojada esta página web? ¿Se puede mancomunar los servicios de las páginas web? ¿Se puede conseguir un apoyo? ¿Se puede tener una dimensión del espacio digital donde vamos a tener las páginas web? ¿Puede ser un espacio que sea un servidor que no sea capitalizado por una organización grande? ¿Puede generar esto también un beneficio medioambiental por donde están ubicados los servidores? No sé, tener como una visión más amplia de lo que representa nuestra actividad y cómo vamos intentando generar puentes hacia una lógica más de sostenibilidad como red. Y no es fácil, y está lleno de contradicciones, con lo cual aunque el discurso pueda parecer maravilloso, está lleno de retos. Pero esta es un poco, creo, la visión.

Y ahí son los propios centros los que a veces son los propulsores de una iniciativa. No sé si conocéis Hangar, que es uno de los centros más grandes que hay en Barcelona. Tiene una raíz comunitaria pero también forma parte de las fábricas de creación de Barcelona. Ellos, como espacio, han sido muy propensos a fomentar todo lo que son los comunes digitales, las tecnologías abiertas, tecnologías también justas en cuanto al acceso a los datos, etc. Ellos están promoviendo un proyecto para que la XarxaProd transite a una digitalización más basada en los comunes digitales. Es un centro de referencia y ellos y ellas ya son proactivas a fomentar esto. Así, de esta forma, también se realzan las virtudes que tienen algunos agentes y potenciar esto es siempre un reto porque vamos muy vinculados a lo que comentabas de las *soft skills*. Por un lado, tienes que tener la capacidad de ser generoso en cómo planteas tu proyecto porque no es algo de lo que te quieres adueñar sino que tienes que, en cierta medida, intercooperar. Y esto es un aprendizaje muy largo. Con lo cual, ahí también hay gente que se cae, gente que se suma, sus tensiones... La gobernanza de una red da para otra conferencia; trabajar en red no es fácil. Con lo cual, también hay que ser generosos, ver las potencialidades de cada actor y también reivindicarse desde una perspectiva a veces muy situada de cada perfil, que es lo que he intentado también a la hora de presentarme de visualizar esta visión también de que no es una visión únicamente sobre el activismo cultural, sino también desde una perspectiva muy analítica que te permite la visión más académica.

Participante del público:

Quería preguntarte a ti, y a todos los que están aquí, si hay empresas que están contratando los servicios de un gestor cultural. ¿Han entrado los gestores culturales dentro de la estructura de una empresa como asesores externos o para ayudarlos en determinados proyectos?

Ricard Espelt:

No tengo la respuesta. Lo que ha sucedido y creo que esto es también un debate para pensar, y tampoco tengo una solución, pero sí que hay una cierta tensión desde una perspectiva de análisis socioeconómico entre lo que son los cambios o las transformaciones más filantrópicas y las transformaciones más sociales. Algunas empresas grandes han tenido una apuesta importante por la cultura generando fundaciones paralelas, incluyendo a través de profesionales la cultura en torno a su acción empresarial, como una visión transformadora. Hay entidades bancarias, podríamos mencionar varias, que actúan como un polo muy importante de transformación. Yo creo que hay que tener también esta visión crítica, que no quiere decir destructiva. Por un lado, hay que fomentar que las grandes organizaciones fomenten la incorporación de la visión de la cultura como un agente intrínseco de su organización y al mismo tiempo hay que ser crítico en que se asegure que no es una visión filantrópica o no únicamente filantrópica, sino que también puede tender a elementos más transformadores. Y esto también es una tensión, es un reto.



Congreso celebrado en el
Espacio Reyno de Artajona
13 de mayo de 2025

CULTURA EN RED

ALIANZAS PARA UN FUTURO SOSTENIBLE

Patrocina



Colaboran



AYUNTAMIENTO DE
ARTAJONA
ARTAXOAKO
UDALA



Sociedad de Corralizas
y Electra de Artajona

Organiza

