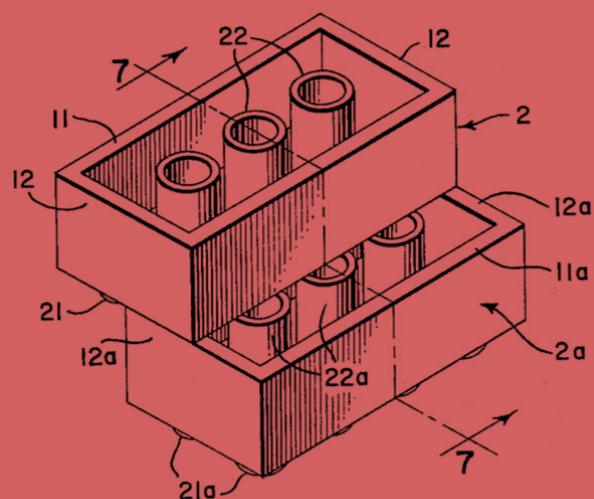
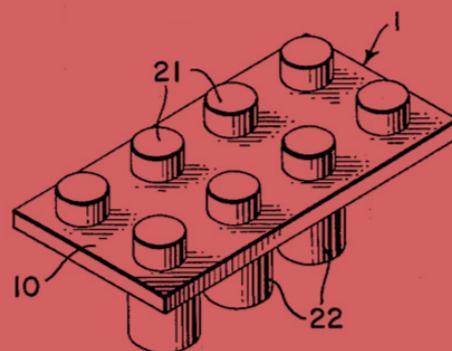
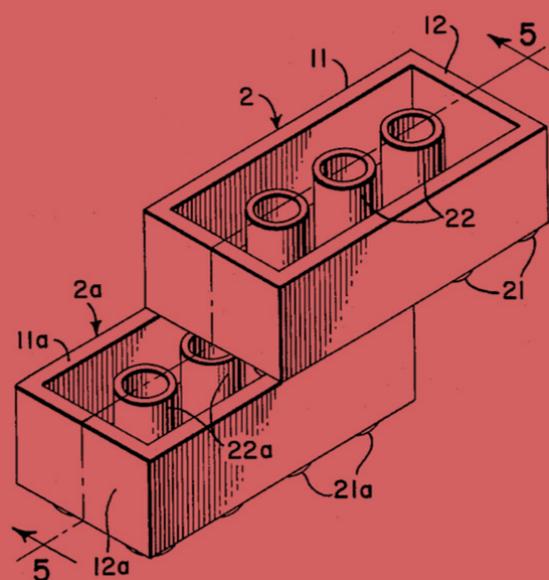


Alianzas para una democracia cultural



Recopilación de aprendizajes
sobre alianzas, mediación cultural,
artística y comunitaria

Cuaderno Alianzas para una democracia cultural

Este cuaderno está editado por



Coordinación

Pepa Octavio de Toledo, Anneke Raskin,
Cristina Sáez Estrela | Fundación Daniel
y Nina Carasso

Dirección editorial y textos

Cristian Añó | sinapsis

Diseño y maquetación

Marina de las Fuentes Calle | sinapsis

Imprenta

Comgrafic



Publicación
digital

Han formado parte de las sesiones de trabajo
para elaborar este cuaderno:

Amparo Moroño

Mancomunidad de Municipios del Valle del Jerte

Ana CSC | Galaxxia

Ana Revuelta | Coop. Artaziak

Ari Saavedra | ES (tu) YO

Carlos Almela | hablarenarte

Artemi Hernández

Oficina de Innovación Cívica S. Coop.

Carlos Muñoz | cAnicca

David G. Ferreiro | Imago Bubo

Diego Garulo | Ayto. de Zaragoza

Eva Morales | Pedagogías Invisibles

Eva Morales | Cotidiana S.C.A

Felipe G. Gil | ZEMOS98

Flavia Introzzi | hablarenarte

Francesca Alessandro | Galaxxia

Inma Brito | Ayto. San Juan de Aznalfarache

Iris Sofía | Galaxxia

Itziar Imaz | Tabakalera

Jara Blanco | AMECUM

Javier Roche | Harinera ZGZ

Jorge Gallardo | El Cubo Verde

Letizia Solanas | Pares Suetos

María Acaso

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

María Lorenzo | Fundación Gabeiras

Natalia González | REACC

Susana Galarreta | AMECUM

Yolanda Riquelme | AMECUM

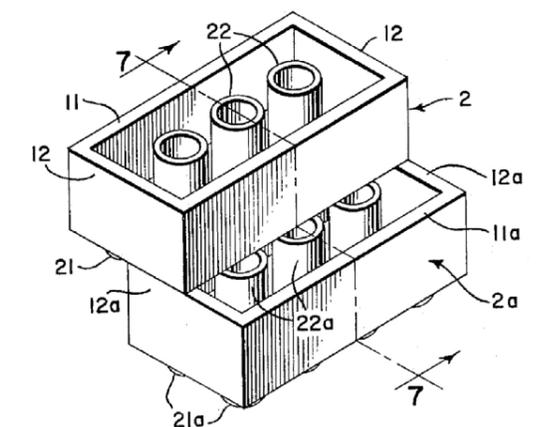
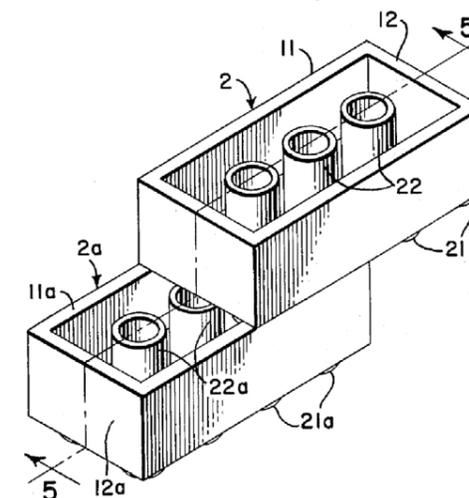
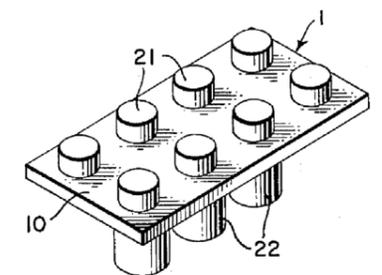
Vídeos del encuentro

Julio Albarrán



Alianzas para una democracia cultural

Recopilación de aprendizajes
sobre alianzas, mediación cultural,
artística y comunitaria



Fundación Daniel y Nina Carasso,
Impact HUB - Calle Piamonte, 23. 28004 Madrid
www.fundacioncarasso.org

los
cuadernos
Carasso

Índice

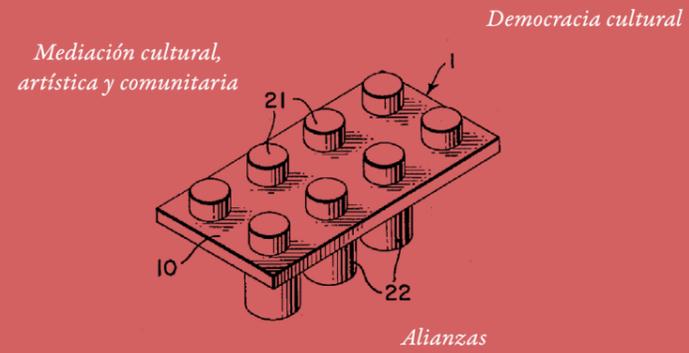


fig 1. Situar el marco de trabajo

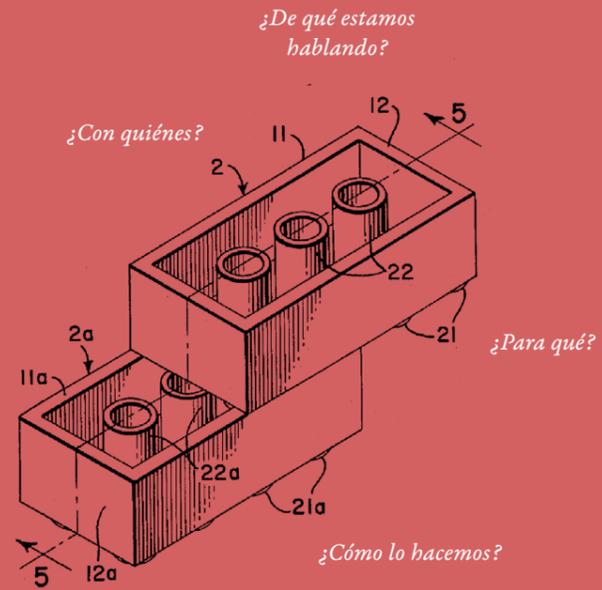


fig 2. Características y retos de estos proyectos

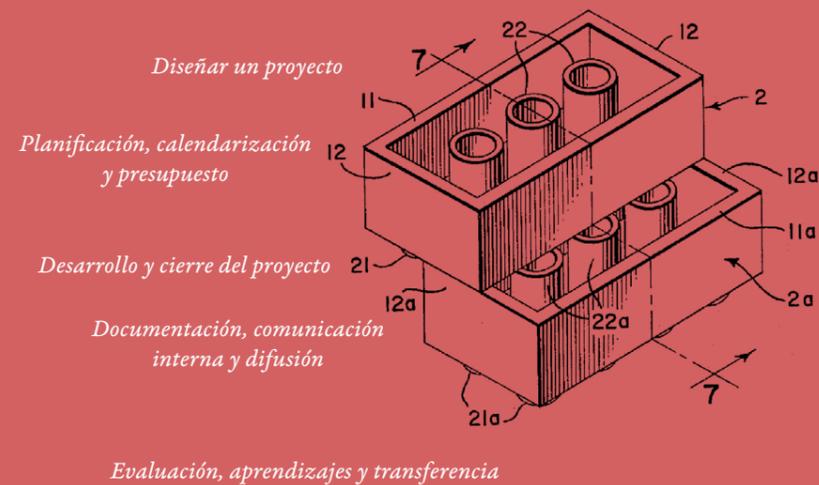


fig 3. Aspectos prácticos a tener en cuenta

Introducción	9
El porqué, cómo y para qué	10
Mapa de proyectos	12
Proyectos participantes	14
Situando el marco de trabajo	18
Características y retos de estos proyectos	40
Aspectos prácticos a tener en cuenta	58
Caja de herramientas	92
Lecturas recomendadas	100

Introducción

El arte y la cultura constituyen espacios privilegiados para el encuentro y el diálogo social, desde donde reflexionar y actuar conjuntamente ante las desigualdades, la emergencia climática y el resto de desafíos a los que nos enfrentamos como sociedad. Las prácticas artísticas contribuyen a crear y reforzar vínculos, nos ayudan a imaginar otras maneras de estar en el mundo y a desarrollar nuestra sensibilidad y pensamiento crítico. Desde esta perspectiva, el arte y la cultura se convierten en potentes motores de participación y transformación social.

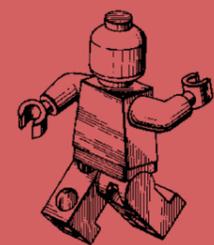
Desde esta certeza, la propia Organización de las Naciones Unidas incluyó, ya en 1948, el derecho a la cultura en la Carta Universal de Derechos Humanos, documento básico de absoluta referencia para cualquier Estado democrático. El derecho a la cultura comprende los derechos de acceso (poder conocer), participación (poder decidir) y contribución (poder crear y aportar) a la vida cultural.

Si bien los sistemas culturales de todo el mundo se han organizado durante las últimas décadas sobre todo en torno al derecho de acceso a la cultura –lo que llamamos “democratización de la cultura”–, posiblemente porque sin acceso no puede haber participación; en la actualidad son cada vez más las instituciones y entidades culturales que están impulsando un modelo más centrado en la participación, es decir, en que las personas puedan tomar decisiones respecto a la vida cultural que desean –la llamada “democracia cultural”–. Para ello, las Administraciones públicas, instituciones culturales y demás componentes del ecosistema cultural deben poner a disposición de la ciudadanía las herramientas y mecanismos para hacerlo posible.

La mediación artística, cultural y comunitaria cumple una misión crucial en este sentido, ya que engloba todas aquellas actividades que conectan a las personas con el arte, así como a las personas entre sí a través del arte, empleando metodologías que fomentan la escucha, el diálogo y la participación activa de todos y todas. Desde esta perspectiva, la mediación es un elemento fundamental de la democracia cultural y se convierte hoy en día en una práctica imprescindible en cualquier proyecto o programa artístico.

Activar nuevas formas de relación entre ciudadanía, instituciones y agentes culturales y Administraciones públicas en pos de una mayor democracia cultural es, precisamente, el objetivo de nuestra convocatoria “Alianzas para una democracia cultural”. Inspirada en el ODS 17 (Alianzas), especialmente en la meta 17.17 (“fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”), nace del convencimiento de que solo podremos alcanzar dicho objetivo si trabajamos conjuntamente todos los agentes que conformamos el ecosistema del arte y la cultura.

En el cuaderno que tienes ante ti hemos querido recoger las principales características, experiencias y aprendizajes de los proyectos –innovadores, valientes y comprometidos– que hemos apoyado en el marco de esta convocatoria y de otras líneas de trabajo de la Fundación centradas en la mediación y la democracia cultural, con el deseo de que puedan proliferar en muchos otros lugares y contextos iniciativas similares a las que hemos tenido la suerte de acompañar. Todas ellas son pura inspiración y dan muestra de que otros modos de hacer arte y cultura –más participativos, más inclusivos, más representativos– son posibles.



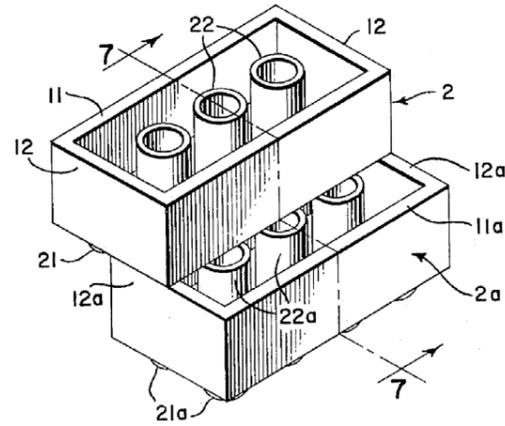
Lucía Casani
Directora General para España de la
Fundación Daniel y Nina Carasso
Foto de Fundación Daniel y Nina Carasso

El porqué del cuaderno

Los proyectos que forman parte de este cuaderno han recibido el apoyo de la Fundación Daniel y Nina Carasso a través de la convocatoria *Alianzas para una democracia cultural* y otros programas vinculados con la mediación y la democracia cultural. Son prácticas que profundizan en el ejercicio de los derechos culturales. Estas iniciativas vehiculan la participación de la ciudadanía a través de las artes y la mediación cultural, artística y comunitaria; desarrollan una investigación colaborativa o una práctica de transformación institucional, impulsan la creación de redes o proponen políticas culturales. Sus líneas de trabajo difieren y afrontan retos como la diversidad, el derecho a la cultura, la emergencia climática, la gobernanza comunitaria o la mediación cultural. Estos proyectos se llevan a cabo en diferentes contextos, desde instituciones culturales hasta ámbitos sanitarios, instituciones penitenciarias o zonas rurales. Todos buscan hacer de la cultura un espacio de encuentro, representación y participación de todas las personas en la esfera pública.

Gracias a la diversidad de proyectos, alianzas, participantes y contextos de trabajo, los conocimientos que se derivan de la puesta en común de las experiencias de todos los equipos permiten comprender los elementos que son necesarios para que este tipo de proyectos tengan un impacto transformador.

1. Disfrutar en grupo
 2. Pensar con la manos
 3. Escucha atenta
 4. Compartiendo reflexiones
 5. Cerrando el círculo
- Fotos de Bego Solís



El cómo

Los aprendizajes que se recogen en este cuaderno son fruto del proceso de reflexión práctica y situada que se ha llevado a cabo con los proyectos participantes en base a la metodología que se empleó en el *Cuaderno Carasso Arte y Escuela* elaborado por ZEMOS98. En la primera fase se ha analizado la documentación generada por el desarrollo de los proyectos y se ha hecho una investigación bibliográfica. Ambas fuentes de información han sido la base de las entrevistas en profundidad que se realizaron con cada proyecto y han servido para desgranar conjuntamente tanto los logros como los puntos fuertes y débiles de cada uno.

En una segunda fase, se llevó a cabo un encuentro que reunió a los equipos impulsores de los distintos proyectos en dos jornadas intensivas de trabajo, con el fin de tratar conjuntamente determinadas cuestiones de interés detectadas en la fase anterior. En la primera parte del encuentro se analizaron los puntos fuertes y débiles de este tipo de proyectos en función de sus

fases de desarrollo y de la perspectiva de cada agente involucrado. En un segundo momento, los grupos de trabajo propusieron y debatieron las estrategias, metodologías y prácticas con las que fortalecer las alianzas y el desarrollo de los proyectos. El encuentro se clausuró con un evento en el que se presentaron públicamente todos los proyectos participantes y las conclusiones de los grupos de trabajo.

Las sesiones de trabajo se articularon como una comunidad de prácticas en la que confluyeron los heterogéneos puntos de vista de las diferentes alianzas, organizaciones y perfiles profesionales (técnicos de ayuntamientos, arquitectas, artistas, mediadoras culturales, profesionales de la cultura comunitaria). Otro de los objetivos del encuentro fue facilitar la creación de redes y sinergias entre participantes, y activar un espacio de escucha y diálogo entre las personas y entidades que participaron en los proyectos y la Fundación Daniel y Nina Carasso.

El para qué

En este cuaderno se recogen las reflexiones y los aprendizajes que se produjeron durante las dos jornadas de trabajo. Aporta recomendaciones prácticas y pone al alcance de las Administraciones públicas, instituciones culturales, entidades y comunidades todos los conocimientos generados, de manera que pueda servir de herramienta para ayudar a impulsar nuevos proyectos y a crear alianzas en las que organizaciones, comunidades y profesionales trabajen conjuntamente.

El objetivo es poner en valor y dar visibilidad a estos proyectos y al conjunto de agentes que ya trabajan de esta manera. Además, por su carácter experimental e innovador, pueden ser una fuente de inspiración para otras iniciativas. Todos ellos muestran, desde la práctica, el horizonte de posibilidades de los proyectos culturales y de las políticas transformadoras basadas en las artes, la mediación cultural y la participación de la ciudadanía, y ponen de manifiesto la importancia de las alianzas como estrategia para extender el derecho a la cultura y la democracia cultural.

Con el convencimiento y la certeza de que el éxito de estas iniciativas depende de la solidez y complementariedad de las alianzas entre diferentes, esta publicación quiere ser un instrumento útil no solo para que las entidades, organizaciones y comunidades conozcan las características de este tipo de proyectos, sino también para que puedan entenderse y crear vínculos y complicidades desde la comprensión mutua y la empatía.

Mapa de proyectos participantes



Habitar el Palacio

Barrios convivenciales ante la emergencia climática y social

Culturarios, Humus de iniciativas culturales en el campo

UCI Pediátrica

Santa Cruz de Tenerife

Valle del Jerte

Sevilla

Madrid

Aragón

Zaragoza

Donosti

Erro(re)tik

Pensar una hache

Fortaleciendo la cultura comunitaria en Aragón

MAR

Es Nuestro

La voz que nadie escucha

Rehacer y expandir la mediación cultural

Gravedad13

Red de Espacios y Agentes de Cultura Comunitaria

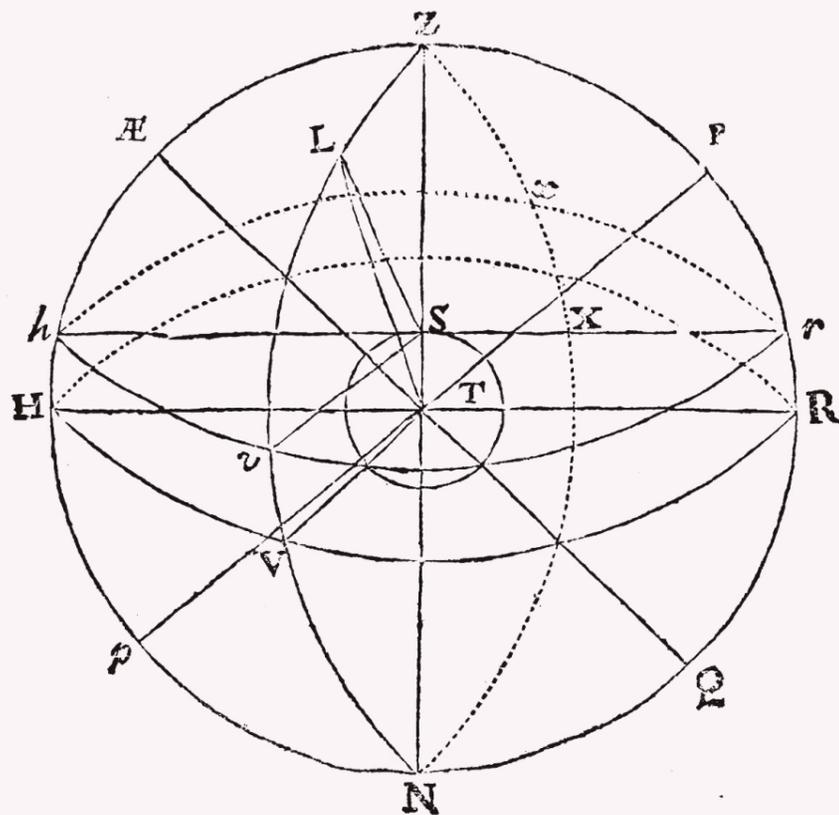
Proyectos participantes

Barrios convivenciales ante la emergencia climática y social

Proyecto de mediación
2020 - 2023

Cotidiana Sociedad Cooperativa Andaluza, Ayuntamiento de San Juan de Aznalfarache (Sevilla), Asamblea de Cooperación Por la Paz Andalucía (ACPP), Consorcio Andaluz de Impulso Social (CAIS), Empresa Municipal de Vivienda, Suelo y Equipamiento de Sevilla (EMVISESA), CIA Dicotómica y la Escuela de Arquitectura de Málaga

Barrios convivenciales ante la emergencia climática y social es un proyecto que tiene lugar en San Juan de Aznalfarache (Sevilla) y cuyo objetivo es impulsar, junto con la Administración pública local, la mejora y transformación de los barrios populares construidos en las décadas de los sesenta y setenta. Para ello, se trabaja con las vecinas y los vecinos para crear espacios de gestión a escala de barrio, para generar tanto políticas públicas municipales como mejoras concretas que transformen los espacios públicos y las viviendas frente al cambio climático y social. Así mismo, este proyecto aborda de manera sinérgica cuestiones vinculadas con los principios de la ciudad cuidadora y



la ecología urbana, impulsando para ello un proceso de corresponsabilidad vecinal en la mejora de su entorno.

- barriosconvivenciales.org
- 📖 [Artículo en Revista Habitat y Sociedad](#)
- 📖 [Artículo: A ritmo de popurri](#)
- ▶ [Canal de Youtube Barrios Convivenciales](#)

Culturarios, Humus de iniciativas culturales en el campo

Red de agentes
2022

El Cubo Verde. Red de Espacios de Arte en el Campo

Culturarios es un proyecto que surge de la voluntad de reunir los conocimientos compartidos en el Cubo Verde, una red estatal formada por 140 proyectos y espacios que trabajan desde el arte y los procesos culturales en zonas rurales. A través de encuentros y entrevistas con personas y colectivos integrantes de la red, se recoge información sobre las metodologías de mediación artística y cultural que están en la base de su trabajo con el territorio. La investigación abarca todo el Estado español. Para cubrir todos los territorios, se delimitaron ocho zonas de trabajo, y para cada una de ellas se ha contado con un profesional o colectivo distinto. Los resultados se han plasmado en una publicación. También se ha producido un documental colaborativo, titulado Red difusa, que da voz a la relación emocional que mantienen las personas con su territorio con la intención de entender los lugares donde toman forma los proyectos.

- culturarios.yolasite.com
- 📖 [Culturarios. Humus de iniciativas culturales en el campo](#)
- ▶ [Documental Red Difusa](#)

Erro(re)tik

Proyecto de mediación
2020-2022

Centro Internacional de Cultura Contemporánea - Tabakalera y Artzakiokoop y Fundación Why Not

Erro(re)tik es un proyecto que reflexiona sobre la diversidad para afectar a las propias prácticas de la institución. Lo hace en una doble dirección: hacia fuera, abriendo espacios más habitables para todas que se alejen de la compartimentación de públicos, y hacia dentro, impulsando una reflexión interna para transformar la propia institución. Las acciones concretas del proyecto se desarrollan en tres líneas: un grupo de pensamiento y creación en torno al sufrimiento psicosocial; dos seminarios públicos sobre esas temáticas, como espacio de reflexión para tejer alianzas; y tres formaciones internas a todo el equipo de Tabakalera (incluidas las y las empleadas subcontratadas) en materia de antirracismo, disidencias de género y diversidad funcional / anticapacitismo.

- tabakalera.eus/es/erroretik
- ▶ [Seminarios Erro\(re\)tik I y II](#)

Es Nuestro

Proyecto de mediación
2021 - 2024

Escuela Técnica Superior de Ingeniería y Diseño Industrial (ETSIDI) de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y ES(TU)YO

Programa que sirve como punto de encuentro entre el arte, las ciencias sociales, la ingeniería, la arquitectura y el diseño. Conecta al alumnado y profesorado con la comunidad vecinal de los barrios en torno al ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y crea iniciativas en el ámbito del arte y las ingenierías a través de las vocaciones STEAM y el aprendizaje-servicio.

Propone entablar diálogos entre la universidad y su entorno para indagar sobre las necesidades socioambientales de los barrios de Lavapiés y Embajado-

res (Madrid), partiendo de la desigualdad como causa-consecuencia de los conflictos medioambientales.

A través del teatro documental se ha realizado un diagnóstico colaborativo en formato de paisaje sonoro, empleado por estudiantes de distintas ingenierías para dar respuesta a algunas de las necesidades detectadas mediante varias acciones piloto de divulgación y transferencia de conocimiento. Se ha desarrollado una metodología de diagnóstico colaborativo, y todos los aprendizajes se recogen en una guía para universidades, ciudadanía y entidades.

- [ETSIDI-UPM](#)
- [ES\(TU\)YO](#)
- 📖 [Metodología de diagnóstico colaborativo](#)
- 📖 [Guía para Universidades, Ciudadanía y Entidades](#)
- ▶ [Paisaje sonoro Es Nuestro](#)

Fortaleciendo la cultura comunitaria en Aragón

Red de agentes
2022

Red Cuenco

Este proyecto impulsado por la Red Cuenco* tenía por finalidad fortalecer la cultura comunitaria en la comunidad autónoma de Aragón. Con este objetivo se impulsaron las *Jornadas Fortaleciendo la Cultura Comunitaria en Aragón* que permitieron estrechar lazos iniciales, organizaciones y Administraciones públicas abrir un debate colectivo y situado sobre los fundamentos y el propio concepto de cultura comunitaria y consensuar criterios para la realización

¿Quieres que te cuenten los proyectos en primera persona? Mira el vídeo del Encuentro.



de una posterior diagnosis y mapeo que finalmente se recoge en el documento *Cuidadoras de la ilusión. Aproximación a un diagnóstico de la Cultura Comunitaria en Aragón*.

➤ redcuenco.com

☰ [Cuidadoras de la ilusión. Aproximación a un diagnóstico de la Cultura Comunitaria en Aragón](#)

* Al finalizar el proyecto la Red Cuenco se disolvió para convertirse en el grupo de apoyo mutuo Cuenco.

Gravedad¹³

Red de agentes
2021

Galaxxia | Nada colectivo

Galaxxia promueve la cultura comunitaria y los derechos laborales en el sector cultural mediante diversas acciones. Con *Gravedad¹³*, busca contribuir a la sostenibilidad de procesos culturales liderados por jóvenes, implementando una investigación-acción para reflexionar sobre los desafíos del trabajo cultural y emprender acciones concretas para abordarlos, como la interpelación institucional. Entre sus logros, destacan la asesoría curatorial del IX Cultura y Ciudadanía, y el guion y la locución del podcast *Cultura con acento* de La Casa Encendida. *Gravedad¹³* se caracteriza por su equilibrio entre plan de acción y presupuesto, y su atención a la salud emocional de su equipo.

➤ wiki.gravedad13.org

➤ wiki.galaxxia.org

Habitar el Palacio

Proyecto de mediación
2020 - Actualidad

Mancomunidad de Municipios del Valle del Jerte y cAnicca

Habitar el Palacio es un proceso participativo realizado en el Valle del Jerte (Extremadura) cuyo objetivo es pensar colectivamente con los vecinos y las ve-

cinas de la comarca cómo transformar un palacio de congresos en desuso en un espacio cultural comunitario. El proceso, que comenzó en el año 2020, ha alternado dinámicas asamblearias de pueblo en pueblo y una serie de convocatorias comarcales estructuradas con metodología de laboratorio ciudadano. En la última fase, se está elaborando el diseño de la gobernanza comunitaria del espacio, y su programación se está abordando colectivamente en diálogo con los vecinos y las vecinas para que funcione como una herramienta de canalización de los deseos y necesidades culturales de esta comarca rural.

➤ habitarelpalacio.org

☰ [Modelos para una revolución lenta de la cultura rural comunitaria I y II](#)

▶ [Trazar Veredas. Habitar el Palacio](#)

La voz que nadie escucha

Proyecto de mediación

2020 - Actualidad

Fundación Gabeiras, Instituciones Penitenciarias, Asociación Cultural Teta&Teta y Pedagogías Invisibles

Este proyecto propone un marco estable para el desarrollo de actividad cultural dentro del sistema penitenciario, asegurando el derecho a la cultura de las personas presas y el reconocimiento de dicha participación como una vía de sustitución de las condenas y reinserción en la sociedad, al igual que actualmente lo son la formación o las actividades profesionales.

En el sistema penitenciario, las mujeres han sufrido una doble discriminación. Son el 7 % de la población reclusa, lo que las ha llevado a recibir menos atención por parte del sistema. Este proyecto pretende reparar ese desequilibrio y convertir las en receptoras de los programas culturales penitenciarios, así como visibilizar la situación y condición de las personas presas.

El proyecto ha desarrollado cuatro programas piloto de mediación cultural, un informe jurídico y dos propuestas de incidencia para la transformación de la institución: un Programa Marco para el fomento de la actividad cultural en prisión y una guía de acompañamiento para las entidades culturales que trabajan con personas condenadas.

➤ lavozquenadieescucha.org

➤ fundaciongabeiras.org

☰ [La voz que nadie escucha. La cultura como elemento de tratamiento en el cumplimiento de las condenas a mujeres](#)

MAR

Red de agentes
2022 - Actualidad

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, hablarenarte y Fundación Daniel y Nina Carasso

MAR es una plataforma que quiere impulsar el fortalecimiento y reconocimiento del sector como fundamental en el ecosistema cultural de la mediación cultural en España analizando sus problemáticas y buscando soluciones desde un cambio institucional.

MAR se despliega en tres herramientas: ALZAR es una red informal que se traduce en grupos de pensamiento cuyo principal objetivo es el desarrollo de tres líneas de trabajo con incidencia política: un convenio de mediadoras, un estatuto de la mediadora y la creación de un pliego justo para los proyectos de mediación; NOTAR es un programa de residencias y de producción de conocimiento situado; y CAJA es un archivo que aglutina y da visibilidad a todos estos saberes que se están conformando.

➤ marplataforma.org

Pensar una hache

Proyecto de mediación
2022

Colectivo Llámalo H y Zaragoza Cultural (Ayuntamiento de Zaragoza)

Este proyecto consiste en una investigación y reflexión situada en torno a la democracia cultural a partir de la experiencia práctica de Harinera ZGZ*, una iniciativa de cultura comunitaria con una gestión compartida entre el Ayuntamiento de Zaragoza, la ciudadanía y el Colectivo Llámalo H. La investigación analiza los procesos, las experiencias, las dificultades, las contradicciones y las líneas de trabajo de la gestión de Harinera ZGZ alrededor de siete ejes. Los resultados se han recogido en una guía que resume las investigaciones que se han realizado y que ofrece respuestas y claves útiles para otras instituciones que se encuentren en procesos similares de participación o gobernanza compartida.

➤ harinerazgz.wordpress.com

☰ [Guía: Pensar una Hache. Aprendizajes y consejos para construir una iniciativa cultural y comunitaria](#)

* Al cierre de este Cuaderno el Ayuntamiento de Zaragoza dio por finalizado el convenio que hacía posible la gestión comunitaria de Harinera ZGZ.

Rehacer y expandir la mediación cultural

Red de agentes
2021

AMECUM (Asociación de Mediadoras Culturales de Madrid)

Rehacer y expandir la mediación cultural es un proyecto de pensamiento que se articula a través de la investigación-acción y que nace en un escenario pos-COVID, cuando las problemáticas propias del sector de la mediación cultural se intensificaron. Este contexto se tomó como un espacio de posibilidad para pensar cómo puede y debe ser la

mediación en torno a cinco temáticas transversales: accesibilidad, cuerpo, mediación digital, institución y vivir de la mediación.

El proyecto se materializó en tres líneas de acción: una primera investigación para hablar sobre mediación y cultura con agentes estratégicos de este contexto; un ciclo de autoformaciones sobre las cinco temáticas transversales; y un grupo de aprendizaje que trabajó y reflexionó sobre estos mismos temas. Los resultados de la investigación, junto con las herramientas de aprendizaje, se han recogido en una publicación.

➤ amecum.es

☰ [Rehacer y expandir la mediación cultural](#)

Red de Espacios y Agentes de Cultura Comunitaria

Red de agentes
2022

REACC

La *Red de Espacios y Agentes de Cultura Comunitaria* nace con la necesidad de encontrarse para generar apoyo mutuo, experimentación colectiva e incidencia política. Actualmente la REACC la forman alrededor de 380 colectivos y agentes vinculados a la cultura comunitaria. Entre los proyectos desarrollados en los años de vida de la red destacan el primer diagnóstico de la cultura comunitaria en España y la *Anticonvocatoria*, un proceso mediante el cual experimentar con otros modos de mutualizar, distribuir recursos y generar sinergias que contrarresten las dinámicas competitivas de las convocatorias.

➤ reacc.org

☰ [Diagnóstico de la cultura comunitaria en España](#)

UCI Pediátrica

Proyecto de mediación
2018 - 2022

Concomitentes y Hospital Universitario Nuestra Señora de Candelaria

UCI Pediátrica es un proyecto que trabaja en el contexto del Hospital Universitario Nuestra Señora de Candelaria (Tenerife) junto con el personal de enfermería de la UCI pediátrica para dar respuesta a su necesidad de mejorar el cuidado emocional de los pacientes pediátricos. Para ello, se realiza un proceso de investigación que desemboca en un encuentro y en una revisión bibliográfica sobre el estado de los cuidados emocionales en los centros hospitalarios del Estado español. El resultado artístico del proyecto lo conforman tres artefactos: Hospitalario, un cuento ilustrado para pacientes de entre 4 y 10 años; el podcast *En la UCI Pediátrica*, donde se cuentan historias del personal de enfermería; y la Cuidateca, una biblioteca móvil.

➤ concomitentes.org

➤ [Hospitalario](#)

▶ [Podcast. En la UCI Pediátrica](#)

☰ [Revisión bibliográfica: El cuidado emocional en una UCI Pediátrica](#)

☰ [Hospitalidad contra pronóstico](#)



Situando el marco de trabajo

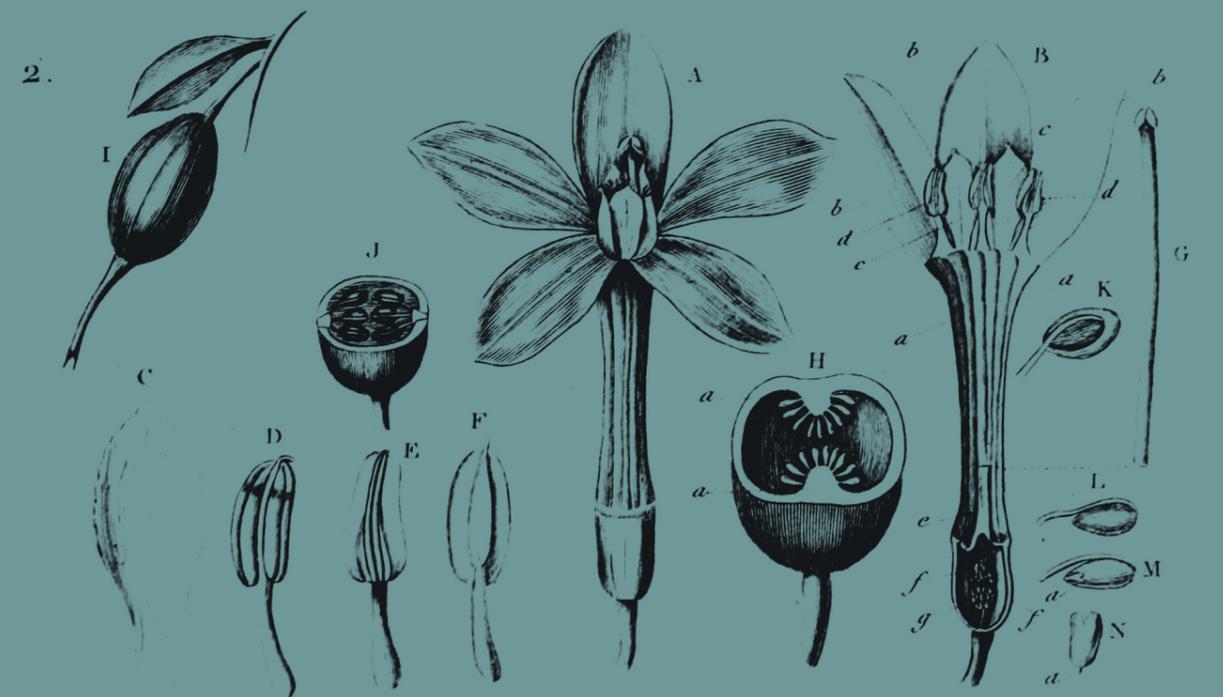


fig. 1 ¿Qué es la democracia cultural?
 fig. 2 Mediación cultural, artística y comunitaria
 fig. 3 Las alianzas para una democracia cultural

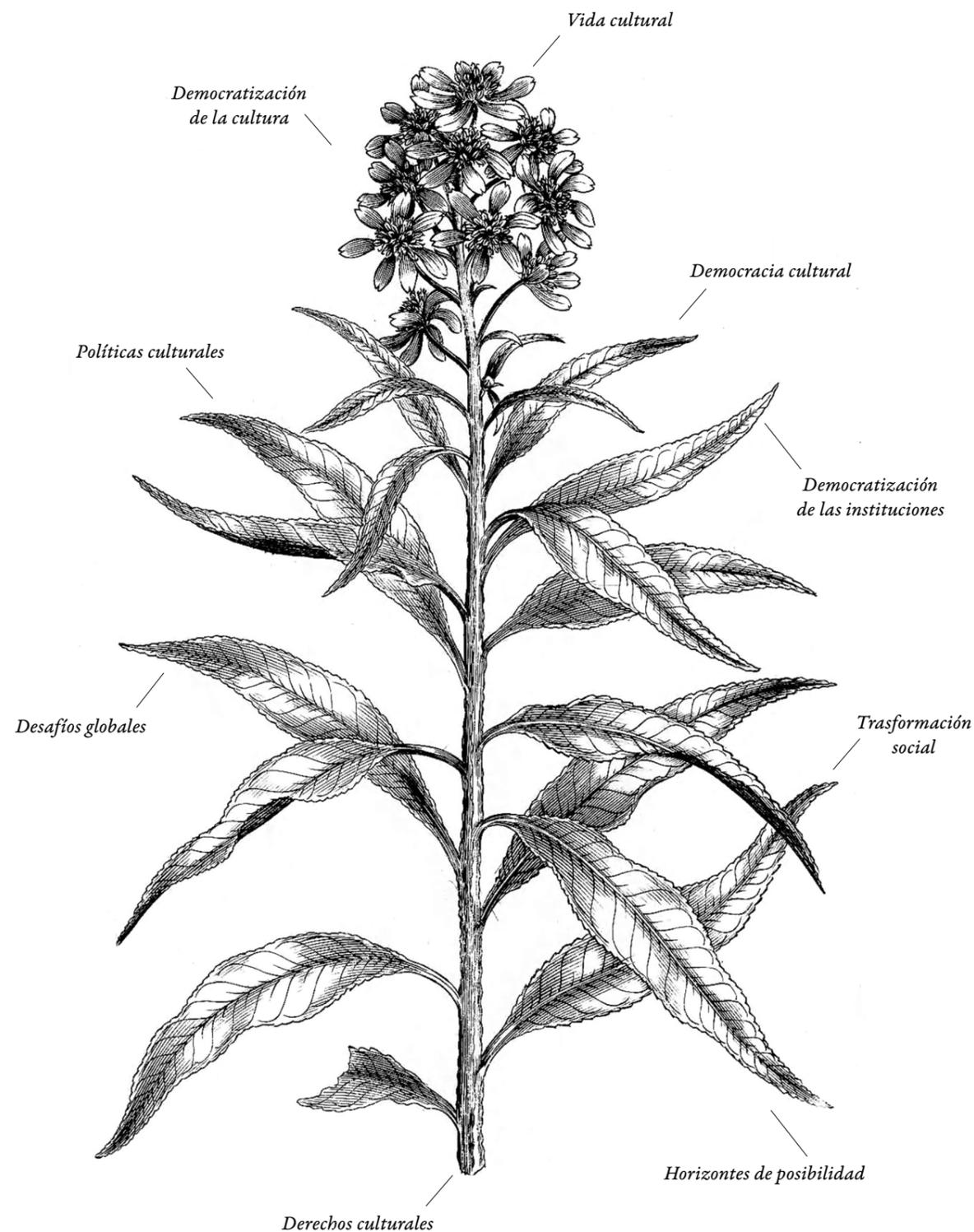


Fig. 1 Democracia cultural en primavera

¿Qué es la democracia cultural?

La democracia cultural es un modelo que sitúa en el centro de las políticas culturales el derecho a la cultura de todas las personas y su participación corresponsable y activa en las acciones necesarias para hacer frente a los desafíos y retos sociales del presente.

Democracia cultural: situar a la ciudadanía en el centro del sistema cultural

Al situar en el centro a las personas, este modelo propicia un cambio de paradigma que afecta a todo el sistema cultural, modificando las relaciones entre sociedad civil, administraciones, instituciones, agentes y sectores profesionales de la cultura.

En este marco, las y los profesionales de las instituciones culturales trabajan para establecer espacios de encuentro y colaboración con la ciudadanía, apostando por una relación basada en la escucha, el diálogo y la toma de decisiones conjunta. Las instituciones culturales se ponen al servicio de la ciudadanía y de sus necesidades, dando visibilidad y representatividad a diversas identidades culturales y puntos de vista, abriendo espacios de participación y conectando a la cultura y a la ciudadanía con las problemáticas que nos atraviesan actualmente como sociedad, como la emergencia climática o las desigualdades.

Desde este punto de vista, la cultura se considera una plataforma desde la que articular la participación y la transformación social, pues las personas y comunidades dejan de percibirse como receptoras y consumidoras de bienes o servicios culturales y se convierten en agentes de cambio, desde el compromiso y la corresponsabilidad.

Democracia cultural y democratización de la cultura

Si la democracia cultural se encarga de articular la participación de todas las personas en la vida cultural, la democratización de la cultura trata de garantizar el acceso a la misma. Se trata de conceptos diferentes, pero íntimamente ligados, pues lo cierto es que la primera no puede existir sin la segunda: sin acceso, no puede haber participación.

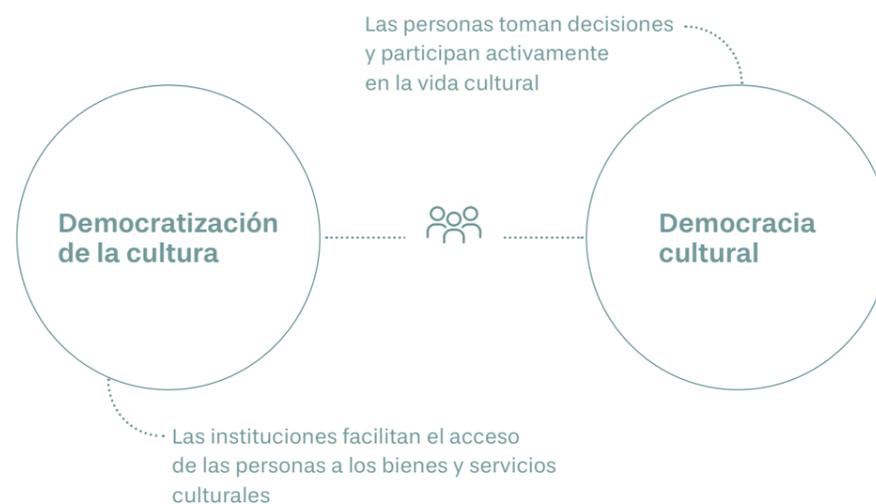


Fig. 2 Esporas ciudadanas

Tal vez por ello, el paradigma de la democratización de la cultura (asociado a la creación del Ministerio de Asuntos Culturales francés en 1959 y a la acción de su ministro, André Malraux) es el que todavía inspira gran parte de las políticas culturales de las Administraciones públicas. Además del acceso a los bienes culturales, este modelo pone el foco en la dimensión patrimonial de la cultura, así como en la libertad y la excelencia artística. De esta manera, la relación de los poderes públicos e instituciones culturales con la ciudadanía tiende a verticalizarse.



Fig. 3
Tallo institucional poroso



A día de hoy, son cada vez más las administraciones, instituciones y agentes que trabajan desde la perspectiva de la democracia cultural, generando las estructuras y los espacios que permiten a las personas tomar decisiones relativas a la vida cultural que desean tener, ya sea en el ámbito de las instituciones o al margen de ellas. Sin embargo, y aunque el objetivo último sea alcanzar una democracia cultural plena, conviene no descartar las políticas tendentes a asegurar el mero acceso a la cultura, pues sin ellas la participación activa de las personas en la vida cultural se reduciría a unas élites privilegiadas. Se hace necesario, por tanto, complementar las políticas de acceso, propias del modelo de democratización de la cultura, con las de participación, con el fin de garantizar una democracia cultural universal y equitativa.

Un primer paso: aumentar la transparencia y abrir las instituciones culturales

Apostar por la democracia cultural significa, en primer lugar, hacer las instituciones culturales más transparentes. Para ello, estas deben explicar por qué y para quién se programa una determinada actividad, quién lo decide, cómo se distribuye el presupuesto o para quién se hacen las políticas culturales. Para que la institución cultural cumpla su función pública, tiene que posibilitar la discusión y el debate sobre estas cuestiones, así como democratizar la toma de decisiones. Abrirse y conectarse al contexto. Crear, si no existen, espacios que favorezcan la participación y el compromiso de la sociedad civil con la vida cultural; y, si ya existen, reforzarlos y hacer que sean sostenibles.

Desde este punto de vista, las instituciones culturales deben, además, facilitar y favorecer la presencia y participación de la pluralidad de comunidades que conforman la sociedad, integrando sus puntos de vista y sus prácticas culturales. Deben ser un espacio para el empoderamiento y la emancipación, un lugar para impulsar transformaciones y asumir responsabilidad colectiva frente a los retos contemporáneos.

Democracia cultural, derecho a la cultura y derechos culturales

Posiblemente, el término democracia cultural no está todavía tan ampliamente extendido como el de derechos culturales o el del derecho a la cultura, que cada vez se utilizan de manera más natural en el ámbito cultural. Sin embargo, todos ellos están estrechamente vinculados. El derecho a la cultura es el marco jurídico que posibilita y da lugar a la democracia cultural, pues aquella se declina en varios derechos culturales que, precisamente, están en la base de ésta, a saber: el derecho de acceso, de participación y de contribución a la vida cultural.

El derecho a la cultura como tal está reconocido en diversos tratados y normas internacionales, empezando por el *artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos* (DUDH), texto básico que guía los sistemas democráticos actuales y que está explícitamente mencionado en el *artículo 10 de la Constitución Española* (CE). De hecho, el propio derecho a la cultura se recoge en el *artículo 44 CE*.

La fundamentación y el desarrollo de los derechos culturales ha sido un proceso lento. En 1948, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que menciona explícitamente el derecho de las personas a "tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad", se inició una conversación colectiva en la que han participado numerosas instituciones, organismos y grupos de expertos y expertas.

Cabe destacar que, atendiendo a su desarrollo posterior en diversos textos y tratados, así como en jurisprudencia y doctrina especializada, el derecho a la cultura reconocido en la DUDH va más allá de la participación en actividades artísticas. Se refiere también a la búsqueda del conocimiento y el entendimiento entre personas a través de la cultura; a la capacidad y al derecho a aportar respuestas creativas ante un mundo en constante cambio. Además, la DUDH señala el carácter indivisible e interdependiente de todos los derechos humanos, así como la dimensión cultural de todos ellos, y pone de relieve la importancia de los derechos culturales como una herramienta para garantizar la dignidad y pleno desarrollo de todos los seres humanos.



Circo joven en Harinera ZGZ. Foto de Javier Roche

Algunos de los hitos de este proceso son el [Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales](#) (PIDESC), impulsado por la ONU en 1966; la [Declaración Universal de la Unesco sobre la Diversidad Cultural](#) (2001) y la [Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales](#) (2005). En 2007, la [Declaración de Friburgo sobre Derechos Culturales](#) clarifica los principios y definiciones de los derechos culturales a la vez que señala las responsabilidades y obligaciones que comportan para los poderes públicos.



Acción del proyecto Es Nuestro.
Foto de Juan Asolot + Paul Rodríguez

La expresión *vida cultural* hace referencia explícita al carácter de la cultura como un proceso vital, histórico, dinámico y evolutivo que tiene un pasado, un presente y un futuro.

El derecho a la cultura

La **participación en la vida cultural** significa que las personas pueden escoger su propia identidad, participar en la vida política, ejercer sus propias prácticas culturales, desarrollar y compartir sus conocimientos y expresiones culturales, actuar con creatividad e implicarse en actividades artísticas.

El **acceso a la vida cultural** comprende conocer y entender la propia cultura y la de otros a través de la educación y la información, seguir un estilo de vida asociado al uso de bienes y recursos culturales, y beneficiarse del patrimonio cultural y de las creaciones de otras personas y comunidades.

La **contribución a la vida cultural** se refiere al derecho de toda persona a contribuir a la creación de las manifestaciones espirituales, materiales, intelectuales y emocionales de la comunidad. También al derecho a participar en el desarrollo de la comunidad a la que pertenece y en la definición, formulación y aplicación de políticas y decisiones que incidan en el ejercicio de sus derechos culturales.

Los derechos culturales en España

Hasta ahora, la única ley que se ha aprobado ha sido la [Ley Foral 1/2019, de 15 de enero, de Derechos Culturales de Navarra](#). En febrero de 2023 se aprobó la [Ley del Sistema Público de Cultura de Canarias](#), que, aunque no recoge expresamente la figura de los derechos culturales, garantiza su ejercicio efectivo.

En 2009, la ONU aprueba la *Observación general n.º 21*, en la que se formulan y fijan tanto la interpretación de los derechos culturales como las correspondientes obligaciones de los organismos públicos de acuerdo con el derecho internacional. En dicha observación general se definen "las condiciones necesarias que permitan a todas las personas, sin discriminación, acceder, participar y contribuir a la vida cultural en continuo desarrollo".

El derecho a participar (o tomar parte) se define a través de tres conceptos interrelacionados: participación, acceso y contribución a la vida cultural, haciendo hincapié en la diversidad cultural y en asegurar las oportunidades de participación de las colectividades y comunidades vulnerabilizadas.

La cultura como espacio para la transformación social

A través del pensamiento artístico y de la mirada crítica, el arte y las prácticas culturales permiten interpretar de otra manera el mundo que nos rodea. Son un proceso de construcción de sentido, basado en la investigación y experimentación, que integra conocimientos diversos y propone otras relaciones con los saberes, las expectativas, los deseos y entre personas.

Las prácticas artísticas y culturales sobrepasan el marco de lo establecido, ya sea prestando atención a lo que ha sido invisibilizado, señalando lo diferente o diverso que se resiste a la homogeneización o creando nuevos imaginarios. Cuestionan lo común, proponen nuevas preguntas y activan otras estéticas, pensamientos y maneras de hacer con impacto más allá del ámbito artístico. De esta manera, abren un espacio común para otros enfoques. Una fuerza propositiva que, desde una perspectiva sensible y crítica, pone en diálogo la diferencia y la diversidad de puntos de vista, activando la inteligencia colectiva. Además, hay que tener en cuenta que lo cultural no está separado de otros ámbitos de la vida en sociedad que atañen al bienestar de las personas —como el de la salud, la educación, la economía, la sostenibilidad, etc.—, sino que es transversal a

todos ellos. Tal como se reconoce en la DUDH, lo cultural es consustancial a los derechos humanos. La cultura es, por definición, transversal, como también lo son los derechos culturales y las políticas culturales.

En definitiva, se hace necesario resignificar el arte y la cultura como espacios privilegiados para la transformación social, pues nos ayudan a pensar en cómo dar respuesta a los complejos retos del presente de otras maneras, a la vez que fortalecen los vínculos entre las personas, impulsando la cohesión social.

Potencialidades e impactos de la democracia cultural en la vida democrática

El hecho de que la democracia cultural sea un modelo que facilita y promueve la implicación de la sociedad civil en las problemáticas actuales, su capacidad de agencia colectiva y su corresponsabilidad, ayuda a impulsar una democracia plena y saludable. Una democracia entendida como una forma social de funcionar colectivamente, de afrontar en común los desafíos y retos contemporáneos que aseguren una vida plena para el conjunto de la ciudadanía.

Ante la complejidad de los desafíos globales del presente, se hace necesario activar la inteligencia colectiva de la sociedad, imaginar en común, proponer presentes y futuros deseables y posibles. La democracia cultural es el marco de trabajo que sitúa a la cultura como un lugar de encuentro desde el que movilizar toda esa inteligencia colectiva.

En el marco de la democracia cultural, las Administraciones e instituciones culturales, así como sus políticas, están conectadas a la sociedad civil, enraizadas en lo local y vinculadas al tejido social y sus comunidades. La conexión con la ciudadanía permite que las políticas públicas aborden, a través de la práctica cultural, los desafíos y las problemáticas sociales de una manera situada y concreta, desde una perspectiva de proximidad y movilizando a una pluralidad de agentes, instituciones y comunidades de un contexto y ámbito de trabajo.

A través de la mediación cultural se pueden sumar las diversas motivaciones, la heterogeneidad de miradas y las distintas perspectivas de las personas que participan respecto a una problemática que les afecta de manera diferente para generar un marco común de trabajo que active la inteligencia colectiva y comunitaria y todo su potencial creativo e innovador.

Carta do Porto Santo de 2020

En la *Carta do Porto Santo de 2020* se propone la siguiente definición de cultura: "Entendemos cultura en el plural, como un conjunto de sistemas simbólicos en los que estamos insertos y que nos ayudan a dar un sentido de experiencia (personal y colectiva) y una forma humana al mundo, determinando el horizonte de posibilidades en el que nos movemos. [...] Las culturas son un proceso creativo colectivo continuo, en que todos los grupos de una sociedad determinada están involucrados".



Fig. 4 Fuerza propositiva

Agenda 21 de la cultura

La correlación entre ámbito local, gobierno de proximidad y capacidad de incidencia directa de las políticas públicas en las problemáticas de la ciudadanía a través de la cultura es la base de la [Agenda 21 de la cultura](#), un documento impulsado en 2004 por la comisión de cultura de la asociación mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

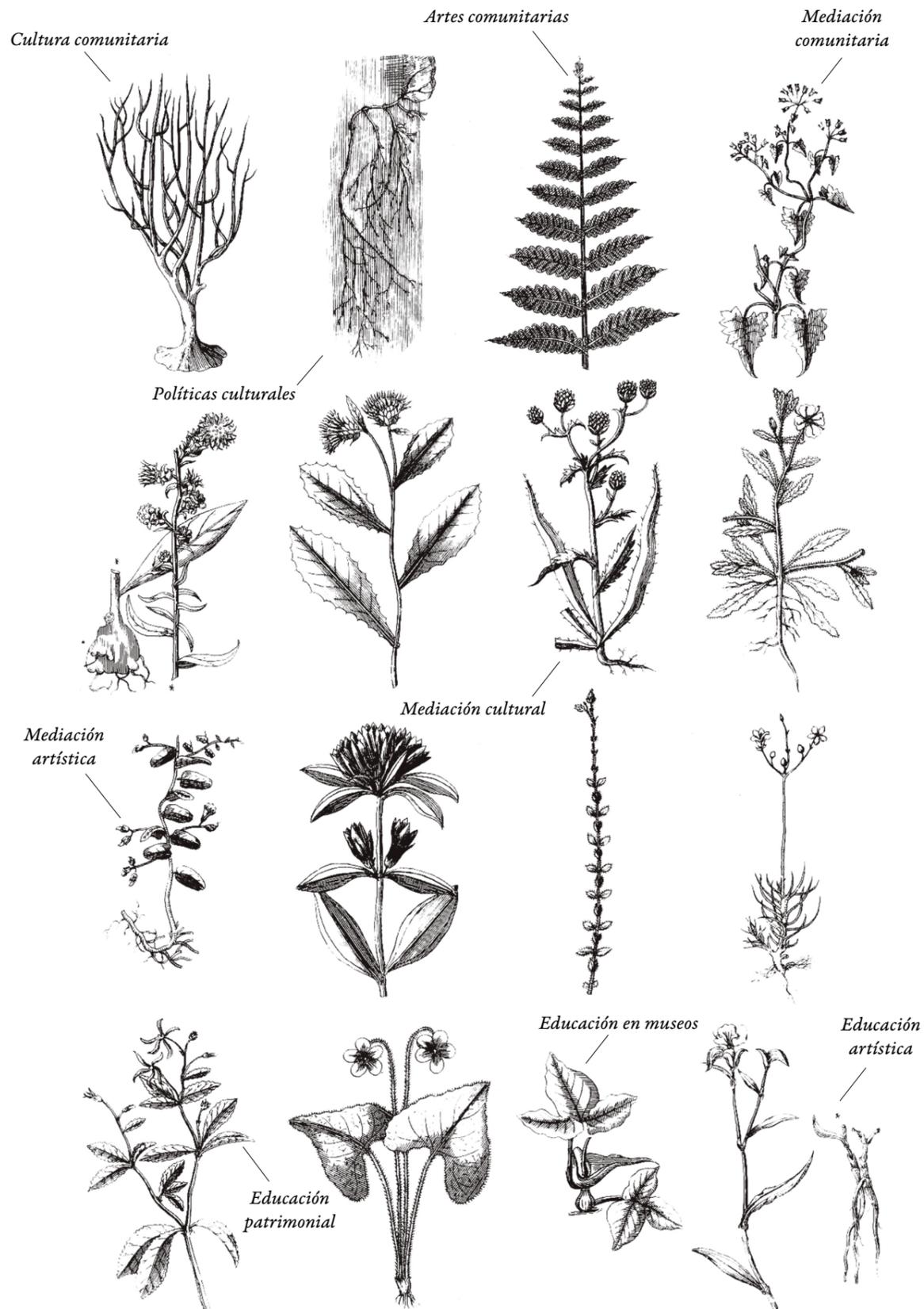


Fig. 5 Taxonomía de la mediación cultural

Mediación cultural, artística y comunitaria

Por mediación cultural, artística y/o comunitaria se entiende todo un conjunto de prácticas que, de muy distintas maneras, pero siempre a través de las artes y la cultura, facilitan la participación activa de la ciudadanía en la vida cultural.

Herramientas privilegiadas para una democracia cultural

Como sabemos, el arte y la cultura son, por naturaleza, espacios de encuentro entre personas muy diferentes que, a través de los lenguajes artísticos y las reflexiones y emociones que un cuadro, la música, el teatro o la danza son capaces de generar, encuentran la manera de entenderse. Por su parte, la mediación cultural, artística y comunitaria activa situaciones de escucha y participaciones activas, propiciando la cooperación, el intercambio de ideas y aprendizajes, así como la construcción conjunta de conocimientos desde la diversidad, la inclusión y la igualdad. Por tanto, si el arte y la cultura generan espacios de encuentro y la mediación activa la participación una vez se ha producido ese encuentro, la mediación cultural, artística y comunitaria se convierte en una herramienta clave en el fomento de una mayor democracia cultural.

Los espacios de participación que abre la mediación pueden producirse entre personas de un mismo colectivo o de contextos dispares, pero también entre sociedad civil e instituciones y Administraciones de cultura. En este último caso, el hecho de plantear metodologías de trabajo horizontales y participativas con la ciudadanía, en ocasiones tiene la capacidad de abrir grietas en las instituciones culturales que pueden llegar a alterar la manera de funcionar o incluso su estructura jerárquica. En el caso de las Administraciones, puede fomentar la reflexión interna y la innovación. En ambos casos, pueden surgir resistencias, debates y controversias, en parte porque estas prácticas vehiculan una transformación que apunta hacia el modelo de la democracia cultural y la extensión de los derechos culturales.

Por último, por su naturaleza tan amplia y heterogénea, es una praxis que se despliega en distintos contextos de trabajo: museos e instituciones culturales, en la intersección entre el ámbito de la cultura y otros ámbitos de la sociedad, o directamente en el territorio y en su tejido comunitario.

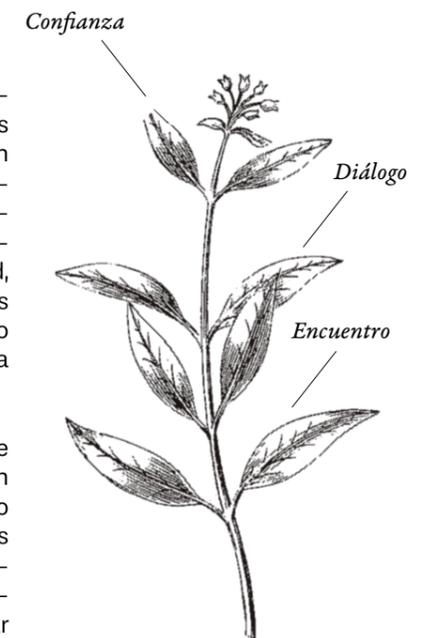


Fig. 6 Mediación cultural

Cultura comunitaria y mediación cultural

La cultura comunitaria conforma un conjunto de prácticas con una larga trayectoria histórica, claramente conectada con el territorio y el tejido social y comprometida con la transformación institucional y social. También denominadas artes comunitarias, arte participativo, arte público, teatro social, etc., estas prácticas engloban una gran diversidad de formatos artísticos y ponen énfasis en una práctica artística colectiva y colaborativa en la que las personas implicadas forman parte de la toma de decisiones.

Cultura comunitaria y mediación cultural mantienen un diálogo vivo sin perder cada una su singularidad: la cultura comunitaria reconoce la mediación cultural como una metodología de trabajo y la mediación cultural, a su vez, recoge los principios de la cultura comunitaria como base en el desarrollo de proyectos con colectivos y comunidades. Ambas priorizan el proceso frente al resultado y se fundamentan en la confianza y el cuidado a las personas.

→ Impulsar redes de agentes comunitarios

Las investigaciones impulsadas por la *REACC*, *Artibarrri* o la *red Cuenco* y proyectos como *Pensar una H* (Harinera) tienen entre sus objetivos dar visibilidad, generar conocimiento y poner en valor los impactos de la cultura comunitaria, pero también son procesos de trabajo que facilitan la creación de alianzas entre entidades y colectivos, reforzando así las redes profesionales de la cultura comunitaria.



Tercer encuentro Reacc. Foto de Javier Roche

Una terminología a debate

A medida que las Administraciones, instituciones y profesionales han incorporado a sus prácticas la mediación cultural y/o artística y/o comunitaria, se ha generado una cierta confusión terminológica, así como algunos solapamientos con otras expresiones de uso extendido como educación en museos, educación patrimonial, educación artística, cultura comunitaria, etc.

Unas veces se usan para hacer referencia al mismo tipo de prácticas, y otras, para distinguirlas. Estas controversias terminológicas reflejan un proceso de cambio en las formas de entender las prácticas que relacionan institución con ciudadanía.

En este cuaderno usamos el término mediación cultural a menudo acompañado de artística y comunitaria. Responde a la intención de visibilizar las distintas vertientes de la mediación y usar una terminología que dé cabida a prácticas impulsadas por profesionales de distintos ámbitos y con enfoques diferenciados: unos más centrados en la práctica y el hecho artístico, otros más vinculados a la cultura entendida en un sentido amplio y otros cuyo foco fundamental se encuentra en el trabajo directo con comunidades y colectivos diversos. Con esto no se pretende fijar la terminología adecuada o cerrar el debate, sino facilitar la lectura.

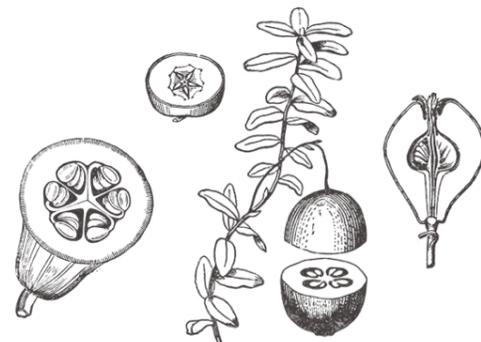
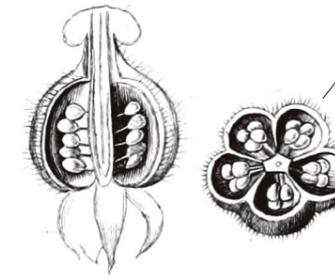


Fig. 7 Diversidad de personas y comunidades

Mediación cultural



Esto también

Fig. 8 Polivalencia de la mediación cultural

La polivalencia de la praxis de la mediación cultural, artística y comunitaria

Existe cierta confusión a la hora de determinar qué se entiende por prácticas de mediación cultural, artística y comunitaria. Esto se debe en parte a que estas prácticas parecen responder a finalidades distintas según la situación y los contextos de trabajo. A continuación, con el objetivo de aportar una herramienta descriptiva, y sin ánimo de cerrar el debate ni de fijar categorías inamovibles, se señalan algunos contextos de trabajo en los que la praxis de la mediación cultural vehicula la participación de la ciudadanía y de las comunidades a partir de prácticas artísticas y culturales colaborativas, tanto dentro de la institución cultural como en relación a las Administraciones o otros ámbitos más allá del cultural.

En las instituciones culturales es habitual que se hable de mediación cultural cuando se refiere a actividades con el público participativas, dialógicas y a menudo en base a prácticas artísticas como la performance, el happening, etc.

Más allá de las instituciones culturales este término también se emplea para referirse a una metodología que sirve para dinamizar un taller o una sesión de grupo basados en prácticas artísticas y culturales desde una perspectiva participativa y colaborativa. Este término o el de mediación artística se usa también en referencia a las metodologías que facilitan la participación de públicos, colectividades o comunidades en los procesos de creación de artistas.



Sesión formativa. Foto CICC Tabakalera

Geneología de las prácticas de mediación cultural

Las definiciones y las prácticas de mediación son fruto de los debates que se han sucedido a lo largo de las últimas décadas. En este sentido, se pueden destacar publicaciones e iniciativas como *Culture pour tous* (2006), *Documenta 12* (2007), el artículo *Turning* (2008) de Iris Rogoff, *Transductores 1. Pedagogías colectivas y políticas espaciales* (2010) o *The Time for Cultural Mediation* (2012), entre otras. Una suerte de conversación colectiva y plural que ha planteado cuestiones relacionadas con la dimensión educativa del arte, la función social de las instituciones, el papel de la ciudadanía o la capacidad crítica y transformadora de la práctica artística.

→ Consolidar la mediación cultural

El proyecto *Rehacer y expandir la mediación cultural* es una investigación colaborativa que profundiza en la capacidad de las prácticas de mediación cultural para facilitar espacios participativos con dimensión crítica. Junto con la plataforma *MAR*, es una de las iniciativas cuyo objetivo es consolidar la implementación de la mediación cultural en las instituciones culturales.



Fig. 9 Proceso de implicación

Cuando un proyecto necesita implicar a grupos, colectividades o comunidades, en su desarrollo hay una fase en la que la mediación cultural cumple la función de articular la colaboración de grupos y colectivos alrededor de dicho proyecto. También se habla de la mediación cultural como una metodología y un proceso de trabajo para crear redes y alianzas entre Administraciones, instituciones, entidades, comunidades o colectivos que se fundamentan en la cooperación y colaboración horizontal y que se establecen con el propósito de impulsar y desarrollar conjuntamente un proyecto cultural.

En última instancia, se puede entender que la mediación cultural es la base del enfoque estratégico y del modelo de trabajo de una institución, Administración u organización. En este caso, su organización interna, la configuración de su organigrama, la distribución de los recursos, la planificación estratégica y la programación de acciones giran en torno a la aplicación de criterios de participación democrática y las prácticas de mediación cultural.

"La mediación cultural tiene mucho que ver con el contacto directo continuado con la persona con la que estás trabajando, pretendiendo generar un contexto de crecimiento mutuo través de la cultura"

David G. Ferreiro | *Culturarios*

La mediación cultural, artística y comunitaria en España

En los últimos años ha aumentado el número de iniciativas, acciones y proyectos de mediación cultural y artística en el Estado español, y se han consolidado proyectos, iniciativas, colectivos y profesionales con una larga trayectoria tras de sí. Durante este tiempo no solo se han reforzado las prácticas de mediación cultural y la cultura y las artes comunitarias, también se han ampliado los contextos de trabajo y se ha fomentado la innovación y experimentación.

→ Instituciones artísticas

Aunque hasta ahora el debate, la reflexión y la experimentación en torno a las prácticas de mediación cultural se había producido principalmente en museos patrimoniales e instituciones culturales de arte contemporáneo, y sobre todo en relación con las artes visuales, muchos equipamientos culturales de otros ámbitos (como teatros, óperas, filmotecas, auditorios, centro de danza, etc.) empiezan también a impulsar, desde hace algunos años, iniciativas y programas en los que la mediación cultural desempeña un papel determinante en su manera de relacionarse con la ciudadanía. Esto ha propiciado que dichas instituciones se hayan vuelto más porosas y abiertas, y que se hayan convertido en lugares pensados para que las personas se sientan en un espacio acogedor y habitable.

Proyectos en instituciones artísticas

- [Proyecto Ornitorrinco](#), Redescena
- [Ópera participativa La gata perdida](#), Gran Teatro del Liceo
- [Las danzas de mi memoria](#), Centro de Cultura Contemporánea Condeduque
- [Programa de mediación Coenzims](#), Teatre Auditori de Granollers



Participantes en Es Nuestro. Foto de Juan Asolot + Paul Rodríguez

→ Institución y territorio

Cada vez hay más equipamientos culturales que se relacionan con el territorio y establecen puentes, complicidades y sinergias con el tejido social y sus comunidades. Para trabajar con su contexto de proximidad, los equipamientos deben salir del marco institucional, conocer de cerca la complejidad de un tejido social diverso y heterogéneo, y averiguar qué puede ofrecer al territorio.

Las prácticas de mediación permiten a la institución dialogar con las comunidades, las entidades y las tramas sociales de un contexto. Son la herramienta para escuchar al territorio; para conocer los intereses, las necesidades y las demandas de las comunidades; para hacer posible la colaboración entre el equipamiento cultural y el contexto, y que esta sea fructífera y saludable.

Instituciones y territorio

- [Erro\(re\)tik](#), Tabakalera
- [Museo Situado](#), Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía
- [L'IVAM al Territori](#), IVAM
- [Jardí ambulant](#), MACBA
- [CCCB amb el Raval](#)



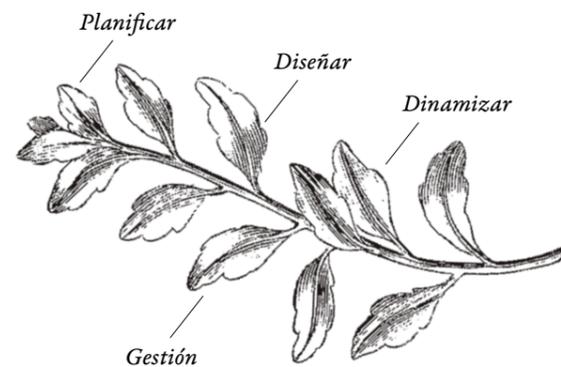


Fig. 10 Praxis de la mediación cultural

Proyectos transversales

En relación con otros ámbitos, desde la Fundación Daniel y Nina Carasso se han impulsado y se han apoyado proyectos en los que hay una intersección entre la cultura y la salud la [UCI Pediátrica](#), la justicia [La voz que nadie escucha](#) o la educación universitaria [Es Nuestro](#).

Alianzas con administraciones locales

Un ejemplo son los proyectos [Barrios convivenciales ante la emergencia climática y social](#), en San Juan de Aznalfarache (Sevilla) y [Habitar el palacio](#), en la mancomunidad del Valle del Jerte.

Repositorio de proyectos

Se pueden consultar más iniciativas de mediación cultural en la web de la [Fundación Daniel y Nina Carasso](#), en este caso las que han recibido su apoyo, el archivo de proyectos (2014-2024) del magazine [Poliédrica](#), las herramientas cartográficas impulsadas por [Cultura y Ciudadanía](#) [Cartografía de proyectos](#), [Cultura y ruralidades](#), y [Cultura y Diversidad Étnico racial](#).

→ Intersección entre las artes y la cultura y otros contextos y ámbitos de conocimiento

Cada vez son más frecuentes los proyectos que propician la intersección entre el ámbito de lo cultural y artístico y otros ámbitos de conocimiento y sectores profesionales.

Aquí, el proceso de mediación cultural tiene como objetivo favorecer el conocimiento mutuo y la comprensión entre diferentes ámbitos para alinear las maneras de trabajar en favor de un proyecto común. Así, se crean nuevas metodologías y conocimientos a la vez que se impulsa el despliegue de los derechos culturales en contextos ajenos al arte y la cultura.

→ Mediación cultural, políticas culturales municipales y ciudadanía

El hecho de que los ayuntamientos tengan una mayor cercanía con el territorio y la sociedad civil fomenta que las políticas públicas incorporen prácticas de mediación cultural, artística y comunitaria. A través de las artes y la cultura, la participación de las comunidades y colectivos del territorio se vehicula favoreciendo su implicación y corresponsabilidad para hacer frente a las problemáticas que les afectan directamente. Al formar parte de los procesos de diagnóstico y participar en la elaboración de propuestas para dar respuesta a dichas problemáticas, complementan y enriquecen las acciones municipales, y las hacen más eficientes y eficaces. En estas iniciativas, la mediación cultural desempeña un papel relevante a la hora de plantear, diseñar e implementar dichas propuestas.

Problemáticas en el ámbito profesional de la mediación cultural, artística y comunitaria

A medida que las competencias y responsabilidades necesarias para desarrollar proyectos de mediación cultural, artística y comunitaria con garantías de calidad han ido aumentando y se han vuelto más específicas, se ha hecho más evidente que se trata de una práctica profesional invisibilizada, escasamente reconocida y mal remunerada.

→ Mayores responsabilidades y competencias

Capacidad para diseñar y dinamizar actividades, sesiones, talleres y procesos de trabajo participativos, colaborativos y de creación. En proyectos de largo recorrido, las tareas incluyen gestión y producción, planificación estratégica, gestión económica, documental y de comunicación. El trabajo con grupos o comunidades implica competencias relacionales, empatía, capacidad de escucha y de negociación; conocer el territorio y su tejido social; capacidad para trabajar con una gran diversidad de perfiles profesionales relacionados con las prácticas creativas y artísticas, la curaduría, la dirección de instituciones culturales, la comunicación, la docencia, la gestión cultural, etc.

→ Falta de reconocimiento y precariedad laboral

Algunos de los factores que inciden en la falta de reconocimiento de esta práctica profesional y en que no haya una retribución adecuada son los siguientes: desconocer la complejidad que entraña un proceso de mediación cultural de calidad y la dedicación que requiere llevarlo a cabo; el hecho de que no sea una práctica de autor, ni conceptual, sino que entronca con el trabajo feminizado del cuidado, el acompañamiento y la educación; la posición subsidiaria de los departamentos de mediación cultural en las instituciones culturales.

Otro factor, relacionado con todas las cuestiones anteriores, son las condiciones laborales que se fijan en los contratos públicos y las subvenciones, que se agravan y perpetúan, entre otros motivos, por la ausencia de un convenio que refleje una retribución acorde con las competencias y responsabilidades de las y los profesionales de la mediación cultural. Además, la falta de un itinerario formativo reglado y homologable dificulta asignar una categoría laboral, un IAE y un régimen tributario y de la Seguridad Social acorde con este tipo de prácticas y proyectos.

→ Reivindicación colectiva

Esta falta de reconocimiento de las y los profesionales de la mediación cultural y de la propia profesión ha impulsado la creación de asociaciones de mediadoras culturales. El trabajo para legitimar la mediación cultural ha generado diversos encuentros, investigaciones y reivindicaciones.

Acción colectiva. *Remediar*. Foto de Bego Solís

- [Almazuela](#) Federación Española de Asociaciones de Educación y Mediación en Cultura, Museos y Patrimonio
- [Un lugar donde encontrarse.](#) De las condiciones materiales de la Mediación Cultural y sus posibilidades de transformación. AMECUM, MAR 2023
- [Grupos de trabajo de la plataforma MAR](#)

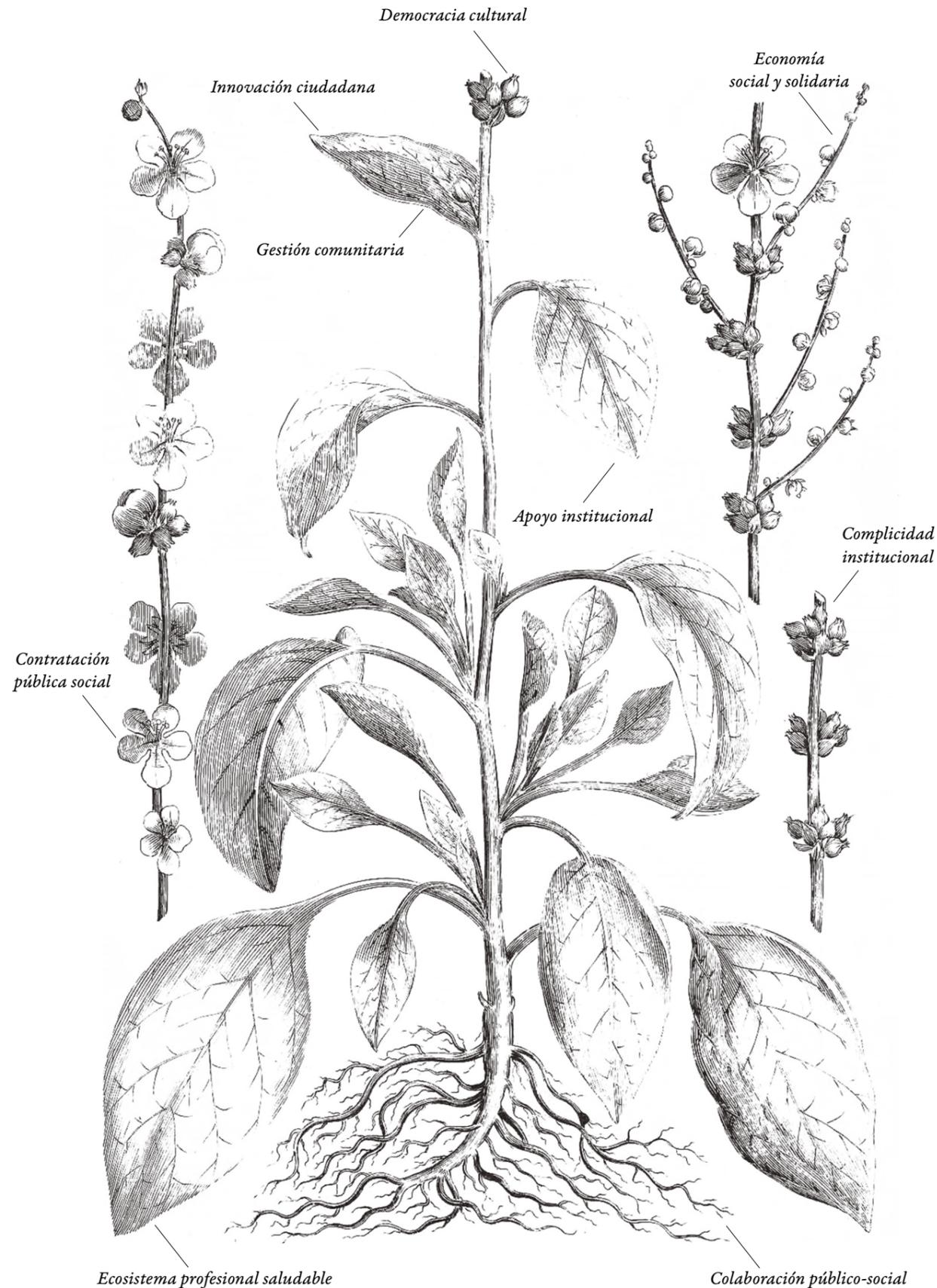


Fig. 11 Humus para las alianzas

Las alianzas para una democracia cultural

Las alianzas y el trabajo conjunto con la ciudadanía son imprescindibles para abordar los desafíos contemporáneos de manera efectiva y corresponsable.

La importancia de las alianzas para una democracia cultural

Siendo la cultura un hecho transversal en la sociedad, que afecta a las distintas esferas de la vida de las personas, parece evidente que para que los derechos culturales se desplieguen plenamente en los términos previstos en la DUDH, es necesaria la colaboración entre diversos agentes y Administraciones, no solo culturales, sino también sociales, educativas, científicas, etc. Al poner en relación los conocimientos, sensibilidades y perspectivas de los distintos agentes que las conforman, las alianzas facilitan la activación de la inteligencia colectiva y favorecen la innovación ciudadana en el abordaje de los retos actuales, para cuya resolución, como ya se ha visto, la cultura y las prácticas artísticas son herramientas privilegiadas. Además, al involucrar también a la sociedad civil, facilitan el paso de una relación jerárquica entre la Administración pública y la sociedad civil a otras en las que prevalezca un enfoque más horizontal y participativo. Así, las alianzas son una vía para avanzar hacia sociedades más democráticas, justas y saludables.

La naturaleza de las alianzas que se pueden generar es muy diversa, y los agentes y las comunidades que las conforman pueden variar mucho de una iniciativa a otra.

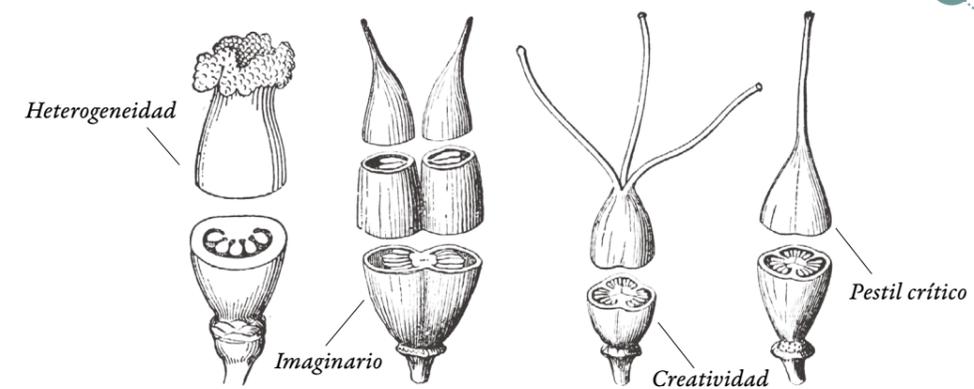


Fig. 12 Fenomenología del pensamiento artístico

¿Para qué?

p. 48



p. 43

¿Con quiénes?

Grupo de trabajo de UCI Pediátrica.
Foto Concomitentes



Fig. 13 Alianza de tres agentes

Las alianzas para una democracia cultural a las que se refiere este cuaderno se establecen de acuerdo con los siguientes parámetros:

Características de una alianza para una democracia cultural

- Una relación basada en la confianza mutua y una cooperación horizontal entre las partes.
- Una organización en torno a una necesidad social concreta y la capacidad de generar un cambio positivo respecto a aquella.
- Los agentes implicados están relacionados de algún modo con la problemática a abordar y poseen conocimientos y experiencias complementarias respecto a la misma.
- Hay una participación activa, significativa y relevante de las personas y comunidades implicadas.
- Las prácticas artísticas y la mediación cultural son determinantes en el proceso de trabajo.

¿Cómo lo hacemos?

p. 51



En este cuaderno se describen estrategias y maneras de proceder para establecer este tipo de alianzas y para lidiar con uno de sus principales retos: gestionar la heterogeneidad de orígenes y perfiles de las personas, comunidades y organizaciones que pueden llegar a formar parte de un mismo proyecto.

Alianzas con distintos objetivos

Para que una alianza se desarrolle con éxito, siempre deben estar involucrados profesionales con experiencia tanto en el trabajo colaborativo como en prácticas artísticas y de mediación cultural. Cada alianza es singular y se define en función del reto y de los resultados específicos que se quiere alcanzar. Algunas alianzas

Ejemplos

- Mejorar la calidad de la estancia de las niñas y los niños ingresados en una UCI pediátrica (*UCI Pediátrica*).
- Activar la vida cultural en una mancomunidad de municipios (*Habitar el Palacio*).
- Abrir una institución cultural para trabajar con colectivos vulnerabilizados (*Erro(re)tik*).
- Promover el derecho a la cultura en las instituciones penitenciarias (*La voz que nadie escucha*).

están concebidas para promover la investigación y generar nuevos conocimientos sobre una problemática. Otras tienen como objetivo movilizar e implicar a comunidades y colectivos, experimentar y explorar nuevas aproximaciones a un desafío, impulsar innovaciones disruptivas o transformaciones legislativas, modificar protocolos administrativos, implementar nuevos modelos de trabajo, difundir imaginarios, inspirar nuevas políticas o redefinir los organigramas de las organizaciones que participan en un proyecto.

Favorecer la creación de alianzas

Las Administraciones públicas, los organismos e instituciones culturales y los agentes, además de impulsar este tipo de alianzas y proyectos, deberían crear las condiciones necesarias para que estos modelos de trabajo se puedan llevar a cabo. Esto supone, en primer lugar, poner los medios para que exista una red de profesionales especializados en estos modos de hacer que esté constituida por un número diverso y heterogéneo de entidades, empresas y profesionales de la creación y las prácticas artísticas, la mediación cultural, artística y comunitaria, la educación artística, la gestión cultural, etc. Pero también supone aportar recursos para poder experimentar e innovar en el desarrollo de las alianzas y los proyectos colaborativos, y para asegurar que la posterior capitalización de aprendizajes y producción de conocimientos sea comprensible y se distribuya por canales abiertos y accesibles.

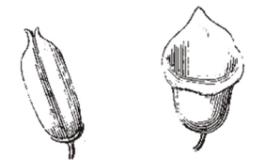


Fig. 14 Sistema cerrado versus abierto

Propuestas para favorecer la creación de alianzas

- Impulso de una red de profesionales expertos en alianzas.
- Facilitación de los recursos necesarios para experimentar: tiempo, fondos, formación, etc.
- Diseño de protocolos de actuación.
- Visibilización y puesta en valor del trabajo conjunto.
- Desarrollo de líneas de ayudas específicas para el trabajo en alianza.
- Priorización de la inversión social frente al ahorro en las licitaciones.
- Impulso de la colaboración público-social.

Además, sería interesante diseñar protocolos para que cualquier comunidad o colectivo, así como la ciudadanía, puedan formar parte de estas alianzas y proyectos. Es decir, se deberían facilitar las condiciones para una participación inclusiva y directa.

Es importante también que desde los poderes públicos y las instituciones culturales se visibilicen, pongan en valor y apliquen estos modelos de trabajo, así como que se remuneren adecuadamente estos procesos de acuerdo con la cantidad de tiempo y el grado de formación necesarios para llevarlos a cabo.

“Trabajar en alianzas aporta una diversidad de miradas, de ópticas y de formas de hacer y permite mantener el equilibrio en un ecosistema cultural en el cual tengan espacio tanto iniciativas independientes o agentes como las instituciones.”

Flavia Introzzi | *Plataforma MAR*

También pueden plantear líneas de ayudas y subvenciones con el doble objetivo de sostener el ecosistema y promover la experimentación a través de las alianzas. Estas subvenciones deberían proponer criterios e indicadores ajustados a las características de estas prácticas y, al mismo tiempo, activar mecanismos para que toda esta inversión de recursos públicos derive en aprendizajes y conocimientos que beneficien al conjunto del ecosistema.

Además, se podrían desarrollar itinerarios formativos relacionados con estos conocimientos y competencias, así como impulsar una política de contratación pública, en aplicación de la *Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público*, basada en criterios sociales y con unos requisitos técnicos y administrativos que permitan que las entidades pequeñas puedan concurrir a las licitaciones y, de esta forma, garantizar un ecosistema profesional sostenible, heterogéneo, diverso, plural e innovador.

Este planteamiento supone priorizar la inversión social, la innovación y la generación de conocimiento frente a unos criterios que, al anteponer el ahorro, provocan una bajada de precios que solo pueden asumir las grandes empresas y que excluyen a las entidades y cooperativas de la economía social y solidaria.



Fig. 15 Licitación con criterios sociales

Contratación pública

- [Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.](#)
- [Contratación pública social. Orientaciones actualizadas y sensibilización para hacer compras socialmente responsables.](#)
- [Contratación pública responsable impulsada por Red de Economía Alternativa y Solidaria \(REAS\).](#)
- [Observatorio de contratación pública.](#)

Otras economías de la cultura

- [Gestión comunitaria en la ciudad de Barcelona.](#)
Cultura Viva. 2018
- [Economía Social y Solidaria. Un ecosistema favorable para la transformación social.](#)
Fundación Daniel y Nina Carasso. 2020
- [¿De qué va esto de la innovación ciudadana? Un panorama ilustrativo de experiencias y casos prácticos en el Estado español.](#)
Colaboratorio de innovación ciudadana. 2022

Creando marcos normativos específicos, las Administraciones pueden favorecer y facilitar otras formas de definir y gestionar los servicios, las políticas y los equipamientos para implicar a la ciudadanía en dicha gestión. Es el caso de marcos de colaboración público-sociales como la innovación ciudadana o la gestión comunitaria.

Por último, aparte de para externalizar servicios o subcontratar profesionales, las licitaciones también pueden servir como marco de colaboración y diálogo entre la Administración y las entidades expertas, e influir en la definición de políticas, en el diseño de los servicios municipales, en la programación de los equipamientos, etc.

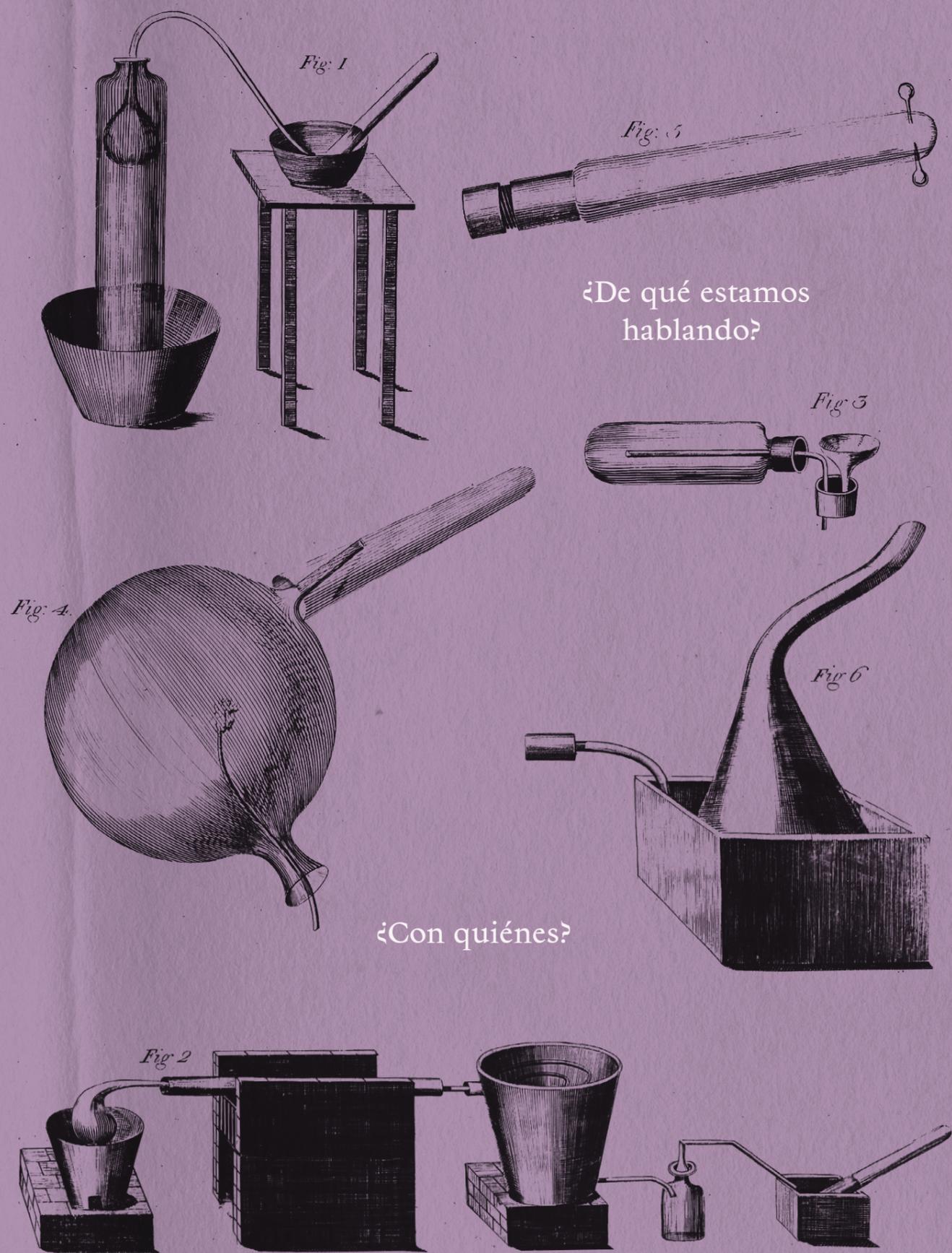
Colaboración público-social

- [Bherria](#)
Gobierno Vasco
- [Laboratorio de Aragón \[Gobierno\] Abierto](#)
Gobierno de Aragón
- [Patrimonio ciudadano](#)
Ayuntamiento de Barcelona
- [Laboratorios Bibliotecarios: espacios para la creación y experimentación colectiva](#)
Ministerio de Cultura



Participantes en el proyecto *Pensar una hache*. Foto de Javier Roche

Características y retos de estos proyectos

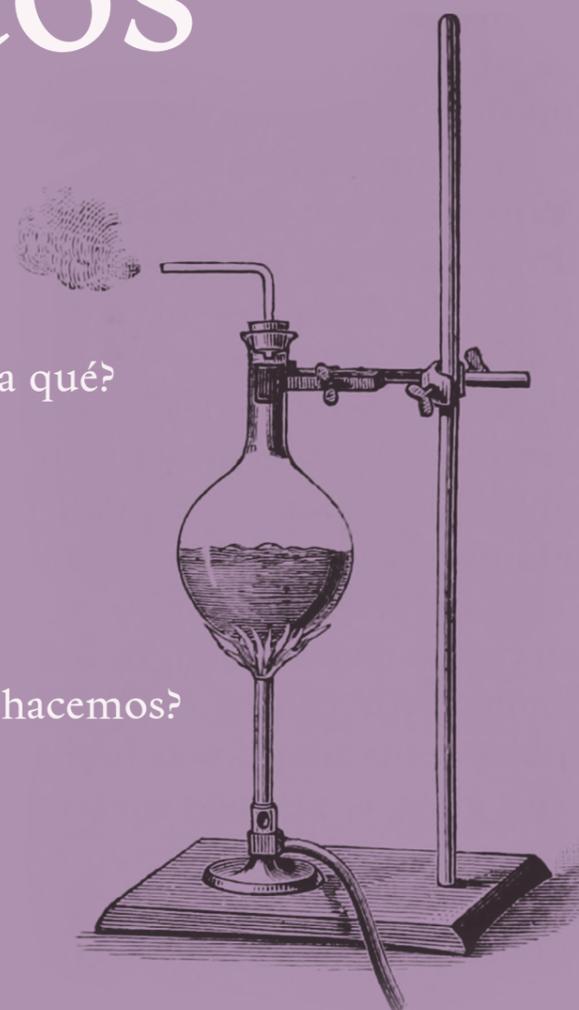


¿De qué estamos hablando?

¿Con quiénes?

¿Para qué?

¿Cómo lo hacemos?



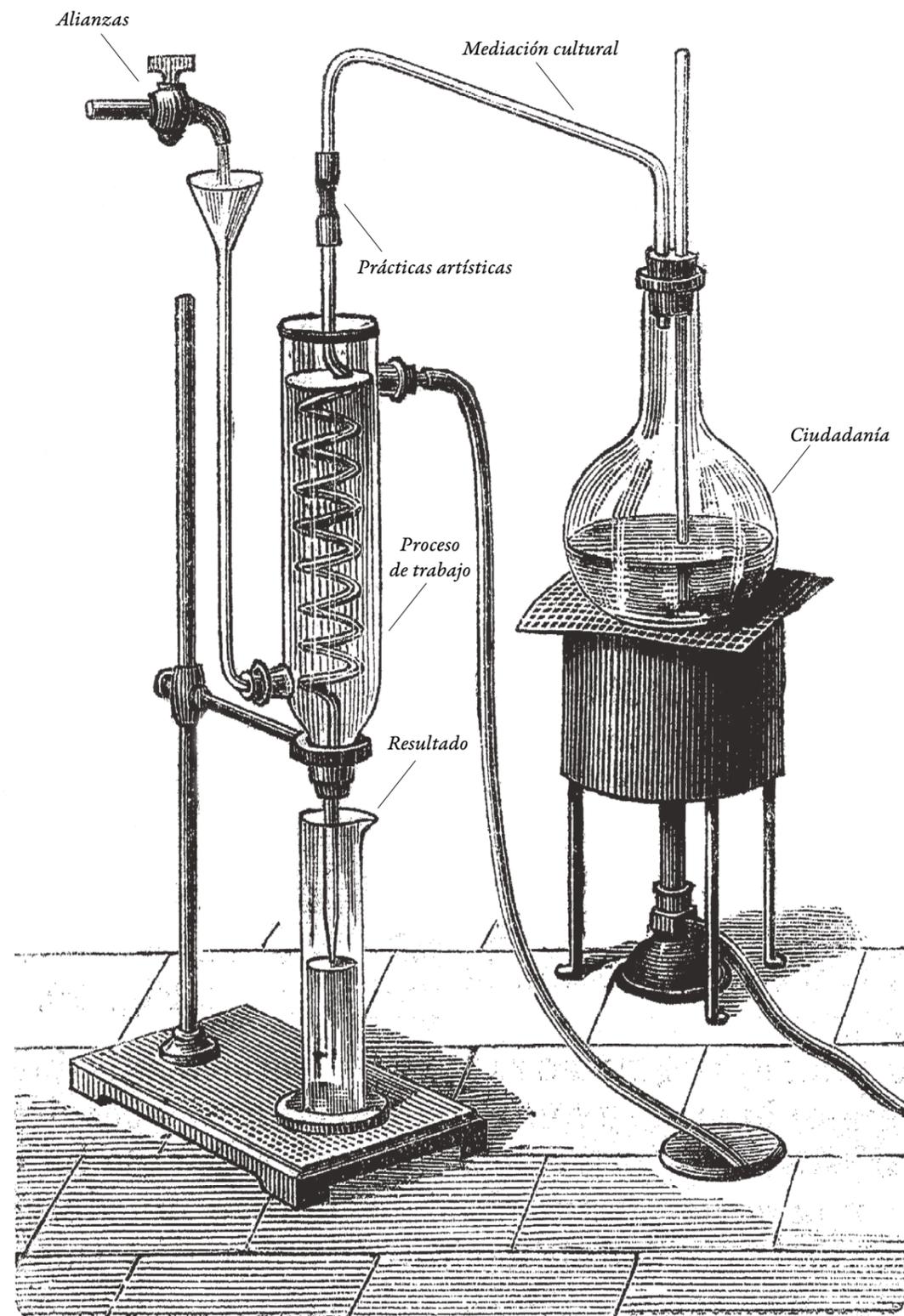


Fig. 16 Destilación participativa

¿De qué estamos hablando?

En los proyectos de *Alianzas para una democracia cultural*, la ciudadanía es la protagonista, situando en el centro de los procesos de trabajo la participación e implicación activa de la sociedad civil en torno a un reto o desafío común a través del arte.

La participación a través del arte

Gracias a las alianzas y a la colaboración entre organizaciones, comunidades y ciudadanía, a través del arte y la mediación cultural, los proyectos facilitan una participación de la sociedad civil basada en la cocreación, la cooperación y la corresponsabilidad.

En consonancia con los derechos culturales y el marco de trabajo de la democracia cultural, la participación de la ciudadanía se entiende como una forma de agencia colectiva y comunitaria de la sociedad civil. Así, esta tiene la capacidad de formar parte de los procesos de diagnóstico e identificación de los desafíos que conciernen a la sociedad, participar en los espacios de gobernanza en los que se prioriza a qué retos hay que destinar recursos públicos y ser parte de los procesos para imaginar, ensayar y prototipar las maneras de abordar los desafíos comunes.

Desafíos concretos y comunes

El objetivo de estos proyectos es abordar colectivamente un reto o desafío que concierne a ámbitos de trabajo o contextos concretos para generar una incidencia transformadora. Afectan a intereses, cuestiones o problemáticas sociales, por ejemplo el acceso a la cultura de determinados colectivos, que se afrontan de manera comunitaria y en diálogo con el territorio, con su tejido sociocultural o con la trama de agentes implicados en el reto del proyecto.

Participantes en el proyecto. Foto de Habitar el palacio



Habitar el Palacio

Vecinos y vecinas del Valle del Jerte participan activamente en un proceso colaborativo para dar una utilidad cultural y comunitaria a un palacio de congresos en desuso y articular así la vida cultural del territorio.

Evento *Cultura que cura*. Foto de Simone Turinese



UCI Pediátrica

El proyecto toma la forma final de una *Cuidateca* móvil elaborada por Artemi Hernández, una serie de seis podcasts producidos por Elena Cabrera y la publicación *Hospitalario. Un cuento en la UCI Pediátrica*, escrito por El Hematocrítico con ilustraciones de Cynthia Hierro.

Diversidad de los puntos de vista

La implicación de comunidades, colectivos, ciudadanía, agentes públicos y privados permite la suma de puntos de vista, conocimientos y saberes muy distintos. Esta riqueza facilita una aproximación transversal, en la intersección entre distintos ámbitos de conocimientos, saberes y prácticas. Una comprensión de las problemáticas desde una perspectiva compleja, poliédrica y holística que propone soluciones innovadoras y a la vez multiplica la incidencia del proyecto en los contextos y territorios en los que se desarrolla.

La cuestión artística y cultural

El arte y la mediación cultural, artística y comunitaria favorecen la creación colectiva que implica a todos los participantes y permiten la producción conjunta de nuevos imaginarios, conocimientos, prototipos, protocolos y objetos artísticos con capacidad de generar algún tipo de cambio social.

En cada proyecto se usan formatos, lenguajes y procesos artísticos y culturales distintos: artes visuales, danza, teatro, prácticas artesanales, cultura popular, fotografía, documentales, pódcast, exposiciones, publicaciones, fanzines, cartografías y un largo etcétera.

Se desarrollan como un proceso de exploración y experimentación que genera conocimiento, saberes y pensamiento crítico. Pueden ser tanto una herramienta que posibilite la investigación y diagnóstico colectiva de una problemática como un proceso artístico colaborativo y la base de la creación comunitaria de un producto final; una metodología para dinamizar un grupo y crear vínculos y cohesión, o una estrategia para facilitar la reflexión crítica y colectiva o para visibilizar los puntos de vista de todos los participantes, explicar los procesos de trabajo o producir nuevas narrativas. Pero también pueden consistir en crear una coreografía de danza para conocerse a través del cuerpo y cohesionar a la comunidad; en grabar pequeños vídeos para dar salida a las distintas miradas que confluyen en un grupo de trabajo, o en programar actividades culturales para abrir el proyecto al barrio o ampliar el número de las personas implicadas.

En estos proyectos, las prácticas de mediación cultural, artística y comunitaria facilitan espacios de trabajo para que personas distintas puedan formar parte de una misma conversación, se hagan preguntas e imaginen respuestas juntas, gracias a los espacios de encuentro y lenguajes comunes que proporciona el arte.

Cada proyecto es singular

Los proyectos se diseñan en función de los objetivos y finalidades que se plantean en cada ocasión y del contexto en el que se van a desarrollar. Son iniciativas distintas, diversas y heterogéneas entre sí que se definen por aspectos como los orígenes y motivaciones de cada proyecto, los participantes implicados, la duración, las disciplinas y prácticas artísticas empleadas o las metodologías y prácticas de mediación cultural, artística y comunitaria necesarias para alcanzar un impacto transformador.

¿Con quiénes?

El tipo de personas, organizaciones, profesionales, comunidades o colectivos que se involucra en cada proyecto es diferente, como también lo es su compromiso, implicación y dedicación.

Comunidades, colectividades y ciudadanía

Las formas de participación de la ciudadanía pueden ser muy diversas: personas o grupos de personas con un interés afín; colectividades cuyas situaciones, características o circunstancias son similares; o comunidades compuestas por personas que comparten afectos o intereses. Las características de cada grupo, colectividad o comunidad influyen en el tipo de colaboraciones y alianzas que se podrán establecer, así como en el proceso para establecer dichas relaciones. El proceso será más fácil si están muy organizadas y si entre los miembros hay un vínculo consolidado y un fuerte compromiso con la causa que se quiere abordar.

Agentes, instituciones y entidades públicas de la cultura

Es habitual que en estos proyectos se establezcan alianzas o colaboraciones entre pequeñas entidades especializadas en arte y mediación cultural y organizaciones de mayor tamaño del ámbito de la cultura y del arte (museos, centros de arte, teatros, auditorios, centros culturales, compañías de teatro, etc.), entidades públicas (administraciones, instituciones, y empresas públicas de distintos niveles territoriales) y organizaciones privadas sin ánimo de lucro (universidades, fundaciones, asociaciones, cooperativas y profesionales que se enmarcan en la economía social y solidaria).

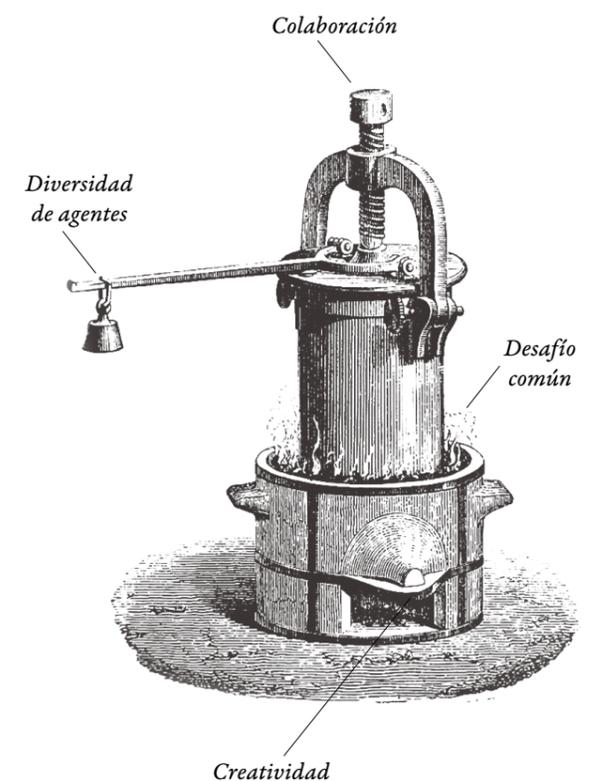


Fig. 17 Catalización de inteligencia colectiva

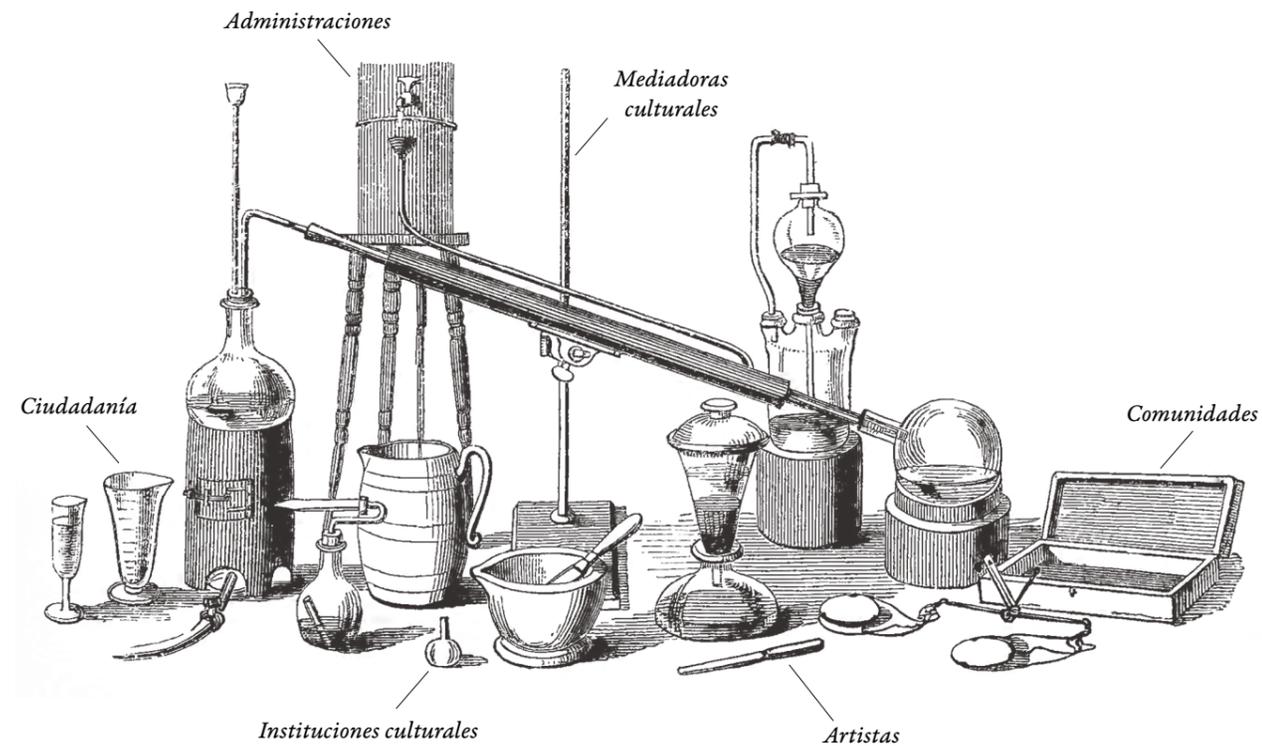


Fig. 18 Ecosistema relacional

¿Qué formas de implicación se dan?

Las relaciones deben basarse en la colaboración, cooperación, corresponsabilidad y capacidad de decisión de los participantes. Una participación lo más horizontal posible, desde el respeto y la confianza, no solo fortalece los vínculos entre las personas involucradas, sino también la implicación y el compromiso con el proyecto.

La participación depende de las circunstancias de cada persona, comunidad u organización y del rol que asume en el proyecto. Se puede participar en algunos de los procesos de trabajo o acciones que se desarrollan, ya sea durante todo el proyecto o puntualmente, o bien estar involucrado en el grupo motor del proyecto.

Participar en el grupo motor de la alianza

Formar parte del grupo motor o de un proyecto supone participar en los procesos deliberativos y de toma de decisiones, siendo corresponsables del planteamiento y desarrollo del proyecto. Estas decisiones pueden ser estratégicas y de planificación, participando en la definición del enfoque global y en el diseño del proyecto, en la elaboración del presupuesto y en la distribución de los recursos. Desde la perspectiva de los derechos culturales y la democracia cultural, es conveniente que en el grupo motor haya siempre representantes de las comunidades y la sociedad civil implicada en el proyecto.

Factores para una buena alianza

- Motivación e implicación en los retos del proyecto
- Vínculos entre los participantes
- Alineación de intereses
- Complementariedad de aportes
- Valor para todos los implicados y para el proyecto

"Se necesitan alianzas que tengan unas cualidades concretas, sanas y saludables, es decir que existan los cuidados y se asegure el bienestar de ambas partes, que estas sean claras y con un lenguaje en común, transparentes, sinceras y comprometidas para poder asegurar que salgan adelante."

Carlos Muñoz | *Habitar el Palacio*

Participar en los procesos de trabajo

En un proyecto se dan muchos procesos de trabajo que pueden desarrollarse de manera participativa e implicando a las comunidades, colectivos y personas que forman parte de las organizaciones o entidades que están involucradas en la propuesta. Más allá de los procesos de investigación y diagnóstico colectivo, de los procesos artísticos, de la mediación cultural y comunitaria o de la producción de resultados, también se puede implicar a los participantes en otras dimensiones del proyecto. Por ejemplo, en la producción de la documentación, comunicación y difusión, en los procesos de evaluación y en la participación activa en las acciones de transferencia de aprendizajes. De esta manera, aumenta el nivel de implicación y corresponsabilidad en el proyecto.

Las entidades que conforman la alianza e impulsan el proyecto

Son las organizaciones que impulsan y lideran la iniciativa. Hay una fuerte implicación y compromiso, y comparten propósito, un objetivo común y el enfoque estratégico del proyecto. La fortaleza de la alianza reside en una relación de colaboración y corresponsabilidad que suele sustentarse en la confianza mutua, la complementariedad y la capacidad de generar sinergias entre las partes. Es habitual que una de las partes tenga competencias en mediación cultural y artística, mientras que la otra (o las otras) está vinculada al contexto de trabajo y al ámbito de intervención (por ejemplo, un territorio rural o un colectivo vulnerabilizado).

A medida que el proyecto se va desarrollando, aumentan las posibilidades de establecer nuevas alianzas y colaboraciones con otras entidades, organizaciones o comunidades. Estas pueden implicarse en el grupo motor o participar en alguno de los procesos de trabajo o aspectos del proyecto, reforzando su capacidad de difusión, multiplicando su incidencia, facilitando la evaluación y apoyando la producción del resultado final.

Cartografiando en el espacio público.

Foto de Barrios Convivenciales



Barrios Convivenciales

A partir de un grupo motor formado por el Ayuntamiento de San Juan de Aznalfarache, Cotidiana Sociedad Cooperativa y la implicación de vecinos y vecinas, el proyecto teje alianzas con otras administraciones, cooperativas y una escuela de arquitectura para multiplicar las posibilidades de transferencia e impacto de los conocimientos generados.

¿Para qué?

En proyectos llevados a cabo en alianza entre actores con diversas motivaciones, sensibilidades y expectativas, es de vital importancia establecer de manera conjunta y de antemano el objetivo común o el impacto que se quiere conseguir, y no perderlo de vista durante todo el proyecto.

El objetivo principal: la democracia cultural

Todos los proyectos, sea cuál sea su índole, se conciben y ponen en marcha con el objetivo de conseguir un fin concreto, llámese éste resultado, impacto, transformación, etc. En definitiva, con la voluntad de producir algún tipo de cambio en un determinado contexto.

En el caso de los proyectos analizados en este cuaderno, la diversidad, la pluralidad y la suma de puntos de vista, unidas a la capacidad de las prácticas artísticas para favorecer el pensamiento crítico y disruptivo, generan nuevos marcos de análisis, comprensión e interpretación que permiten ir más allá de los enfoques habituales sobre determinadas cuestiones. Así, como sabemos, gracias a las alianzas es posible abordar retos y desafíos sociales complejos de manera holística y transversal, por lo que muchos proyectos definen su impacto deseado en relación a dichos retos.

Sin embargo, lo cierto es que en muchos casos el fin por el que se pone en marcha un proyecto, la transformación que se pretende conseguir es, precisamente, avanzar hacia una mayor democracia cultural.

Pensar una hache

El Colectivo Llámalo H y los vecinos y vecinas involucradas aúnan energías para reflexionar sobre el modelo de gestión comunitaria de Harinera ZGZ, conscientes de la necesidad de profundizar y compartir aprendizajes en torno a esta experiencia de democracia cultural.



Actividades en Harinera ZGZ. Foto de Javier Roche

Objetivos posibles

- Humanizar y hacer más llevadera la estancia a los y las pacientes de una UCI pediátrica y sus familias
UCI Pediátrica
- Mejorar las infraestructuras a nivel energético y fomentar la cohesión social de un barrio
Barrios convivenciales
- Abrir una institución a la participación de comunidades concretas
Erro(re)tik
- Implementar una programación cultural en el ámbito rural, con la participación de la ciudadanía
Habitar el Palacio

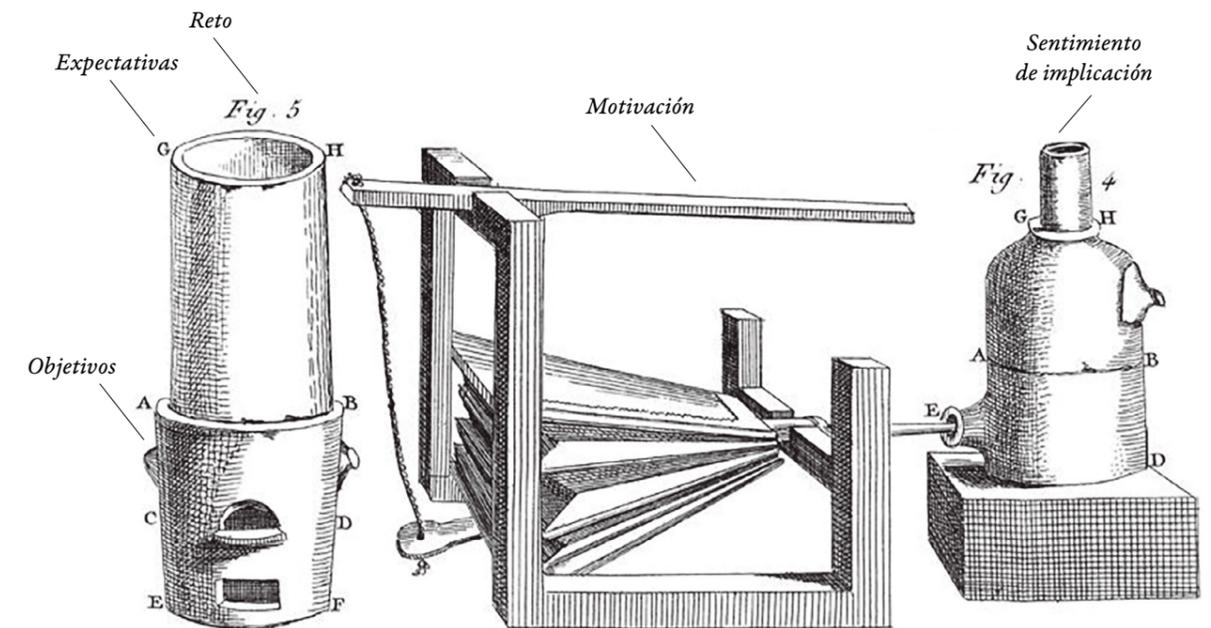


Fig. 19 Producción artesanal de implicación

Diversidad de motivaciones

Para que las organizaciones, entidades y comunidades se impliquen en un proyecto no solo son importantes la problemática y los desafíos que se van a abordar, sino también las motivaciones particulares y la expectativa de un retorno directo. Tener claro por qué (motivación) es un elemento clave para mantener la implicación y el compromiso hasta que termine el proyecto.

Las motivaciones pueden ser distintas para una organización u otra, entre comunidades y entre las personas que participan. Poner en marcha y gestionar un proyecto colaborativo consiste, en buena medida, en aunar esta diversidad de motivaciones y vehicular el deseo, las ilusiones y las expectativas individuales para construir conjuntamente un marco común definido por unos objetivos concretos, compartidos y alcanzables.

Impactos en las organizaciones, entidades y comunidades

La incidencia de un proyecto es distinta en las comunidades, las entidades o las organizaciones, así como en las personas que participan en los procesos de trabajo y en los ecosistemas en los que se desarrollan. Pueden mejorar la autoimagen o el bienestar de los participantes, o permitir que estos adquieran nuevas competencias y habilidades. También pueden ayudar a que las organizaciones incorporen nuevas metodologías y modos de hacer, fortalezcan las redes y relaciones dentro de un ecosistema, aumenten el capital comunitario, social o simbólico, o impulsen una reorganización interna del organigrama, de los procedimientos, etc.

Utiliza el listado de la caja de herramientas para explorar posibles *Impactos* → p. 98

Definir qué impactos esperamos y cómo medirlos

Es preferible que el proyecto se diseñe colaborativamente con todos los implicados, incluyendo la definición de los resultados e impactos que se espera conseguir. De esta manera, se facilita que todos los participantes pongan en común sus expectativas, y que se conozcan mejor entre ellos. Ayuda a profundizar en el proyecto e implica una toma de conciencia y una explicitación de los intereses, situando el porqué y el para qué en el epicentro del proyecto, de manera que nunca se pierda de vista el objetivo compartido que se pretende alcanzar. También es el momento para que cada participante defina qué resultados directos espera alcanzar para sí mismo. Este proceso de trabajo permite alinear los objetivos comunes y particulares con las posibilidades reales de generar impacto. Así se establece un horizonte común, unos objetivos alineados y una planificación, un cronograma y un presupuesto para hacerlo posible.

Una herramienta útil para ello es la teoría del cambio, un proceso de trabajo sistematizado que ayuda a definir qué cambios e impactos se quiere producir y cuál será la manera de hacerlo. En este sentido, es importante ceñir las expectativas de impacto a las posibilidades reales de identificar y evaluar los efectos del proyecto.

Para valorar si un proyecto ha logrado sus objetivos, hay que medir de manera objetiva los cambios producidos desde el momento previo al inicio del proyecto hasta que este ha finalizado. La herramienta que permite medir estos cambios son los indicadores. Evaluar el impacto de un proyecto implica decidir de antemano qué cambios se espera obtener gracias al proyecto, qué indicadores permiten medir esos cambios y cómo se va a recoger la información necesaria para llevar a cabo dicha valoración.

Cuestiones clave

¿Qué acciones tiene que desarrollar el proyecto y qué resultados se deben obtener para alcanzar los impactos que se han definido? ¿Cuáles se pueden alcanzar con los recursos y el tiempo de los que se dispone?



Teoría del cambio y evaluación (p. 67)

UCI Pediátrica

El proyecto parte de unas intuiciones y necesidades que el equipo de enfermería de la UCI pediátrica ya había detectado en el ejercicio habitual de su trabajo. Este punto de partida hace que las propuestas que surgen del proceso de trabajo tengan un impacto inmediato y fácil de medir.



Cuidateca. Proceso de diseño. Taller de codiseño en Espacio Colombia. Foto de Rocío Eslava

Factores que facilitan el impacto

- Grado de compromiso con la teoría del cambio del proyecto
- Existencia de una necesidad real
- Tejido social articulado con comunidades enraizadas y cohesionadas
- Experiencia de los implicados en el trabajo colaborativo
- Organizaciones, instituciones y administraciones comprometidas
- Compromiso político con el proyecto

¿Cómo lo hacemos?

Los objetivos y metodologías que plantean este tipo de iniciativas las dotan de unas características singulares cuya gestión comporta unos retos y unas necesidades organizativas distintos a los de otros proyectos culturales.

La cultura y la mediación como herramientas de participación

Las artes y la mediación cultural, artística y comunitaria son prácticas que, en estos proyectos, activan la creatividad y la inteligencia colectiva, como sabemos. Pero también articulan la cooperación y los procesos de reflexión, investigación y cocreación. Son una herramienta de escucha y empatía que facilita que las dinámicas de trabajo se adapten a cada circunstancia y a los participantes. Esto hace posible una relación horizontal e inclusiva basada en la confianza, refuerza la cohesión y asegura que todos los implicados expresen sus puntos de vista, experiencia, intereses y saberes libre y activamente.

Además, trabajar juntos implica crear las condiciones para involucrar a todas las partes del proyecto en la toma de decisiones, desde el diseño hasta la presentación pública del mismo, evitando así la instrumentalización de ninguno de los aliados y, muy especialmente, de las personas o colectivos de la sociedad civil.

Los vínculos y los cuidados

Los vínculos entre las organizaciones, entidades, comunidades y personas que forman parte de los proyectos refuerzan la dimensión colectiva y comunitaria de los procesos de trabajo, mejoran la experiencia participativa y afianzan el sentimiento de pertenencia e implicación con el proyecto. Gracias a estos vínculos, las alianzas entre las organizaciones y las comunidades son más estables y sólidas, haciendo más eficaz la gestión del proyecto y aumentando, por tanto, la capacidad de impacto del mismo.

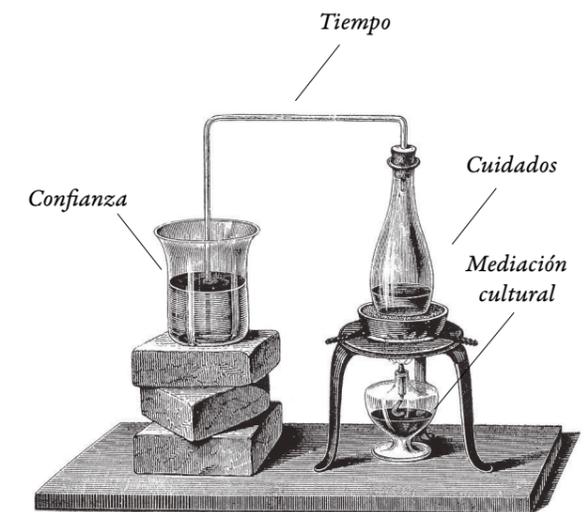


Fig. 20 Creación del vínculo

Los vínculos se crean a partir de la confianza entre los participantes. Lograr esta confianza es clave para el éxito de este tipo de proyectos, por lo que se hace imprescindible incorporar estrategias y técnicas tendentes a alcanzarla desde el planteamiento mismo del proyecto y a lo largo de todo el proceso de trabajo.

"Creo que en estos procesos la mediación cultural invita a generar un espacio en común en el que cada cual tiene la oportunidad de moverse un poco y generar un proyecto compartido."

Ana Revuelta | *Erro(re)tik*

Los cuidados cobran especial relevancia en este sentido y deben estar presentes siempre, desde reuniones y sesiones de trabajo hasta procesos y talleres artísticos, pasando por los momentos de carácter informal en los que encontrarse para celebrar, disfrutar y relacionarse de otra manera. La escucha, la empatía y una valoración continua y colectiva del proceso de trabajo permiten abordar los posibles desacuerdos y conflictos de manera segura, así como reconducir el proyecto a tiempo si fuera necesario.

Cuidar también es propiciar momentos lúdicos y distendidos para poner en valor y celebrar el buen desarrollo del proyecto y la energía cohesionadora que aporta trabajar en equipo.

Planificación flexible: gestionar las adversidades y los contratiempos

En proyectos tan vinculados al factor humano como éstos, hay muchos elementos que pueden generar situaciones no previstas cuando se elaboró la planificación y calendarización y se hizo el presupuesto. El carácter de experimentación e investigación y las propias dinámicas artísticas implica gestionar los contratiempos que puedan ir surgiendo durante el desarrollo del proyecto. Siempre habiendo previsto una planificación suficiente, también hay que asumir las lógicas de ensayo y error, así como poner los medios para responder de una manera flexible que permita reorganizar los procesos de trabajo y rectificar, si es necesario, el rumbo y los objetivos iniciales.

Otro aspecto a tener en cuenta es que es difícil prever si a lo largo del proyecto todas las personas implicadas podrán mantener el mismo tipo de compromiso o cómo evolucionarán los vínculos y las sinergias entre participantes, pues en todos los proyectos se dan situaciones, circunstancias y elementos que generan desencuentros, tensiones o desafección. Los contratiempos, la incertidumbre, las expectativas no cumplidas, la dilación de los procesos de trabajo, la frustración cuando hay que replantearse las estrategias o las dificultades que generan las dinámicas internas de organizaciones, comunidades y equipos de gestión pueden afectar a los vínculos, al grado de compromiso con el proyecto y, en el peor de los casos, truncan su continuidad.

Erro(re)tik

Para posibilitar una transformación institucional, el proyecto incluye la participación de todo el personal que trabaja en el centro cultural, desde la dirección al personal que hace las tareas de seguridad y limpieza del edificio.



Partekatu. Pieza escénica. Foto de Tabakalera CCC

Elementos que facilitan una buena gestión

- Alianzas saludables
- Buena planificación previa
- Horizonte común y claro
- Comunicación interna transparente

Fases de un proyecto

Primeros pasos

Antes de poner en marcha el proyecto, es conveniente hacer una investigación y diagnóstico de la problemática que se quiere abordar, así como conocer en profundidad el tejido social y profesional vinculado al contexto o ámbito de trabajo. En esta fase preparatoria también se identifican las organizaciones, entidades, comunidades y colectivos con los que desarrollar el proyecto, se construyen las alianzas y se formalizan los acuerdos y compromisos de colaboración.

El diseño y la planificación del proyecto

Diseñar el proyecto colaborativamente permite aplicar un enfoque estratégico global, alinear los intereses de todos los participantes y elaborar una teoría del cambio conjunta que defina claramente qué impactos transformadores se quieren alcanzar. De esta manera, se puede definir qué fases, acciones y resultados son necesarios para que el desarrollo del proyecto sea lo más eficaz, eficiente y sostenible posible. Es el momento de poner en común y de conocer los objetivos, motivaciones, deseos y expectativas de cada participante, así como los recursos que puede aportar cada uno, su disponibilidad y capacidad de comprometerse.

Para minimizar los imprevistos es conveniente diseñar el proyecto conjuntamente con todos los participantes, de tal manera que la planificación, la calendarización y el presupuesto se hagan con toda la información necesaria y no se trabaje sobre estimaciones y previsiones que no corresponden a la realidad de los participantes. Las posibilidades de que haya desviaciones presupuestarias o alteraciones en la planificación serán menores cuanto más concreto, específico y realista sea el diseño del proyecto.



p. 61

Primeros pasos: analizar el contexto de trabajo



p. 61

Diseñar un proyecto

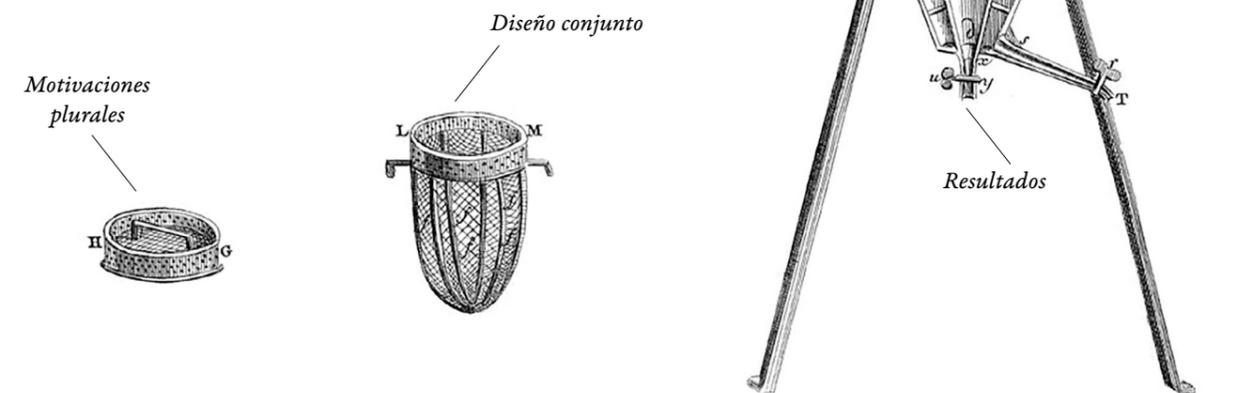


Fig. 21 Transmutación del deseo en resultados tangibles

En cualquier caso, es conveniente elaborar una planificación y un cronograma flexibles. En el presupuesto hay que reservar una partida significativa para sufragar los sobrecostos ocasionados por los imprevistos. También hay que tener en cuenta que en los procesos colaborativos artísticos se necesita invertir más tiempo que en otros procesos de gestión y producción cultural.



p. 70

Planificación, calendarización y presupuesto

Esta fase también sirve para que los participantes estrechen lazos y creen vínculos entre ellos; fortalece las alianzas, la adhesión y el compromiso con el proyecto, y permite comprender las particularidades de este tipo de iniciativas.

El desarrollo del proyecto

Los procesos, las líneas de trabajo y las dimensiones que debe gestionar el equipo motor a lo largo del proyecto son diversos y atañen a aspectos del proyecto tan dispares como el cuidado de los participantes o el control presupuestario.



p. 76

Desarrollo y cierre del proyecto

Además, conviene crear espacios en los que todas las partes, especialmente la ciudadanía participante, puedan compartir información y hacer un seguimiento conjunto de la planificación, el presupuesto y el desarrollo del proyecto. La responsabilidad y participación en la toma de decisiones y en la coordinación de los procesos de trabajo es correlativa al rol que cada uno desempeña en el proyecto y al grado de compromiso que se ha asumido.

Es conveniente poner los medios necesarios para garantizar que la comunicación interna sea la adecuada, de manera que todos los participantes tengan acceso a una información clara y transparente sobre el desarrollo del proyecto y las decisiones que se toman, y habilitar espacios o canales para que puedan debatir y expresar sus opiniones.

Por último, hay que tener en cuenta que estos proyectos se desarrollan orgánicamente, no tienen una evolución lineal. Su progreso se basa en varios procesos de trabajo simultáneos que avanzan en paralelo, pero que están estrechamente relacionados y son interdependientes, lo cual complejiza inevitablemente la gestión. Además, por su marcado carácter procesual, las metodologías colaborativas y la forma de implementarlas son tan importantes como el resultado final y el impacto generado.

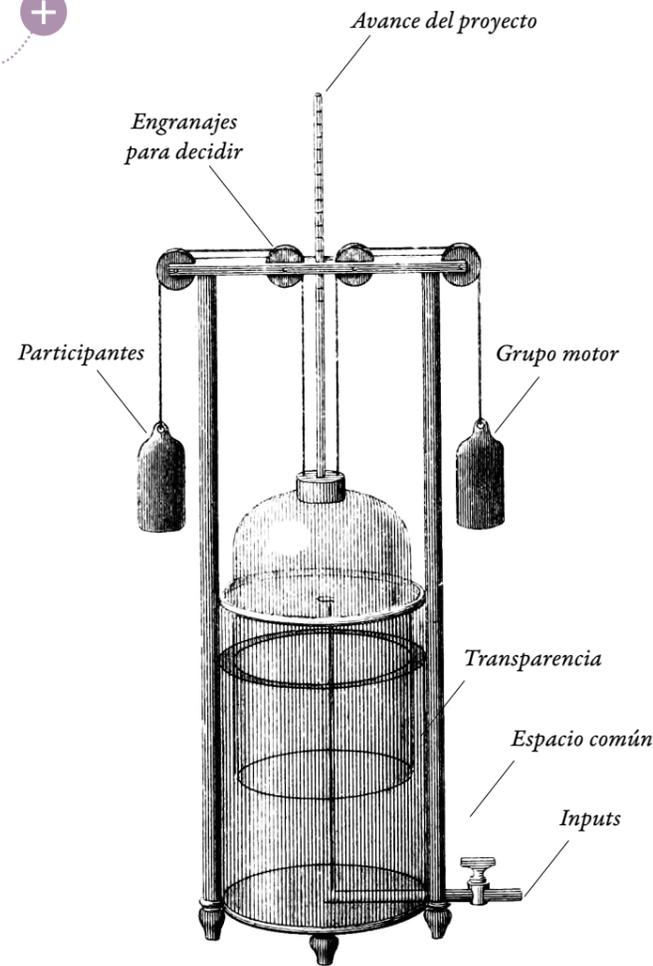


Fig. 22 Mecanismo de la horizontalidad



Pieza escénica Erresistentzia. Erro(re)tik. Seminario. Foto de Tabakalera CCC

Retos de la difusión

La difusión de estos proyectos plantea unos retos específicos a la hora de comunicar algunos de los aspectos intangibles pero relevantes que los caracterizan, como, por ejemplo, su carácter procesual, las dinámicas y metodologías utilizadas, el proceso de investigación y creación, su dimensión colectiva, colaborativa y comunitaria, o el impacto y la incidencia transformadora que generan.



p. 86

Documentación, comunicación interna y difusión

Cuidar el lenguaje que empleamos y la manera en la que nos explicamos es primordial cuando se quieren establecer alianzas e implicar en el proyecto a colectivos y comunidades, cuando se dinamizan reuniones y sesiones de trabajo o cuando se quiere invitar a la ciudadanía a participar. Una comunicación clara, que prescinde de los tecnicismos y emplea palabras accesibles para todos los participantes es lo que permite que las personas implicadas tengan una visión global y coherente del proyecto.

El relato del proyecto ha de construirse al inicio del proyecto de manera conjunta y tiene que representar a todas las entidades y personas que participan, reflejar sus puntos de vista y reconocer su contribución al proyecto. Para asegurar que todas las partes están alineadas en este sentido, es fundamental establecer un vocabulario común desde el principio. Además, hay que diseñar una estrategia comunicativa que responda a los intereses de todas las organizaciones, entidades y comunidades implicadas.

"No planificar en exceso, no ser especialmente rígido y no tener miedo a abandonar el plan en el camino. De hecho, si esto sucede es que se está haciendo bien el trabajo."

Yolanda Riquelme | *Rehacer y expandir la mediación cultural*

Finalización y cierre del proyecto

Cerrar un proceso de trabajo, poner en común los resultados y hacer la presentación pública son momentos intensos y emotivos.

Tanto el carácter colaborativo y comunitario de los proyectos como la duración de los procesos contribuyen a generar unos vínculos muy fuertes y cohesionadores. Es conveniente plantear un cierre celebratorio y colectivo para poner en valor el hecho de haber participado en el proyecto, celebrar los logros y la incidencia que se hayan generado y formalizar un momento de despedida. También para visibilizar y compartir públicamente su impacto y resultados.

Otro aspecto importante al cierre del proyecto es evaluar su impacto, aplicando la metodología y midiendo los indicadores que se hubieran establecido al comienzo del mismo, teniendo siempre presentes los objetivos establecidos en la teoría del cambio.

A veces, la finalización del proceso de trabajo es el punto de partida para una continuidad que puede concretarse de maneras muy distintas. Puede ser que las organizaciones, comunidades o colectivos participantes mantengan vivo el proyecto, que este se prolongue a través de acciones de difusión, presentación y transferencia de los aprendizajes, o que sean posibles otras iniciativas distintas gracias al proceso de trabajo que se ha llevado a cabo.

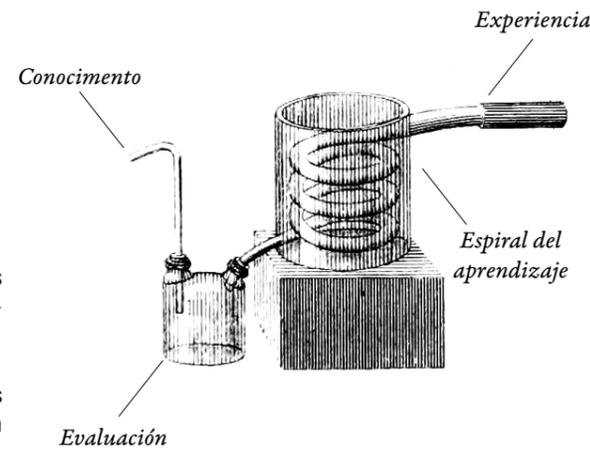


Fig. 23 Producción de saberes

Rehacer y expandir la mediación cultural

Las distintas presentaciones y lecturas públicas, y el formato de publicación física y digital han permitido la diseminación de los resultados de la investigación colaborativa multiplicando el impacto y la transferencia de los aprendizajes del proceso de trabajo colectivo.



Presentación de la publicación *Rehacer y expandir la mediación cultural*. Foto de Estudio Perplejo

Evaluar y compartir aprendizajes

Otro aspecto importante al cierre del proyecto es evaluar su impacto, aplicando la metodología y midiendo los indicadores que se hubieran establecido al comienzo del mismo, teniendo siempre presentes los objetivos establecidos en la teoría del cambio.

Gracias a la evaluación, se puede establecer una correlación entre la manera de proceder y sus efectos; saber qué ha funcionado y qué no, y por qué. Este método no solo facilita el aprendizaje sistematizado y la generación de un conocimiento objetivo que se pueda compartir y sea útil para mejorar estos proyectos, sino que también es una herramienta para impulsar e implementar iniciativas similares.

Es importante planificar un espacio para compartir percepciones y poner en valor lo que ha significado el proyecto para cada organización, entidad, comunidad y personas implicadas, y recoger dicha información para incorporarla al proceso de evaluación.

Sin embargo, no todo se puede evaluar ni hay que evaluarlo todo. Dado que este proceso supone una inversión considerable de recursos, hay que tener claro qué se quiere evaluar, para qué y para quién. Plantear estas cuestiones antes de iniciar el proyecto permite definir la metodología y los indicadores que serán útiles, así como presupuestar y calendarizar las acciones correspondientes (entrevistas, focus group, encuestas, etc.).

+ p. 81
Evaluación, recogida y transferencia de aprendizajes

Las conclusiones de un proceso de evaluación deben generar un conocimiento útil, claro y comprensible tanto para todas las personas implicadas en el proyecto como para otros agentes, profesionales y contextos. El objetivo de difundir y transferir estos conocimientos es multiplicar los impactos y la incidencia transformadora del proyecto.

Los espacios, formatos y materiales para poner en circulación estos conocimientos pueden ser muy diversos, desde un documental o una exposición hasta la distribución y difusión del producto final (por ejemplo, una publicación), pasando por la organización de conferencias, jornadas o formaciones.



Presentación performática. Alzar -Grupo archivo y memoria. Mar. Foto Irene Montaner

Aspectos prácticos a tener en cuenta

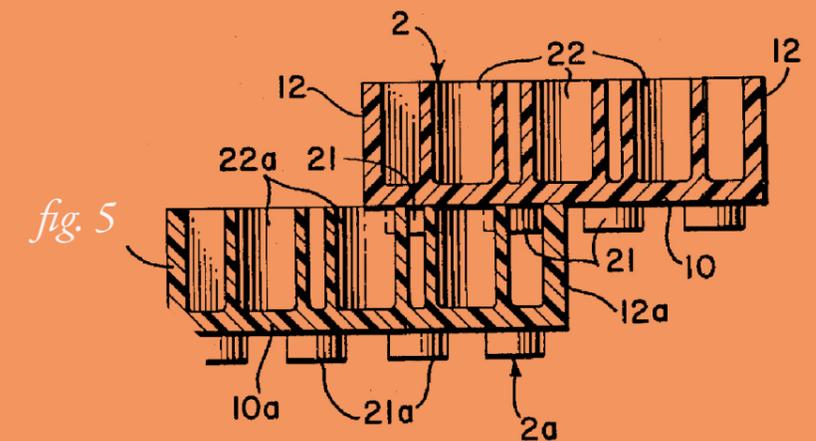
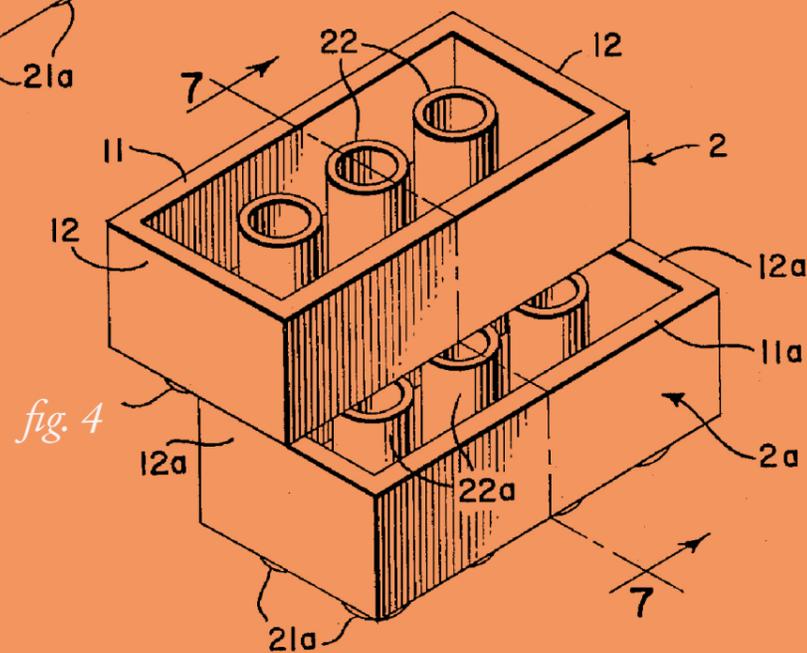
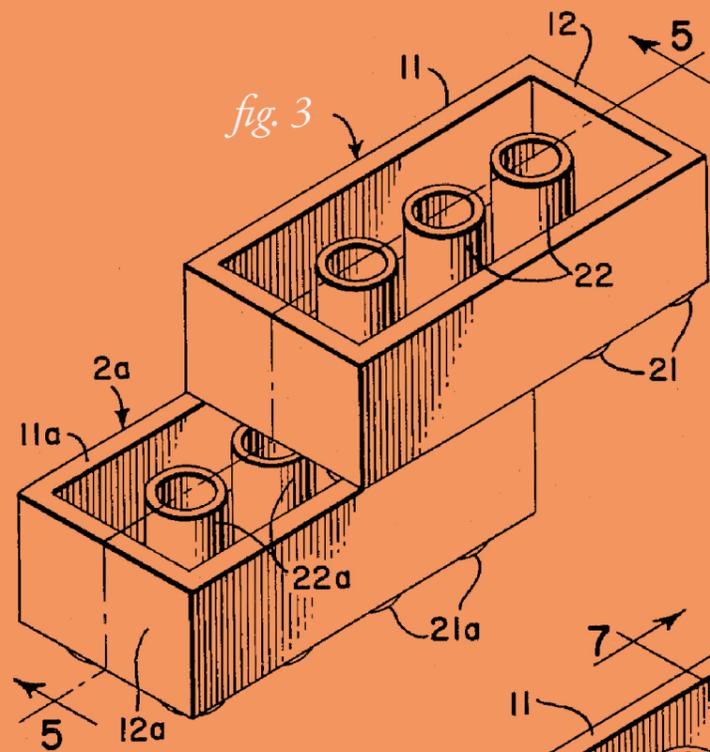
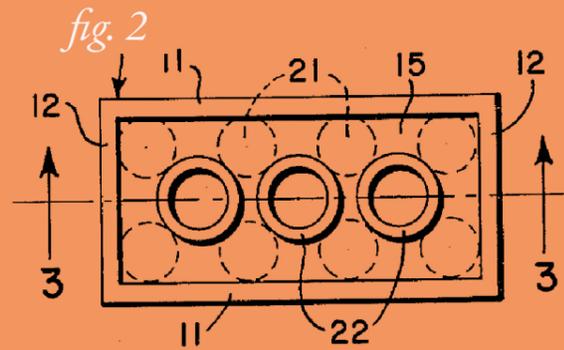
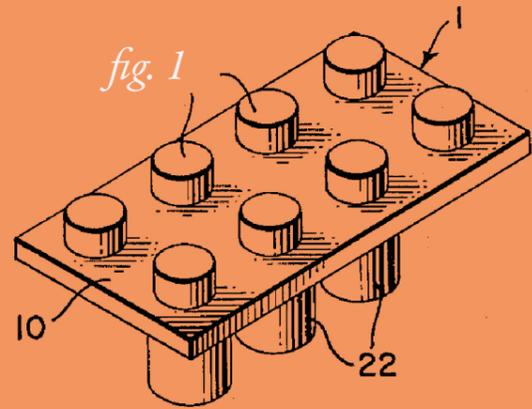


fig. 1 Diseñar un proyecto

fig. 2 Planificación, calendarización y presupuesto

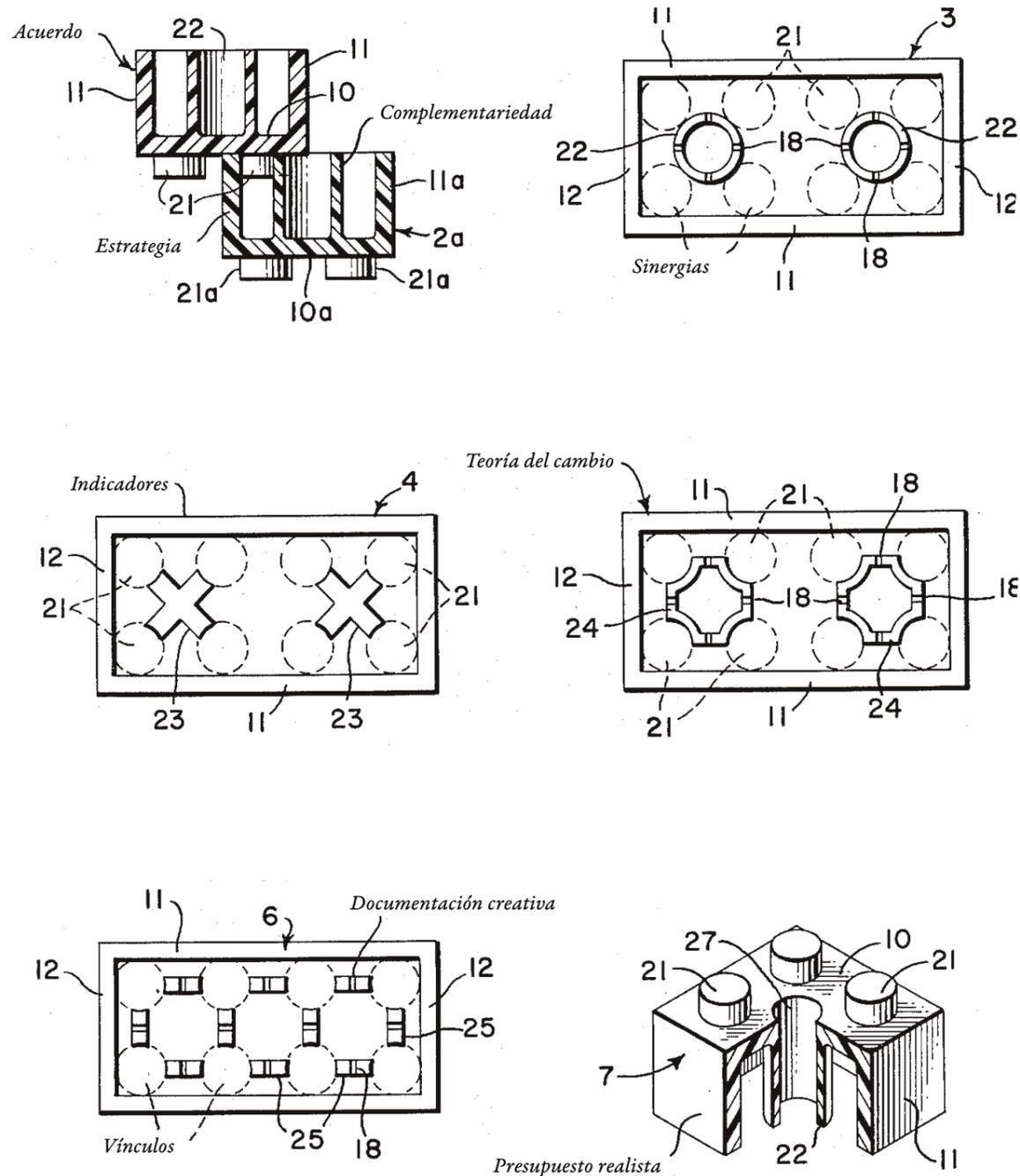
fig. 3 Desarrollo y cierre del proyecto

fig. 4 Documentación, comunicación interna y difusión

fig. 5 Evaluación, aprendizajes y transferencia

Diseñar un proyecto

Para fomentar la democracia cultural, es conveniente que las organizaciones, comunidades y personas participantes en el proyecto trabajen conjuntamente en su diseño, planificación, calendarización y presupuesto.



Antes de empezar

El conjunto de recomendaciones planteadas en *Aspectos prácticos* tiene por objetivo dotar a equipos y alianzas de instrumentos para prepararse frente a los retos de estas iniciativas y los imprevistos propios de procesos de trabajo orgánicos y experimentales. En cada proyecto la utilidad y pertinencia de aplicar dichas recomendaciones vendrá determinada por las circunstancias y posibilidades de cada situación.

Estos proyectos se deben diseñar con una perspectiva holística que permita articular muchos aspectos interdependientes en un todo coherente. De esta forma, el proyecto podrá desarrollar su dimensión cooperativa, se fomentará la participación activa de la ciudadanía a través de prácticas artísticas y de mediación cultural, se alcanzarán impactos significativos y se favorecerá la transferencia de aprendizajes.

Aunque suponga invertir tiempo, cuando el proyecto se diseña colaborativamente se mejora el planteamiento y se ponen las bases para que la gestión posterior sea más fácil y se cumplan los objetivos establecidos.

Primeros pasos: analizar el contexto de trabajo

Investigar un contexto es un proceso de indagación planificado pero también orgánico que, en buena medida, avanzará gracias a las sugerencias e indicaciones que aporten las personas con las que se contacte. Es un proceso de trabajo que tiene una parte de investigación documental y otra de actividad relacional.

Estudio de antecedentes y referentes

Una vez se tiene una idea de proyecto y antes de empezar a trabajar en el mismo, incluso antes de analizar el contexto de trabajo, resulta conveniente investigar qué otros agentes y en qué otros momentos o lugares se han llevado a cabo proyectos similares, cuáles han sido sus características y sus resultados. A través de este estudio se consigue aprender de sus errores, inspirarse en sus logros y determinar cuál va a ser el aporte diferencial de nuestro proyecto.

¿Cuál es el punto de partida de tu proyecto? → p.95

La voz que nadie escucha hizo una prospección previa en la que identifica iniciativas y agentes cuyos planteamientos pueden servir de referentes como ACOPE (Asociación de colaboradores con mujeres presas) o proyectos de mediación artística como Hipatía (MUSAC)

En el proyecto *UCI Pediátrica* se realizó una extensa [revisión bibliográfica](#) sobre los cuidados emocionales en pacientes pediátricos

Recomendaciones para una primera reunión → p. 94
Ideas para conocer agentes y comunidades → p. 94

Barrios Convivenciales ha establecido distintos tipos de alianzas que permiten el trabajo directo en el territorio, la transferencia de aprendizajes a través de una universidad o replicar los resultados a otra escala gracias a la colaboración con la administración autonómica

Cuestiones clave

¿Cuál es la mejor estrategia para lograr esas transformaciones? ¿Qué alianzas serán más útiles? ¿Cómo lograr la mayor incidencia posible? ¿Qué tipo de documentación hay que producir para que la transferencia de aprendizajes tenga un mayor impacto? ¿Qué habrá que evaluar para demostrar la eficiencia del proyecto?

Diagnóstico de las necesidades del contexto

Para obtener un buen conocimiento del reto que se quiere abordar hay que [situar la problemática en un contexto o ámbito de trabajo](#) concreto y tener en cuenta su tejido social y las redes de agentes, organizaciones, comunidades y colectividades vinculadas. Es fundamental contrastar con ellos nuestras hipótesis sobre las necesidades y los desafíos que se van a trabajar a través del proyecto, evitando así diagnósticos incompletos o sesgados. Además, esta investigación permite identificar los condicionantes a los que hay que prestar atención para que el proyecto pueda desarrollarse con éxito.

Preparando el terreno para cooperar y colaborar

Las entrevistas y encuentros con distintos agentes vinculados al contexto y las problemáticas que se quiere abordar permiten identificar las posibles alianzas y a sus participantes, y compartir la propuesta inicial del proyecto en el marco contextual en el que se quiere desarrollar, obteniendo así un feedback crítico y situado del planteamiento de la iniciativa. Además, a través de esta investigación también se obtiene la información necesaria para valorar si las posibles alianzas y colaboraciones serán factibles, sólidas y sostenibles en el tiempo.

Alianzas

Los impulsores de una alianza pueden ser muy diversos. No hay una tipología estándar, sino que las alianzas se establecen en función de los objetivos de cada proyecto, del contexto en el que se desarrolla y de las oportunidades y circunstancias concretas de cada situación. Hay alianzas que impulsan y lideran el arranque de un proyecto; otras, en cambio, se conformarán durante su desarrollo.

A continuación se detallan algunos aspectos importantes a tener en cuenta para formar y mantener una alianza:

→ **Enfoque estratégico en la construcción de alianzas**

Las alianzas con otras entidades, organizaciones o comunidades enriquecen y fortalecen el proyecto. Son relaciones simbióticas que pueden mejorar su eficacia y reforzar su legitimidad; brindan la oportunidad de entrar en contacto con el territorio o ámbito de trabajo; aumentan y diversifican las vías de financiación, y [multiplican su impacto](#), difusión, proyección pública, capacidad de incidencia y transferencia de aprendizajes.

Es recomendable tener un enfoque estratégico a la hora de decidir qué alianzas sería conveniente impulsar al inicio y a lo largo del desarrollo del proyecto.

→ **Invertir tiempo en construir una alianza y conocer a sus componentes**

Crear y mantener alianzas suele ser un proceso lento que requiere tiempo e invertir unos recursos que hay que planificar y presupuestar.

Antes de formalizar una alianza, es conveniente recabar información sobre las organizaciones, comunidades y entidades que

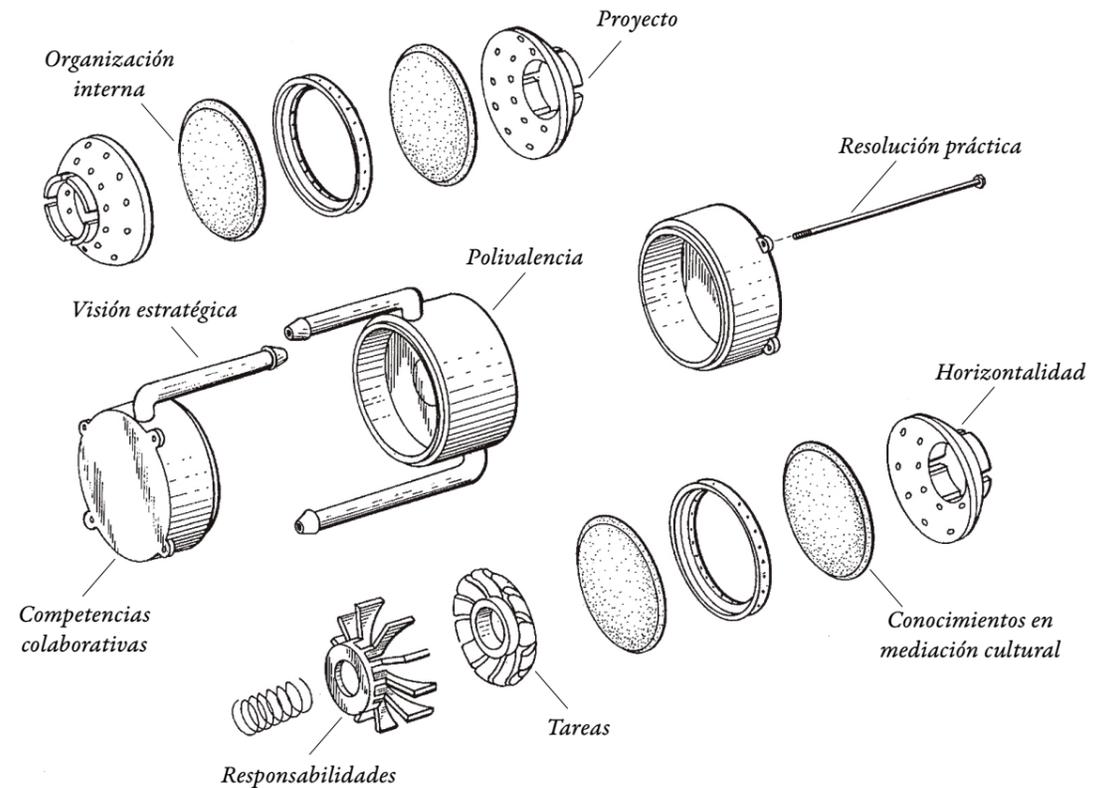


Fig. 24 Componentes de una alianza

la forman. Las investigaciones preliminares y los primeros encuentros son útiles para profundizar en las motivaciones e intereses de los futuros aliados, así como para detectar puntos en común y posibles discrepancias. En concreto, interesa averiguar sus motivaciones y objetivos; los imaginarios y las expectativas que, en el caso de participar, tienen sobre el proyecto; los recursos que pueden aportar y el grado de implicación que pueden asumir.

Una vez establecida por las partes la voluntad de trabajar conjuntamente, es de vital importancia dedicar el tiempo necesario en estos primeros momentos a alinear enfoques y objetivos, clarificar conceptos inherentes al proyecto y establecer los roles de cada una.

→ **Alianzas sólidas y duraderas**

La solidez de las alianzas se basa en la complementariedad de conocimientos, competencias y recursos, pero también en la confianza entre las partes. La suma de estos factores genera sinergias y valor añadido para todas. El hecho de compartir objetivos, así como una motivación y un compromiso profundos, y de consensuar las decisiones fortalece este tipo de relaciones.

La escucha permanente; una comunicación frecuente, clara, transparente y respetuosa; así como los necesarios cuidados que deben estar siempre presentes en este tipo de proyectos, [son clave para mantener vínculos saludables y sostenibles](#).

En *Gravedad*¹⁹ la reflexión sobre los cuidados y cómo afectan a la sostenibilidad de un proyecto fue uno de los pilares de la investigación que desarrollaron

→ Compromiso institucional

Puede suceder que una alianza se construya a través de la interlocución con personas muy comprometidas con el proyecto y que, al mismo tiempo, la organización a la que representan no apueste clara y decididamente por él.

Esto no supone necesariamente que el proyecto no se ponga en marcha, pero a largo plazo puede afectar a su viabilidad y sostenibilidad. La persona referente puede dejar el proyecto porque finaliza su contrato, por motivos personales o por cambios en la organización en la que trabaja. En estos casos, cuando la relación y colaboración con una organización o comunidad se ha canalizado a través de una sola persona, el proyecto puede ralentizarse, o incluso naufragar, debido a que resulte difícil encontrar a otra persona que asuma la interlocución, a que no se traspare la información sobre el proyecto o al **desinterés de la institución**.

El cambio de gobierno en Zaragoza ha significado una reorientación de las políticas culturales que puede comportar el cierre del proyecto

Por tanto, cuando se diseña el proyecto, es conveniente integrar estrategias y acciones para asegurar que la organización, más allá de la persona interlocutora, tenga un conocimiento actualizado sobre el desarrollo del proyecto y ponga en valor el hecho de participar en la iniciativa.

→ Prevenir la instrumentalización y las relaciones desiguales

Las alianzas entre agentes de tamaño desigual pueden **generar unas relaciones de poder desequilibradas** en las que las organizaciones de mayor peso terminan instrumentalizando a las entidades pequeñas, muchas veces sin desearlo. Ello puede ser debido a múltiples factores, como las rígidas exigencias burocráticas y administrativas a las que están sometidas las grandes instituciones o las dinámicas de trabajo instauradas en tiempos pretéritos, mucho menos dinámicas y horizontales que las de las pequeñas organizaciones.

En *Erro(re)tik* el diálogo y escucha entre el departamento de mediación de Tabakalera, Artaziak y *Why Not* fue clave para una alianza saludable

Una vez más, para tratar de prevenir o minimizar el impacto nocivo de este tipo de relaciones, la escucha, la comunicación y los cuidados cobran especial relevancia.

→ Compromisos por escrito

Es recomendable elaborar un documento que recoja por escrito los compromisos y acuerdos en torno a la colaboración entre los aliados y aliadas. Esto implica definir de manera consensuada cómo se va a cogestionar el proyecto y establecer medidas que garanticen una relación horizontal, respetuosa, justa y saludable.

Estos acuerdos deben incluir cuestiones como la aportación de recursos, el reparto de responsabilidades y tareas, quién validará las decisiones, quiénes serán las personas interlocutoras, prever los cambios de referentes, etc. Redactar este documento también sirve para que cada entidad explique de forma clara y transparente cuáles son sus intereses y motivos para formar parte del proyecto.

El equipo motor

Es la piedra angular de un proyecto, por lo que los profesionales que están al frente deben tener competencias de gestión, en proyectos de mediación cultural, artística y comunitaria y conocer la problemática que se quiere abordar.

Gestionar este tipo de proyectos es una labor compleja. Se necesitan perfiles y equipos polivalentes y, si es necesario, sumar colaboradores externos.

Polivalencia y horizontalidad

Antes de conformar los equipos, es conveniente dedicar tiempo a analizar las necesidades del proyecto: qué perfiles son los más adecuados, cómo será la coordinación interna y cómo se organizarán los flujos de trabajo.

Para garantizar que la gestión del proyecto sea lo más democrática posible, la coordinación y los procesos de toma de decisiones deberán ser horizontales. Es recomendable que las personas que integran el equipo actúen con autonomía, pero sin perder de vista la interdependencia de los distintos procesos de trabajo.

Por último, hay que tener en cuenta que la diversidad de perfiles profesionales complementarios en un mismo equipo aporta riqueza y versatilidad, aunque esta multiplicidad de puntos de vista también conlleva que los tiempos de negociación para buscar acuerdos y consensuar decisiones sean más largos.

Definir las responsabilidades y tareas

Durante el desarrollo de los proyectos, los equipos de gestión se enfrentan a imprevistos y a momentos y fases complicadas que generan tensiones internas, discrepancias y conflictos que se agravan con los procesos de toma de decisiones.

Para fortalecer el equipo es recomendable que, antes de poner en marcha el proyecto, se elabore un documento en el que se concrete de manera clara, explícita y consensuada la organización interna, los roles de cada miembro, el reparto de responsabilidades y tareas y los procesos de toma de decisiones. Redactar este documento también sirve para que las personas que integran el equipo puedan compartir sus deseos y expectativas respecto al proyecto.

Averigua qué sabe hacer el equipo gestor y qué colaboradores harán falta → p. 94

Puntos a tratar por el equipo gestor → p. 94



Integrantes del proyecto *UCI Pediátrica*. Foto de *Concomitentes*

Trabajar con y cuidar a las comunidades

La participación de la ciudadanía es la razón de ser de estos proyectos. Por lo tanto, tanto en el diseño del proyecto como en su desarrollo se debe priorizar el cuidado y acompañamiento de las personas y comunidades que participan. Sobre todo si tenemos en cuenta que la ciudadanía, los colectivos y las comunidades se implican de manera voluntaria, en su tiempo libre y sin recibir una remuneración, a diferencia de lo que ocurre con los y las profesionales que forman parte de las entidades, instituciones culturales y Administraciones públicas que participan en el proyecto.

La ciudadanía y las comunidades suelen implicarse en un proyecto porque se sienten interpeladas por la problemática en torno a la cual se articula. Las personas que lo gestionan deben procurar que esas motivaciones se mantengan vivas a lo largo de todo el proceso, y hacer que la participación sea una experiencia significativa y estimulante que además tiene un retorno claro y satisfactorio para ellos y ellas. Para mantener esta implicación, será preciso incorporar, desde el diseño del proyecto, las estrategias y acciones correspondientes, muchas de las cuales tendrán una vinculación directa con las metodologías de mediación que se vayan a emplear en el proyecto.

El formato de laboratorios ciudadanos y asambleas ciudadanas son las estrategias desarrolladas en el marco de *Habitar el Palacio* para incluir y acompañar a vecinos y vecina en el diseño de la futura programación cultural de Valle del Jerte

En el proyecto *Es Nuestro* las dinámicas teatrales facilitaron que vecinos y vecinas de Lavapiés participase en la elaboración de una diagnosis sobre las necesidades del barrio. En el caso de *La voz que nadie escucha*, se elaboró un informe jurídico por parte de profesionales del Derecho

La participación activa y la práctica artística

Es conveniente que en la fase de diseño se decida qué procesos de trabajo serán colaborativos y cuáles implicarán prácticas artísticas. Se puede dar el caso de que la investigación diagnóstica sea participativa, así como el posterior proceso de cocreación, pero que la producción final de resultados esté a cargo de profesionales. Al diseñar el proyecto, hay que concretar el desarrollo de las acciones, espacios y procesos de cooperación y participación de acuerdo con los criterios y requisitos de tiempo y recursos que marcan las lógicas colaborativas y comunitarias.

El papel de las prácticas artísticas y culturales y de la mediación cultural varía de una iniciativa a otra, y las formas, lenguajes, enfoques y procesos pueden ser muy distintos. En algunos proyectos, y en relación con ciertos procesos, se pueden prever y concretar; en otros casos, habrá que realizar una investigación, una diagnosis o un trabajo de cocreación para definir las prácticas artísticas, los procesos de creación y los resultados esperados que servirán al propósito transformador del proyecto y posibilitarán la participación de la ciudadanía.

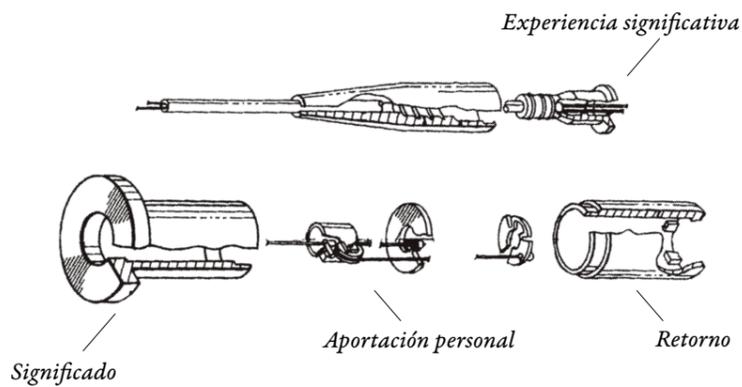


Fig. 25 Participación automatizada

A la hora de plantear los procesos de mediación cultural y las prácticas y lenguajes artísticos que vehiculen los procesos de creación, la prioridad debe ser facilitar que las personas implicadas puedan aportar sus saberes y su mirada crítica a lo largo del proceso, y que se refleje en los resultados finales del proyecto (ya sea un documental, un objeto artístico, etc.).

Los efectos del proyecto: el impacto

En proyectos artísticos, culturales y colaborativos, cuyo objetivo es generar algún tipo de transformación tangible y medible en la sociedad, es necesario concretar y consensuar los impactos que se quieren producir. Para ello, como sabemos, hay que alinear los intereses de todas las organizaciones, comunidades y personas en torno a un reto común y, al mismo tiempo, identificar las motivaciones y expectativas de cada una respecto al retorno que espera obtener.

La teoría del cambio

Un proceso de trabajo que resulta útil es que las y los participantes desarrollen conjunta y colaborativamente la teoría del cambio que fundamentará el proyecto y que será la base para diseñarlo y establecer los impactos esperados. Se trata de una herramienta que ayuda a tener un enfoque estratégico, un horizonte común y un faro que guía en momentos de cambio e incertidumbre.

En un mismo proyecto pueden confluir varias teorías del cambio. La teoría del cambio no debe entenderse como un marco inflexible que puede encorsetar el proyecto; más bien, se trata de una hipótesis que funciona como una brújula, pues ayuda a las y los aliados y comunidades a tomar decisiones conjuntamente durante todo el desarrollo del proyecto y a actualizar los itinerarios y procesos de trabajo sin perder de vista el horizonte común hacia el que se quiere avanzar.

Hay que procurar que los objetivos de impacto, además de incluir los intereses de todas las partes, sean concretos, situados y realistas. Es decir, que sean pocos, que estén bien definidos, que sea factible alcanzarlos y que, una vez concluido el proyecto, se pueda acreditar su incidencia.

La participación de una actriz en el proyecto *Barrios Convivenciales* o la música en el *Coro Orcam de La Voz que nadie escucha* son metodologías artísticas que facilitan la participación e implicación en estas iniciativas. En otros, como es el caso de la *UCI Pediátrica*, la mediación cultural facilita la colaboración entre Elena Cabrera y el personal de la UCI para elaborar una serie de podcasts



Explora posibles impactos → p. 98 y 99



Teoría del cambio

- [UNICEF Síntesis metodológicas. Sinopsis de la evaluación de impacto n.º 2.](#) Patricia Rogers
- [¿Cómo puedo elaborar una teoría del cambio?, Iválua](#)

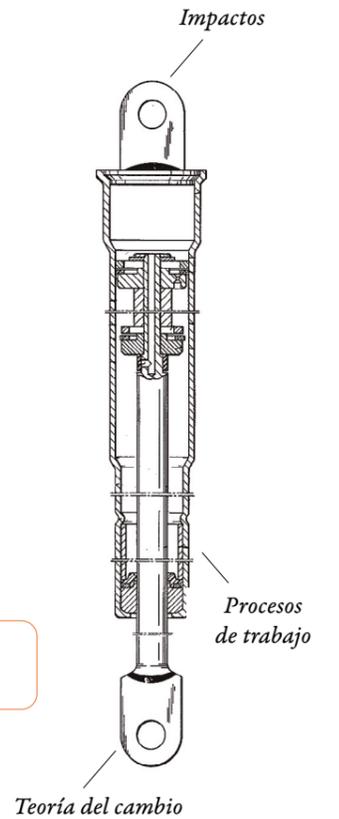


Fig. 26 Mecanismo de transformación

Fórmulas alternativas

Cuando no todo el mundo dispone del tiempo suficiente, es posible realizar una parte del proceso con cada comunidad, entidad y organización por separado; el equipo motor elabora una propuesta a partir de toda la información recopilada y, posteriormente, se organiza una sesión de trabajo con todas las partes para que estas se conozcan, debatan la propuesta y acuerden los compromisos definitivos sobre la planificación, el calendario y el presupuesto.

La elaboración de la teoría del cambio está conectada con el diseño de la evaluación del proyecto, con la creación de los indicadores pertinentes y con los sistemas de recogida de información para su posterior interpretación. Igual que la teoría del cambio, es necesario diseñar, planificar y presupuestar la evaluación del proyecto al inicio del mismo.

Ventajas y retos del diseño colaborativo

El diseño colaborativo de un proyecto requiere tiempo, y no siempre es fácil hacer coincidir las agendas de todas las personas que participan. Durante las sesiones de trabajo resulta difícil tomar decisiones definitivas, porque cada organización, entidad y comunidad debe llevar a cabo su propia deliberación interna, un factor que puede ralentizar mucho el proceso. Además, no suele haber financiación o ayudas que cubran todo este trabajo.

Sin embargo, permite reunir mucha información sobre los recursos, las circunstancias y la disponibilidad de las organizaciones, entidades y comunidades implicadas. De esta forma, tanto la planificación y la calendarización como el presupuesto son más concretos y realistas, y se puede llegar a acuerdos colectivos sobre cómo, en qué y con qué participa cada organización, entidad y comunidad.

Pero el diseño colaborativo también es importante por otros motivos. El hecho de que las y los participantes se conozcan ayuda a crear vínculos y relaciones de confianza, fomenta la empatía necesaria para comprender las circunstancias de cada participante y refuerza el compromiso colectivo con el proyecto. Por otra parte, es una oportunidad para hacer pedagogía de este tipo de proyectos y de lo que significan los procesos artísticos y culturales, la mediación cultural o la cultura comunitaria, a la vez que se comparte una visión clara y global del proyecto.

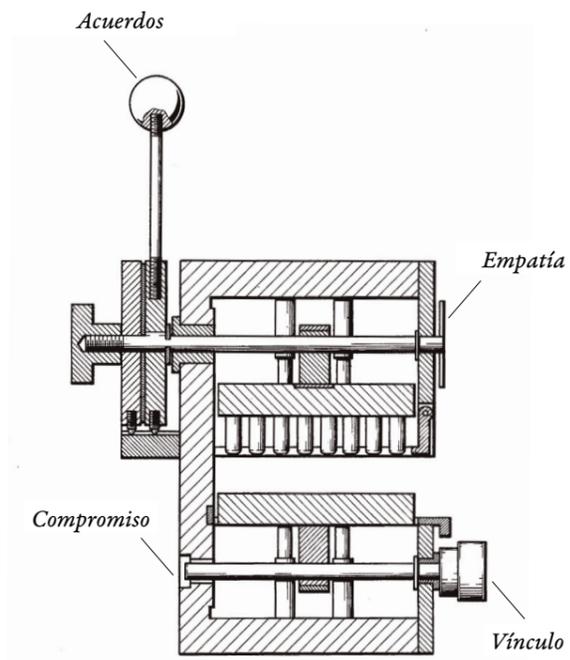


Fig. 27 Los aportes del diseño colaborativo



Sesiones de trabajo colaborativo. Red Cuenco. Foto de Javier Roche

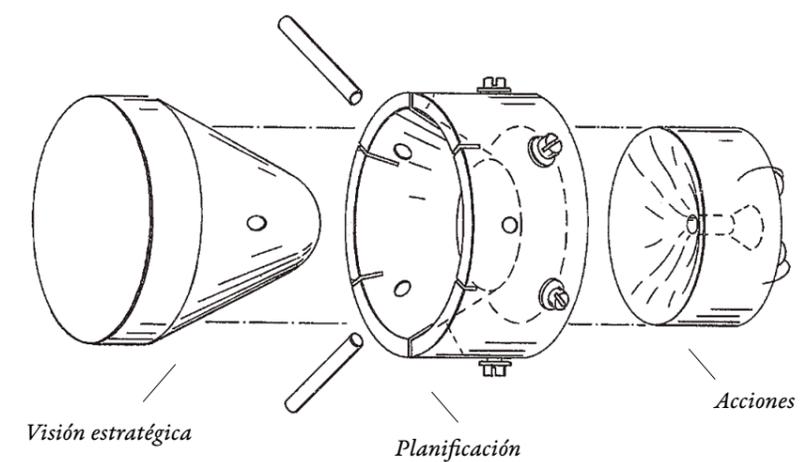


Fig. 28 Motor de dos tiempos: presente y futuro

Planificación, calendarización y presupuesto

El proceso de planificar, calendarizar y hacer un presupuesto forma parte de la fase de diseño del proyecto. Debe realizarse conjuntamente con las organizaciones y comunidades aliadas y es imprescindible para asegurar una gestión eficiente del proyecto.

¿Qué recursos puede aportar cada socio? → p. 96

Elementos básicos de un acuerdo de cesión de recursos → p. 96



Identificar y definir los procesos de trabajo

En primer lugar, es importante tener claro de antemano cuáles son los recursos disponibles del proyecto, es decir, qué y cuánto puede aportar cada uno de los miembros de la alianza, para planificar y elaborar el presupuesto conforme a los mismos y no al revés. En su caso, se podrán añadir las ayudas y subvenciones que haya conseguido el proyecto por otras vías.

Después, hay que identificar los distintos procesos de trabajo que van a ser necesarios en el desarrollo del proyecto, diseñarlos y presupuestarlos por separado y de manera pormenorizada.

A continuación, es necesario definir los momentos de intersección entre ellos según la correlación existente y el orden de la secuencia de producción.

Una vez terminada la planificación, es el momento de presupuestar y calendarizar el conjunto del proyecto, teniendo en cuenta la interdependencia entre procesos de trabajo anteriormente mencionada y cuáles se van a realizar de manera participativa. También es importante gestionar las diferencias salariales y las condiciones laborales de las personas que participan en el proyecto para que no se produzcan tensiones.

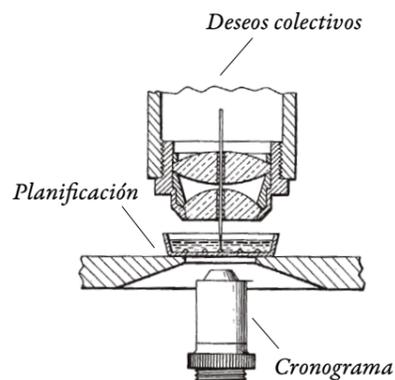


Fig. 29 Conversión realista

Procesos de trabajo a tener en cuenta en la planificación

- Investigación previa y creación de alianzas
- Diseño del proyecto, planificación, calendarización y presupuesto
- Gobernanza, coordinación y comunicación interna
- Gestión administrativa y seguimiento económico
- Ampliación de alianzas y búsqueda de recursos
- Metodologías de mediación, procesos comunitarios y prácticas artísticas
- Elaboración y producción de resultados
- Gestión de los cuidados, espacios de celebración y cierre
- Documentación y difusión
- Evaluación, recogida de aprendizajes y transferencia de conocimientos

Particularidades de los proyectos de alianzas para una democracia cultural

Las alianzas y los cuidados requieren tiempo y recursos

La estructura de costes y los plazos de ejecución de los proyectos artísticos participativos son distintos a los de los proyectos de producción cultural al uso, pues la creación y el mantenimiento de los vínculos necesarios para llevarlos a cabo necesitan de la participación de profesionales de la mediación cultural, artística y comunitaria, así como tiempos más largos para establecer la confianza suficiente. Todo ello debe encontrar su reflejo en el presupuesto y el calendario del proyecto.

Una buena planificación y un presupuesto ajustado a las características del trabajo colaborativo facilitan hacer los reajustes y la redistribución de los recursos necesarios durante el desarrollo del proyecto, asegurando que se mantengan los criterios de calidad del mismo. Esto también ayuda a que sea sostenible para todas las partes implicadas, al evitar en la medida de lo posible que a lo largo del proceso se necesite más tiempo y recursos de lo previsto. Esto último precariza a los equipos gestores y fragiliza el proyecto, las alianzas y las colaboraciones; e incluso, aunque se consiga concluir el proceso de trabajo, es probable que las personas que han participado no deseen involucrarse de nuevo en otras iniciativas de este tipo.

Una planificación rigurosa y transparente es pedagógica

Planificar un proyecto y elaborar un calendario y un presupuesto de manera meticulosa y transparente junto con el resto de miembros de la alianza, ayuda también a visibilizar y concienciar internamente sobre el auténtico coste que suponen las labores de mediación y las prácticas artísticas colaborativas, que muchas veces tiende a infravalorarse. También facilita que todas las personas tengan acceso a una información clara y concreta para que puedan valorar por sí mismas el compromiso que implica participar en el proyecto.

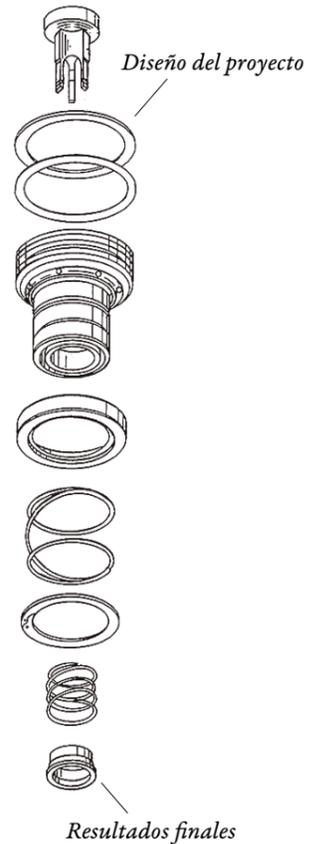


Fig. 30 Encaje procesos de trabajo

"Hay una tendencia generalizada a la sobredimensión, porque hay personas que asumen varios roles, y porque no incluimos en el presupuesto el trabajo invisible."

Letizia Solanas | Fortaleciendo la cultura comunitaria en Aragón

Presupuestar la participación

La participación de la ciudadanía y de las organizaciones, entidades y comunidades depende en gran medida de la predisposición y disponibilidad de cada una, pero también de lo que se pueda asumir económicamente desde el proyecto, pues dicha participación implica un coste.

Para hacer un presupuesto ajustado y asumible, en el cálculo de los costes hay que tener en cuenta "entre otros" los siguientes factores:

- Cantidad de espacios y procesos con participación
- Número de personas en los grupos de trabajo
- Grado de implicación
- Experiencia previa en proyectos colaborativos
- Conocimientos previos sobre el reto
- Comunidades participantes estructuradas y cohesionadas

¿Qué procesos serán colaborativos? → p. 96

A partir de una ratio superior a 1/9 o 1/12 se necesitarán idealmente dos mediadoras para que las dinámicas de trabajo permitan una práctica colaborativa, y, por lo tanto, se doblaría el coste.

Tareas de una práctica colaborativa → p. 97

Estos factores son determinantes, pues a mayor número de participantes y/o mayor implicación, mayores serán los costes en recursos humanos necesarios para gestionar y acompañar el desarrollo del proyecto; cuanto mayor sea la experiencia previa en procesos de este tipo o los conocimientos sobre el reto, menos encuentros y sesiones de trabajo serán necesarios y, por tanto, menores serán los costes, etc.

Con esta información se puede programar el número de sesiones y la duración de cada uno de los procesos, concretar los plazos y establecer cuánto tiempo hay que dejar entre las sesiones según la disponibilidad de cada participante.

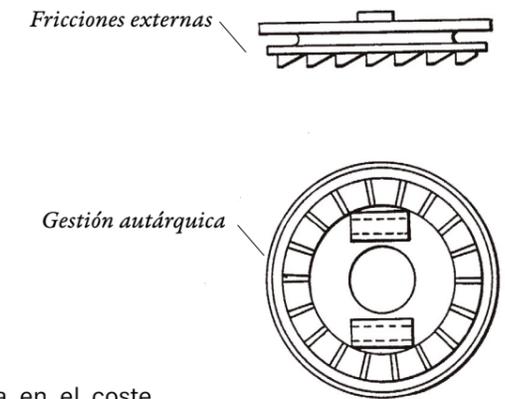


Fig. 31 Coordinación tóxica

La coordinación

El principal gasto de un proyecto colaborativo se concentra en el coste de los equipos que lo lideran, lo coordinan y hacen el acompañamiento y las mediaciones. Cuando el coste real del proyecto es superior al que se refleja en el presupuesto, la precarización afecta sobre todo a los equipos gestores. Aspectos como un aumento de las personas participantes, el sobre esfuerzo para mantenerla motivación en los grupos de trabajo o la ampliación de las alianzas elevan considerablemente el coste total del proyecto, sobre todo la partida de recursos humanos. También la dilatación en los plazos de ejecución.

Por eso es recomendable no subestimar el coste de organización y coordinación interna. En este sentido, es recomendable aumentar un 10 o un 15 % la partida destinada a imprevistos para cubrir las posibles demoras o los cambios relacionados con el trabajo colaborativo y la labor de coordinación.

Gestión administrativa

A continuación, se apuntan algunas de las cuestiones que hay que tener en cuenta cuando un proyecto es gestionado por profesionales autónomos, colectividades o pequeñas entidades.

En el conjunto del presupuesto o en el cálculo del precio por hora se tienen que repercutir gastos estructurales como el alquiler del espacio de trabajo, los suministros, la cuota de autónomo, la gestión y presentación de impuestos (IVA, IRPF, impuesto de sociedades, altas y bajas de contratos y presentación de los documentos de cotización a la Seguridad Social).

Las entidades sin ánimo de lucro exentas de IVA (o cuando se desarrollan actividades cuyo IVA no se puede deducir) deben incorporar el coste del IVA.

Cuando se hace un contrato laboral hay que contabilizar, además de la remuneración bruta del trabajador o trabajadora, el coste empresarial (aproximadamente un 35-40 % más), el finiquito por cese de la actividad, el gasto de dar de alta y de baja el contrato, y la gestión de los pagos a la seguridad social.

Gestión económica

En el momento de establecer las alianzas y de elaborar el presupuesto hay que prever y decidir cómo será la gestión económica, es decir, quién recibe y gestiona los recursos financieros.

Autónomos y organizaciones pequeñas

Si los asumen las entidades, según sean las fuentes de financiación (por ejemplo, subvenciones o licitaciones), un factor importante es la solvencia y liquidez de la entidad, para evitar posibles problemas de tesorería frente a los pagos que tengan una fecha límite y que no se pueden postergar sin pagar una multa, por ejemplo, los que hay que hacer a la Agencia Tributaria o aquellos cuyo retraso pueda ocasionar un perjuicio a las personas que colaboran en el proyecto.

Las restricciones impuestas por la pandemia retrasaron la entrada a los centros penitenciarios de artistas y profesionales de la mediación cultural provocando una dilatación de los tiempos en el proyecto *La voz que nadie escucha* con el consiguiente sobrecoste a nivel de RRHH

La falta de personalidad jurídica de la *Red Cuenco* comportó que una sola entidad socia tuviera que gestionar la totalidad de los fondos recibidos para desarrollar el proyecto

En el proyecto *MAR* el pago de facturas a entidades y personas colaboradoras se demoró debido a que los procesos administrativos en grandes organizaciones públicas como el MNCARS pasa por muchos filtros y trámites de control

Administraciones y organizaciones grandes

Si la gestión de las ayudas o de los fondos de financiación se vehiculan a través de una institución o de una Administración, puede pasar un tiempo hasta que dichos recursos lleguen a la entidad aliada, que suele ser de menor tamaño y frágil económicamente. Antes de iniciar el proyecto hay que aclarar cómo se van a canalizar los recursos que recibirá la entidad y acordar los procedimientos de pago.

Habrá que prestar atención a los procedimientos de pago y aprobación del gasto, sobre todo si se colabora con un ayuntamiento, una universidad o una gran institución. Los procedimientos y protocolos internos de estas organizaciones son poco flexibles en lo que respecta a la gestión económica y financiera, lo cual puede afectar a las entidades colaboradoras y al proyecto. Por ejemplo, los plazos de pago se pueden demorar mucho; o, en el caso de que haya que modificar el presupuesto cuando el proyecto ya está en marcha, existen muchas trabas administrativas para redistribuir las partidas y cambiar los conceptos a los que se destinan los recursos.

Otro factor que hay que tener en cuenta es si la persona referente de la organización con la que se colabora conoce los vericuetos internos de la organización y sabe cómo hacer una buena mediación institucional para defender el presupuesto.

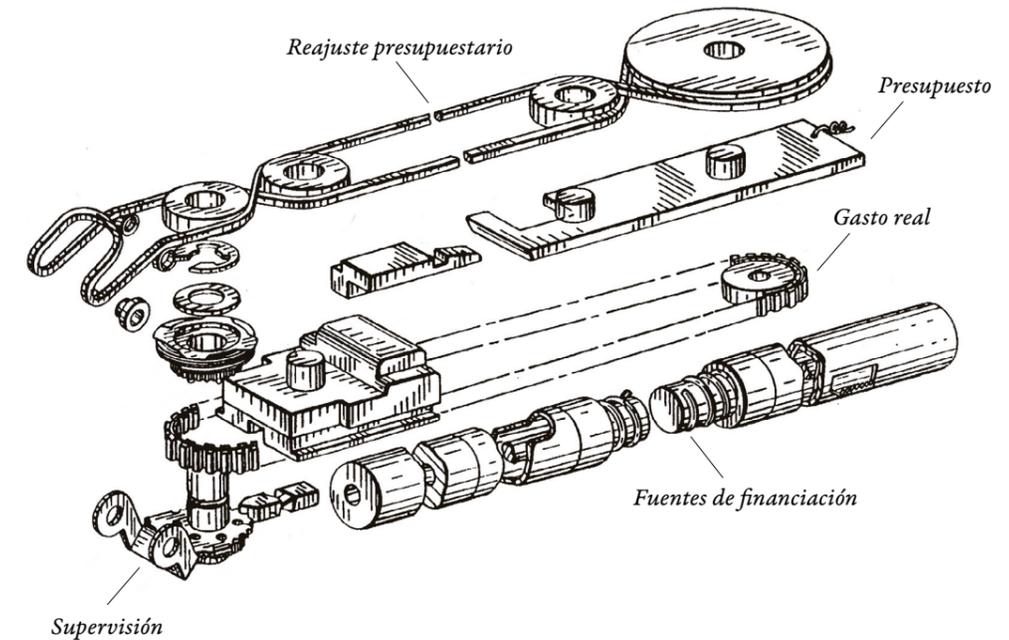


Fig. 32 Gestión económica del proyecto

La financiación

A la hora de buscar financiación es importante que los objetivos del proyecto y los impactos que quiere generar estén alineados con la misión de la organización con la que se quiere establecer una alianza (desde Administraciones públicas hasta empresas).

La búsqueda de financiación requiere de una visión y planificación estratégica para poder establecer un marco de confianza y de complicidad entre los equipos impulsores y los posibles financiadores de manera gradual.

La financiación privada suele ser más flexible y se adapta mejor a este tipo de proyectos, mientras que las fuentes de financiación pública tienen una regulación y criterios más difíciles de cumplir para este tipo de iniciativas.



Sobre la financiación pública
→ p. 99



Centro penitenciario Madrid IV. Aranjuez, Madrid. Foto de La voz que nadie escucha

Desarrollo y cierre del proyecto

Gestionar un proyecto colaborativo conlleva una serie de problemáticas y de retos específicos que se derivan del papel central que ocupan en ellos las relaciones y los vínculos entre las personas y el consiguiente carácter orgánico e impredecible de sus procesos de trabajo. Son dos elementos que se retroalimentan y afectan mutuamente.

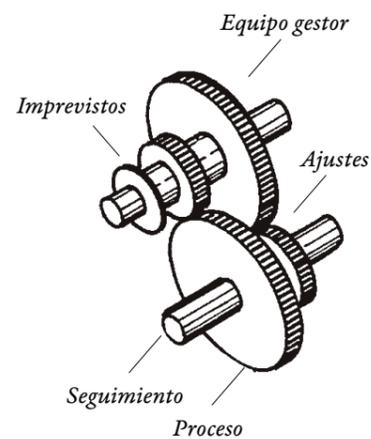


Fig. 33 Proceso fluido

Gestión transparente

Ser transparentes en el planteamiento y la gestión de un proyecto es un elemento básico para fomentar y mantener la confianza, para construir una relación entre quienes participan basada en el compromiso y la corresponsabilidad. Esto implica informar a las personas implicadas sobre la evolución del proyecto y compartir con ellas los logros o las dificultades. En el caso de que haya que modificar elementos consustanciales, supone democratizar la toma de decisiones o, como mínimo, recabar todos los puntos de vista. Para asegurar la transparencia, la información que se comparta tiene que ser accesible y estar contextualizada; es decir, se tiene que distribuir en los espacios o momentos adecuados, con un lenguaje claro y asequible, y aportar el contexto necesario para que se puedan comprender de manera situada las causas de las problemáticas y las posibles consecuencias.

Seguimiento pormenorizado, colectivo y cuidadoso

Es conveniente habilitar espacios de gestión compartida con la frecuencia necesaria para hacer un seguimiento pormenorizado que permita actualizar el presupuesto o la calendarización y reajustar aspectos que afectan al planteamiento del proyecto con la suficiente antelación y flexibilidad. Este seguimiento también es necesario por el hecho de que algunos procesos de trabajo no se pueden planificar con precisión.

Cada cierto tiempo es conveniente evaluar el grado de cumplimiento de los acuerdos iniciales, tanto los relativos a los equipos motores como los que regulan las relaciones en el seno de las alianzas. Se deben mantener los compromisos del reparto de responsabilidades, los procesos de toma de decisiones, la circulación de información o si se están aportando los recursos comprometidos.

Esta revisión periódica es una forma de garantizar que las relaciones sigan siendo saludables y equilibradas, y permite prevenir (o resolver) conflictos y desacuerdos. Además, es una oportunidad para escuchar el sentir de las personas que están implicadas y cuidar los vínculos interpersonales, entre organizaciones y comunidades.

Causas habituales que provocan reajustes en la planificación → p. 97

"Para estar abiertas a lo que el devenir va trayendo nos parece una herramienta fundamental el seguimiento continuo; las estrategias de acción-reflexión-acción permiten ir tomando el rumbo que el contexto, la comunidad y la situación va pidiendo."

Amparo Moroño | *Habitar el palacio*

Gestión del elemento central: el factor humano

Uno de los objetivos principales del seguimiento y de la gestión del proyecto es asegurar que las condiciones de participación sean sostenibles para todas las personas implicadas. Hay que priorizar este aspecto sobre otros como cumplir los objetivos de producción y calendario, desarrollar acciones y actividades no previstas o ampliar el número de alianzas.

Participar en este tipo de proyectos conlleva una dedicación y entrega personal que muchas veces impide que las personas que participan sean conscientes de si se están sobrepasando los límites de una implicación saludable. Esto suele afectar, sobre todo, a los equipos gestores, que muchas veces se ven envueltos en situaciones que provocan un efecto bola de nieve cuando al proyecto se van sumando nuevos elementos que no estaban presupuestados pero que resultan imprescindibles.

Liderazgo emocional

Así, el papel que desempeñan las personas que lideran los proyectos va más allá de la gestión o coordinación de los procesos de trabajo. Ellas son las encargadas de facilitar las condiciones de trabajo colectivo necesarias para garantizar una cooperación y colaboración inclusiva, saludable, sostenible y ajustada a los acuerdos pactados en la fase inicial del proyecto, a la vez que hacen un acompañamiento desde la escucha activa.

Invertir más tiempo y recursos

En *Habitar el palacio* se destinó más tiempo del previsto para la interlocución con las Administraciones provinciales y autonómicas.

En *La voz que nadie escucha* se añadieron acciones de comunicación a posteriori para dar visibilidad al proyecto

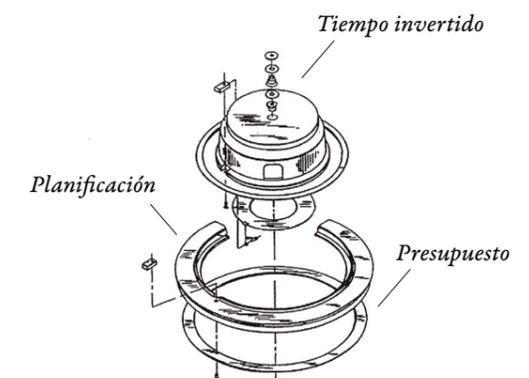


Fig. 34 Mecanismo de la sostenibilidad



Dinamización a través de la escucha. *Remediar*. Foto de Bego Solís

Mediación cultural: creatividad y escucha

Las prácticas de mediación cultural a través de la dinamización de grupos y el empleo de metodologías artísticas son una herramienta que facilita la creación de espacios para la creatividad a la par que posibilita la escucha y el cuidado colectivo.

La incertidumbre cuando surgen imprevistos, la dilatación de los tiempos, la frustración que generan las expectativas no cumplidas, los conflictos entre participantes, las problemáticas internas de las organizaciones, comunidades y equipos impulsores o unas relaciones de poder desequilibradas desincentivan la participación, minan la confianza colectiva y generan desapego.

Por lo tanto, en estos proyectos hay una transformación del perfil profesional de la gestión cultural (o del de la mediación cultural), puesto que al mismo tiempo que se gestionan los procesos de producción se debe cuidar del bienestar emocional de las personas que participan.

Gestionar la diversidad y la evolución de las motivaciones

Si bien la diversidad y heterogeneidad de las personas participantes enriquece el proyecto, también puede dar pie a planteamientos excluyentes, ante la complejidad de coordinar y dinamizar unas situaciones de trabajo colectivo que deben integrar la pluralidad de identidades, bagajes culturales, posicionamientos vitales, experiencias, conocimientos, motivaciones y expectativas para que la participación sea una experiencia significativa y satisfactoria para todas ellas.

Calibra el grado de heterogeneidad del proyecto → p. 94

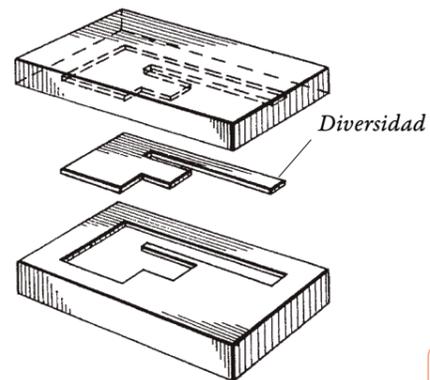


Fig. 35 Gestión flexible

“Al principio hay que tener muy presente que queremos llegar a un lugar de encuentro. Puede pasar y puede no pasar. (...) Hay que darnos la oportunidad de celebrar lo que pasa, aprender de lo que no pasa y saber retirarse a tiempo.”

Ari Saavedra | *Es Nuestro*

Priorizar los cuidados y habilitar espacios de valoración

Los cuidados deben ser una prioridad cuando se diseñan los procesos y los espacios de trabajo. Esto supone gestionar y dinamizar las sesiones desde la escucha activa, creando situaciones permeables a las necesidades de las personas que participan y reforzar la dimensión comunitaria a través del reparto equitativo de los papeles y de las responsabilidades de cada una.

También hay que prever espacios en los que se pueda hablar sin tapujos de manera segura, compartir malestares, conflictos y desavenencias, en los que se ofrezca un cuidado y acompañamiento individual pero también comunitario, y en los que se puedan replantear y reconducir a tiempo aquellos aspectos o circunstancias que podrían hacer naufragar el proyecto.

Es conveniente programar estas sesiones periódicamente. Son más eficientes si su diseño y dinamización están pensados para tratar los malestares y conflictos latentes en el grupo. Una buena estrategia es trabajar a partir de la información que se haya recabado previamente a través de un test de satisfacción cumplimentado por todas las personas participantes.

No hay que olvidar que cuidar es también hacer una gestión eficiente del tiempo durante las sesiones de trabajo. Antes de que tenga lugar una reunión, hay que procurar que previamente todas las personas hayan recibido información sobre los contenidos que se van a trabajar en ella y sobre la relación y el efecto que esta tiene sobre el desarrollo del proyecto; asegurar que las sesiones no duren más de lo previsto y que existan momentos para recapitular y establecer próximos pasos claros y bien definidos en el calendario; facilitar la valoración y puesta en común de opiniones, sensaciones o preocupaciones, e incorporar momentos de distensión.

Por último, al igual que se programan espacios para hacer el seguimiento de la evolución del proyecto, también hay que crear espacios para el cuidado colectivo. Estos pueden estar pensados para celebrar la marcha del proyecto, para generar un sentimiento de pertenencia o para fomentar formas lúdicas, festivas e informales de encuentro para confraternizar fuera de las dinámicas productivas.

Cuidados

[Cuaderno de herramientas de Cuidados Vol.2](#), Galaxxia

[Cómo hacer un espacio de autocuidados](#), Zuloark, Guías Lada

[Proyecto Te\(n\) cuidado. Caja de herramientas](#), Larre

[Pedagogía de los cuidados](#), Zemos98

Autotest de satisfacción comunitaria → p. 97

Grupo de mujeres del proyecto *Es Nuestro*. Foto de Juan Asolot + Paul Rodríguez

Finalización y cierre del proyecto

Un proyecto se puede cerrar de muchas formas, y también se le puede dar continuidad a través de nuevas estrategias y formatos que, en la práctica, lo convierten en un proyecto en sí mismo.

Una cuestión que se debe tener en cuenta al cerrar un proyecto es cómo gestionar la dimensión emocional, es decir, los vínculos, apegos y complicidades que se han creado en torno a él. Es conveniente realizar una acción específica de despedida para celebrar los logros y en la que se reconozca y agradezca pública y colectivamente la participación de todas las personas y entidades.

Por otro lado, también hay que plantearse cómo se van a integrar y mantener los aprendizajes transformadores en el día a día de las organizaciones, entidades y comunidades participantes.

Rehacer y expandir la mediación cultural y *Pensar una hache* hicieron sesiones de presentación de sus publicaciones que, además tenían la función de celebrar el fin del proceso de trabajo y reconocer la participación de todas las personas implicadas

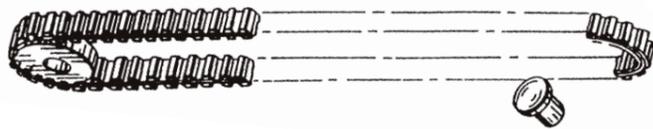


Fig. 36 Correa de transferencia

Evaluación, recogida y transferencia de aprendizajes

La evaluación es un método objetivo y sistematizado para generar conocimiento sobre el desarrollo y los efectos de un proyecto y compartirlo.

¿Por qué y para qué evaluar y transferir?

La evaluación permite comprender la interrelación entre el diseño, el proceso, los resultados y los impactos que ha tenido el proyecto en la problemática o reto que se había planteado abordar, en su contexto y ecosistema, así como en las personas, organizaciones y comunidades implicadas. Y, también, identificar lo que ha funcionado y lo que no, averiguar por qué y lo que se tendría que hacer de otra forma para que, partiendo de los aprendizajes, se puedan producir conocimientos transferibles que mejoren los proyectos y aporten herramientas para impulsar futuras iniciativas.

En el caso que nos ocupa, hay que tener en cuenta que estos proyectos permiten generar conocimiento sobre modelos de trabajo cuyo objetivo es avanzar hacia la democracia cultural y extender los derechos culturales, poniendo en valor y visibilizando el potencial de la participación de la ciudadanía y de las artes como estrategia para abordar los desafíos contemporáneos.

La evaluación proporciona argumentos y evidencias para explicar, de manera razonada y comprensible, la capacidad transformadora de estos proyectos y facilita poner en valor estas prácticas en el ámbito político, en el de la dirección y gestión de instituciones y en el de los profesionales del arte y la mediación cultural.

Diseñar la evaluación

Al definir la evaluación de un proyecto se profundiza también en su diseño. En estas iniciativas, como ya se ha comentado, desarrollar una o varias teorías del cambio es una herramienta para diseñarlos, planificarlos y presupuestarlos de acuerdo con las acciones y resultados que aseguren alcanzar los impactos deseados y acordados, poniendo en el centro los efectos que se van a producir en las personas, comunidades y organizaciones implicadas.

Por lo tanto, la evaluación permite profundizar en la incidencia transformadora del proyecto (qué se quiere y se puede cambiar). Pero, al explorar los deseos, las motivaciones y las expectativas de cada entidad involucrada, también se consigue establecer cuál será el retorno y el impacto directo en cada una de ellas. Se construye así una hipótesis inicial sobre los cambios que va a producir un proyecto, tanto a nivel global como para cada una de las partes implicadas.

El informe de medición de impacto de Galaxxia y monitoreo del proyecto Gravedad13. Por su parte, La Guía: Pensar una hache, recoge las experiencias y aprendizajes de Harinera ZGZ en torno a la creación y gestión de un centro cultural público-comunitario. Ambos permiten la transferencia de conocimientos a otras iniciativas

+ Teoría del cambio p. 67

Explora posibles Impactos → p. 98 y 99



Erro(re)tik. Foto de CCIC Tabakalera

Es importante definir con claridad qué se va a evaluar y para qué. No hay que evaluarlo todo, ni todo es evaluable.

Cuestiones clave

¿Para qué evaluar? ¿Para quién?
 ¿Quién decide qué hay que evaluar y cómo? ¿Qué tipo de resultados se esperan? ¿Quién diseña los indicadores? ¿Cómo se validan? ¿En qué momentos o fases hay que evaluar? ¿Quién participa en la evaluación? ¿Quién o quiénes evalúan? ¿Por qué?

Cuestiones previas

Como los procesos de evaluación requieren invertir tiempo y recursos, es importante definir con claridad qué se va a evaluar y para qué. No hay que evaluarlo todo, ni todo es evaluable, ya sea por el carácter intangible de lo que se pretende medir, porque no se pueda establecer una correlación certera y objetiva entre la acción que se ha desarrollado y sus efectos o porque no se disponga de los recursos necesarios para hacer un seguimiento a largo plazo de los posibles efectos. Los procesos de evaluación tienen que estar delimitados en el tiempo.

Pensar conjuntamente qué se quiere evaluar

Ya sabemos que el diseño colaborativo entre todos los miembros de la alianza fortalece el proyecto, los vínculos y la cohesión interna, y refuerza la dimensión comunitaria de la propuesta. Esto incluye la evaluación.

Como en todos los procesos de deliberación colectiva y de cocreación, las sesiones de trabajo se tienen que diseñar y dinamizar para asegurar que la participación y las aportaciones de todas las entidades y personas implicadas estén equilibradas, y que la evaluación responda a los intereses de todas ellas.

Tipologías de evaluación

Existen evaluaciones cuantitativas y cualitativas; en cada una se utilizan diferentes tipos de herramientas para obtener información, y se suelen usar de manera combinada. Las evaluaciones pueden estar orientadas a profundizar y obtener información sobre distintos aspectos del proyecto: para conocer y medir los impactos, la eficacia en el diseño y planteamiento, la eficiencia económica, evaluar los productos, la percepción de las personas participantes y su grado de satisfacción, o el desarrollo del proyecto. etc. En este caso, se pueden evaluar las metodologías de trabajo, la calidad de la participación, el grado de cooperación, etc.

Definir los mecanismos de evaluación

Una vez que se ha acordado qué se va a evaluar, hay que definir qué cambios concretos se esperan, cómo identificarlos y cómo medir la magnitud de la transformación. Esto supone, por ejemplo, que hay que establecer los criterios que definen una práctica colaborativa de calidad y, después, unos indicadores que permitan medir de menos a más el grado de cumplimiento de dichos criterios.

El documento [La utilidad de lo inútil](#) (Pensar una hache) ofrece reflexiones y recursos, como posibles indicadores, en torno a la evaluación y el impacto en este tipo de proyectos

La herramienta para observar y cuantificar los cambios o la calidad de las prácticas son los indicadores. Según el tipo de evaluación y en función de dónde se quiera poner el foco, a lo largo del desarrollo de todo el proyecto se podrán aplicar distintos tipos de indicadores. Para que sean útiles, deberán ser relevantes, concretos, objetivos y fáciles de aplicar, además de contar con un sistema de recogida y procesamiento de la información viable. Estos métodos pueden consistir en encuestas, formularios, sesiones de trabajo colectivo, focus group, etc.

Para favorecer la participación, la responsabilidad y la transparencia, es conveniente que tanto los criterios como los indicadores se puedan consultar en un documento accesible.

Evaluación

- [Atributo #Evaluación \[2023\]](#)
- [La Boussole de l'art citoyen](#)
- [Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais \[2023\]](#)
- [Repensar los indicadores de las artes comunitarias / cultura comunitaria \[2023\]](#)
- [Civimetro. Civímetro es una guía para la evaluación de laboratorios ciudadanos](#)
- [Ivália](#)
- [Observatoire des médiations culturelles](#)

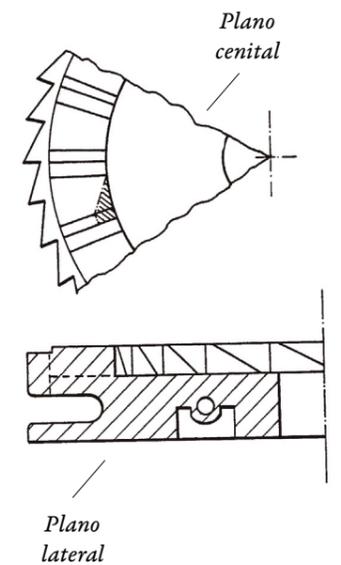


Fig. 37 El punto de vista define lo que vemos

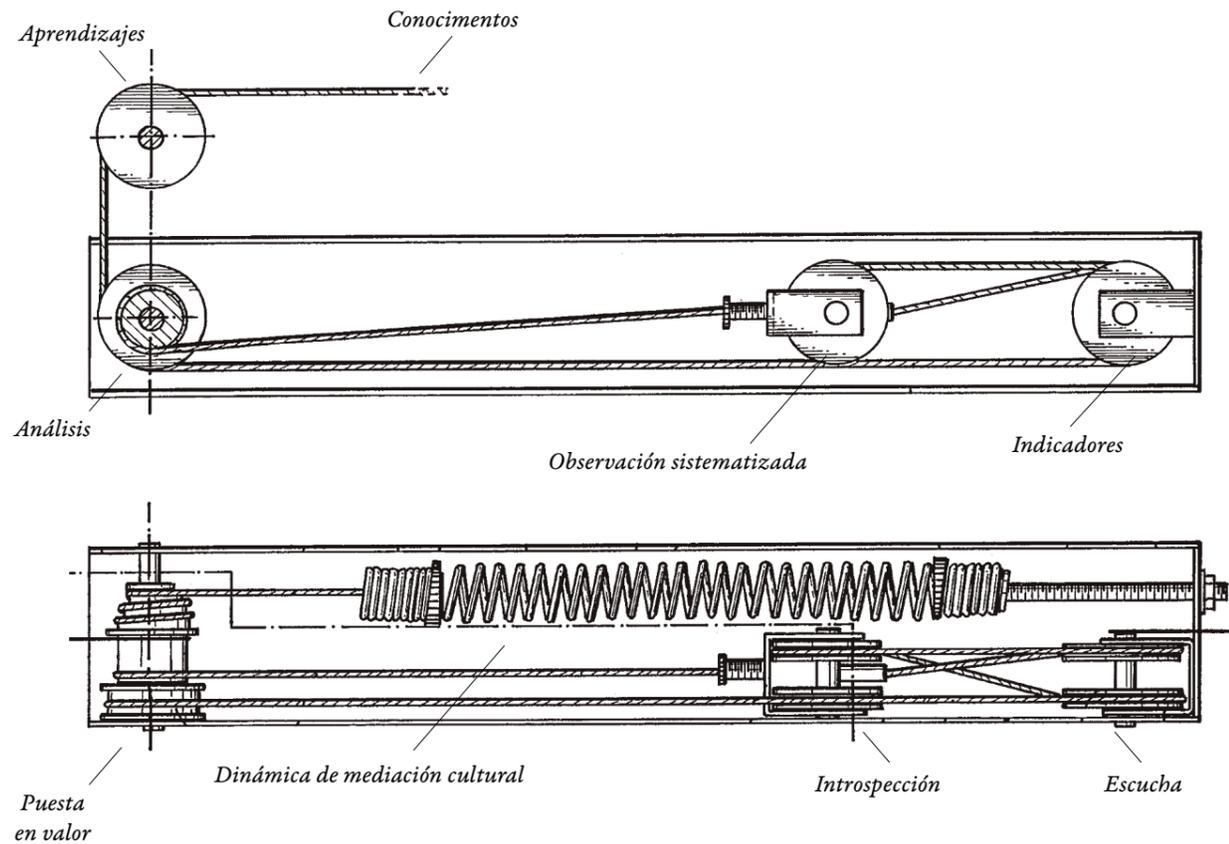


Fig. 38 Evaluación sistematizada versus puesta en valor

Poner en valor y reflexionar

A lo largo del proyecto, y también cuando este haya concluido, es conveniente generar espacios para que las personas que participan puedan reflexionar e intercambiar opiniones sobre su desarrollo y resultados de manera colectiva.

Estos espacios fomentan la escucha y el cuidado en comunidad. Permiten expresar malestares y conflictos, pero también reforzar los aspectos positivos del proceso de trabajo. En ellos se pueden visibilizar y poner en valor los impactos y retornos que han podido pasar desapercibidos pero que ya se están produciendo. Estas sesiones de trabajo también sirven para recoger la información cualitativa con la que se podrá evaluar el desempeño del proyecto y crear o mejorar los indicadores del proceso.

Recogida de aprendizajes y transferencia de conocimientos

Igual que la evaluación, la recogida de aprendizajes y la transferencia de conocimientos tienen que plantearse desde el diseño del proyecto. Como se ha visto antes, forman parte de las preguntas que se formulan en el momento de definir la evaluación, dada la estrecha interrelación que hay entre los dos procesos.

Es necesario diseñar desde el inicio una estrategia de transferencia de conocimientos en la que los objetivos de aprendizaje se definan en función de los intereses de todas las personas, comunidades y organizaciones implicadas. Una vez definidas las cuestiones básicas, hay que concretar una propuesta que detalle los procesos, las acciones y los materiales para lograr esos objetivos. Esto implica planificar, calendarizar, elaborar un presupuesto y definir la interdependencia con otros procesos de trabajo como la documentación, la cocreación y producción artística, etc.

Las actividades, soportes y productos necesarios pueden ser muy diversos. Se escogerán en función de los objetivos, personas destinatarias, recursos, etc. y pueden estar dirigidos a políticos, entidades, ciudadanía, expertos del ámbito laboral, etc.

Cuestiones clave

¿Qué se hace con los resultados?
¿Cómo comunicar los resultados y a quién? ¿Cómo convertir la evaluación en un proceso de aprendizaje? ¿Qué dificultades hemos tenido? ¿Qué hemos aprendido de ellas? ¿Cómo se han producido los logros?

Acciones de difusión y transferencia

- *Habitar el Palacio* produjo un vídeo sobre el desarrollo del proyecto
- *Culturarios* recoge los resultados de la investigación en una publicación y un mapa de las iniciativas culturales en el campo
- *La voz que nadie escucha* presentó los resultados del informe jurídico desarrollado a lo largo de un año en una jornada pública



Participante en una dinámica de reflexión. Foto de *La voz que nadie escucha*

Documentación, comunicación interna y difusión

En estos proyectos, la documentación, la comunicación interna y la difusión tienen una incidencia relevante en la dimensión comunitaria, la creación de impacto y la transferencia de aprendizajes.

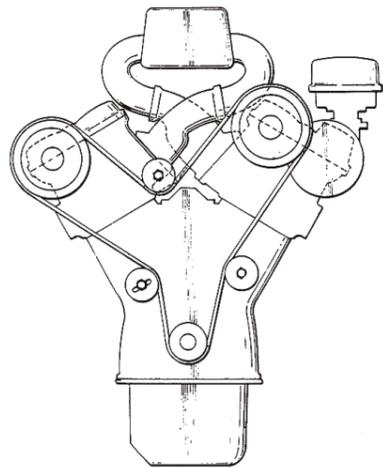


Fig. 39 El equipo gestor

Darle a la documentación, comunicación interna y difusión la importancia que tienen

A menudo, la comunicación y la difusión se perciben como elementos subsidiarios del proceso de trabajo comunitario, que es lo que verdaderamente importa. La consecuencia de esto es que estas partidas se suelen presupuestar a tanto alzado, sin una reflexión ni planificación previas, sin un presupuesto detallado y sin ajustar los recursos a las particularidades de este tipo de proyectos, con lo cual la documentación, la comunicación y la difusión están infrapresupuestadas. Durante el desarrollo del proyecto, los equipos gestores se debaten entre hacer lo que se pueda con ese presupuesto mínimo o asumirlo como un trabajo sin contraprestación económica que, por lo tanto, precariza a las y los profesionales implicados.

Por otra parte, la extendida creencia de que la visibilidad y el impacto de un proyecto dependen del número de acciones de comunicación que se lleven a cabo empuja a la sobreproducción y a la sobrecarga de los equipos.

Sobre la documentación

El registro documental e incluso el archivo de los distintos materiales que se han utilizado en las dinámicas de mediación o en alguno de los procesos de trabajo están al servicio de la construcción de un relato o narrativa para la comunicación interna, la elaboración de contenidos de difusión, materiales y actividades de transferencia, memorias y justificaciones.

El trabajo de documentación será menor cuanto mejor se haya planificado la difusión y la comunicación. No hay que caer en la trampa de querer documentarlo todo por si acaso: el exceso de documentación no solo conlleva muchos gastos de almacenaje, sino también tener que invertir demasiado tiempo en clasificar, gestionar y editar todo el material. Además, se corre el riesgo de olvidar lo que se ha documentado.

La relatoría escrita por Christian F. Mirón en el proyecto *Gravedad*¹³ o la relatoría gráfica de Antonia Santolaya en *Rehacer y expandir* son una forma de documentar que se incorpora como un elemento más en el desarrollo y resultado del proyecto



Entrevistas sobre el terreno. Foto de Culturarios

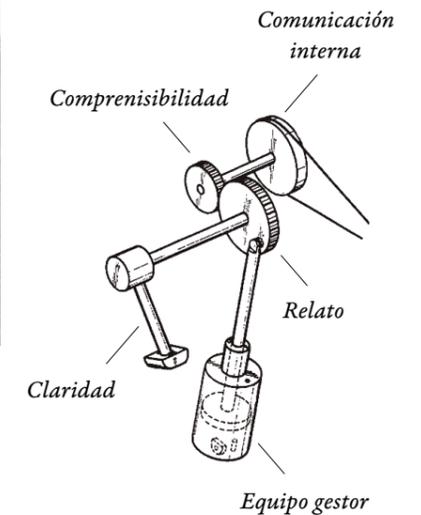


Fig. 40 ABC de la comunicación

Lo mejor es tener poco material pero de buena calidad, y después utilizarlo a través de distintos formatos. La calidad y el tipo de registro se decidirán en función del canal y del formato; por ejemplo, las imágenes para las publicaciones en papel o para los documentales necesitan mayor resolución que las que se van a usar en redes sociales.

Beneficios de una buena comunicación interna

Durante la fase inicial, en la que se buscan las entidades y comunidades que pueden sumarse a la iniciativa, hay que transmitir una idea clara y comprensible del proyecto. De la misma manera, la comunicación interna es una herramienta esencial para que todas las personas que participan estén al corriente de los distintos procesos de trabajo, pero también para cohesionar el proyecto y generar un sentimiento de pertenencia a través de formatos basados en la interrelación y la proximidad, un aspecto básico para que la implicación de las personas participantes y los vínculos entre ellas se mantengan vivos.

El ABC de la comunicación interna (y de cualquier tipo de comunicación)

→ Adaptar el mensaje, el soporte y el canal a cada situación. No es lo mismo presentar el proyecto ante una administración pública, hacerlo ante una comunidad o colectivo informal, o compartir los resultados de la primera fase en un evento cuyo objetivo es mantener vivo el deseo de participar en el proyecto. Por lo tanto, es conveniente incluir en el presupuesto una partida específicamente destinada a elaborar y adaptar los materiales en función de las y los destinatarios y de los objetivos de la interlocución.

→ Usar un lenguaje comprensible, claro, inclusivo, intercultural y con perspectiva de género. Hay que tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, las personas a las que nos dirigimos no tienen una idea precisa de lo que son este tipo de proyectos ni de lo que implican. A veces no saben en qué consiste la mediación cultural o qué es una práctica artística, un proceso colaborativo, una acción comunitaria, etc., lo cual puede generar una brecha entre quienes impulsan el proyecto y el resto de las personas implicadas.

Antes de iniciar el proyecto *Habitar el Palacio* se elaboró un dosier de presentación para políticos, posibles financiadores y vecinos y vecinas con un diseño visual y criterios de comunicación clara

Soporte a la comunicación

- [Guía de comunicación con perspectiva intercultural](#)
- [Guía de uso no sexista del lenguaje](#)
- [Guía de comunicación inclusiva](#)
- [El derecho a entender. Comunicación clara](#)

Cuestiones clave

¿Qué queremos contar? ¿Para qué contarlo? ¿Cuándo lo queremos contar? ¿A quién se lo queremos contar? ¿Quién lo cuenta y desde qué perspectiva? ¿Quién decide y elabora los contenidos? ¿Qué formatos son los más adecuados? ¿Cuáles permiten que todas y todos los participantes puedan formar parte del proceso de elaboración y producción?

→ **Comunicar desde la empatía.** Antes de elaborar el mensaje y de escoger el soporte y el canal, es recomendable hacerse las siguientes preguntas respecto a las personas a las que queremos dirigirnos: ¿qué aspecto del proyecto puede enlazar con sus intereses? ¿Qué tipo de relato conectará mejor con ellas? ¿Qué puede aportarles conocer o participar en el proyecto? ¿Qué es importante explicar y explicitar para que se entienda el valor y significado del proyecto? ¿Qué saben de este tipo de proyectos y qué desconocen? ¿Cuál es el contexto de lectura y comprensión del proyecto?

Planificación estratégica y diseño colaborativo

Es conveniente que la planificación de la documentación, comunicación interna y difusión se haga con un enfoque estratégico. El objetivo prioritario es multiplicar la incidencia transformadora del proyecto, pero también hay que preguntarse de qué manera estos procesos pueden contribuir a crear vínculos entre las y los participantes o a reforzar la dimensión comunitaria del proyecto.

Diseño colaborativo

Es conveniente que, cuando se esté diseñando el proyecto con las alianzas y las comunidades, también se definan las estrategias y acciones de difusión, comunicación interna y documentación teniendo en cuenta qué impactos se desean conseguir. Además, las acciones de difusión deben responder a los intereses y a las necesidades de comunicación y difusión de todas las entidades implicadas.

Los espacios de trabajo que han de servir para la toma de decisiones conjunta tienen que estar dinamizados para asegurar que todas las personas que participan puedan aportar su opinión, y no se conviertan en sesiones en las que solo intervienen aquellas que tienen experiencia en la difusión.

En esta fase del proyecto también hay que abordar el tema de los derechos de imagen, los derechos de autor y las licencias de uso de los resultados que se hayan obtenido a través de los procesos de trabajo colaborativos.

Elementos básicos de un acuerdo de cesión de recursos → p. 96

“Cuando representamos públicamente proyectos en un contexto donde hay muchos agentes surgen temas relacionados con la gestión de la visibilidad”

Felipe G. Gil | *UCI Pediátrica*

Recursos colectivos y responsabilidades compartidas

Al elaborar de manera conjunta el presupuesto de documentación, comunicación y difusión se ponen en común todos los recursos que pueden aportar las entidades y comunidades participantes. Por lo tanto, conviene tenerlos en cuenta a la hora de planificar la estrategia y las acciones de difusión. Por ejemplo, una entidad puede tener un plató, un departamento de comunicación potente, canales de difusión, un taller de serigrafía, unas redes sociales muy activas, contar con unos medios de comunicación afines que estén dispuestos a hablar del proyecto, un equipo de pódcast, mesas y sillas, un auditorio, etc.

Pero acordar que la difusión contemple acciones y responsabilidades que compartan y asumen todas las organizaciones y comunidades participantes también tiene un efecto combinado, multiplicador y más eficiente y sostenible, a la vez que refuerza los vínculos y la energía colectiva.

Alianzas para potenciar la proyección pública del proyecto

Es conveniente una prospección activa y una estrategia para que a corto o medio plazo se puedan establecer alianzas o partenariados con organizaciones o entidades vinculadas al ámbito de la comunicación y difusión, sumando así nuevos recursos para las partidas de comunicación del proyecto y una mayor capacidad de proyección pública.

Si se incorporan nuevas colaboraciones al plan de difusión, estas deben hacerlo con los mismos criterios de participación corresponsable que todas las organizaciones y comunidades que ya forman parte del proyecto.

Contar cómo se ha hecho...

Visibilizar cómo se han alcanzado los resultados finales es tan importante como explicarlos. Al difundir los procesos de trabajo, las metodologías y las formas de dinamizar los espacios y las prácticas de cooperación y cocreación, la dimensión comunitaria o las estrategias de inclusión se muestra la potencia y singularidad de estos proyectos, y al mismo tiempo se pone en valor su capacidad para desplegar los derechos culturales y la democracia cultural.

...desde la multiplicidad de voces

La difusión ha de incorporar y visibilizar la multiplicidad de organizaciones, comunidades y personas que conforman el proyecto. Tiene que plasmar la diversidad de puntos de vista, miradas y voces de las personas que participan, así como reconocer sus aportaciones y coautoría.

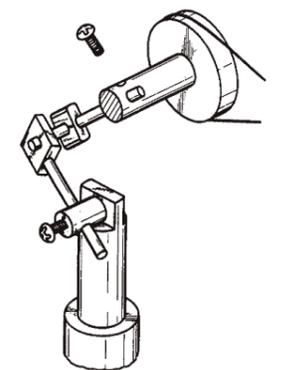


Fig. 41 Relato fallido

Los informes resumen de cada eje de investigación que componen *Pensar una hache* recogen detalladamente todos los procesos de trabajo y las metodologías utilizadas.

Red Difusa es un documental colaborativo de autoría colectiva en el que más de 40 artistas y gestores aportan su punto de vista sobre la importancia de la mediación cultural en lo rural

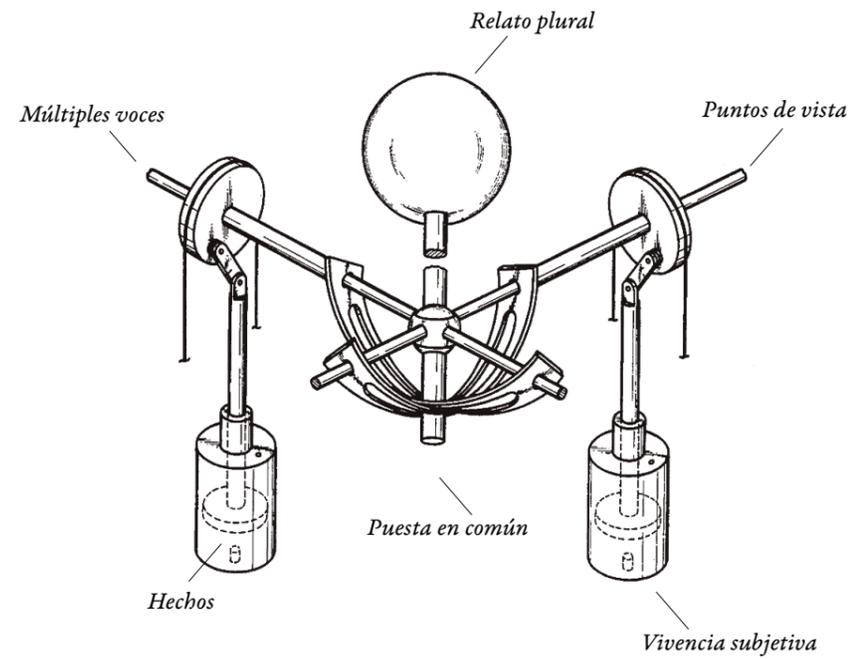


Fig. 42 Difusión 360°

Complementariedad y sinergias entre la documentación, la comunicación interna y la difusión

En la planificación hay que tener en cuenta la interrelación de los procesos de documentación, comunicación interna y difusión para favorecer la complementariedad y las sinergias entre las acciones, los materiales y los soportes. Una sola acción o proceso de trabajo (por ejemplo, hacer un pódcast) puede aunar las funciones de documentar, difundir y facilitar la comunicación interna, pero también aumentar la cohesión del grupo. Por eso es recomendable hacer una planificación conjunta y buscar las interrelaciones que permitan desarrollar los tres aspectos con la mayor complementariedad y capacidad de generar sinergias, aumentando así su efectividad, eficiencia y sostenibilidad.



Itinerario dinamizado. Foto de Barrios convivenciales

Narrativas, formatos artísticos y práctica comunicativa comunitaria

En estos proyectos, el tipo de formatos y los diferentes lenguajes y prácticas artísticas y culturales son un medio indispensable para difundir, facilitar la comunicación interna y documentar. Mediante los procesos de documentación, creación e investigación colectiva se puede plantear la construcción coral de narrativas y relatos. A la vez que se genera un registro documental, se elaboran los contenidos que nutrirán la difusión y la transferencia de conocimientos.

Elaborar conjuntamente los soportes, materiales y productos de difusión y documentación es una herramienta de mediación cultural que puede integrarse en los procesos de trabajo del proyecto. Trabajar colaborativamente para crear un archivo, [una diagnosis fotográfica](#), un reportaje audiovisual, etc., es una estrategia de dinamización con la que, además de producir un material comunicativo, se facilita que las y los participantes se conozcan mejor, compartan puntos de vista y tejan lazos de confianza.

En el proyecto *Barrios Convivenciales* se realizó una exposición fotográfica colectiva para construir una memoria histórica del barrio y poner en valor a las personas



Relatoría en la presentación de *Rehacer y expandir la mediación*. Foto de Estudio Perplejo

Caja de herramientas

Medir la heterogeneidad



Montar el equipo

Clavar el presupuesto



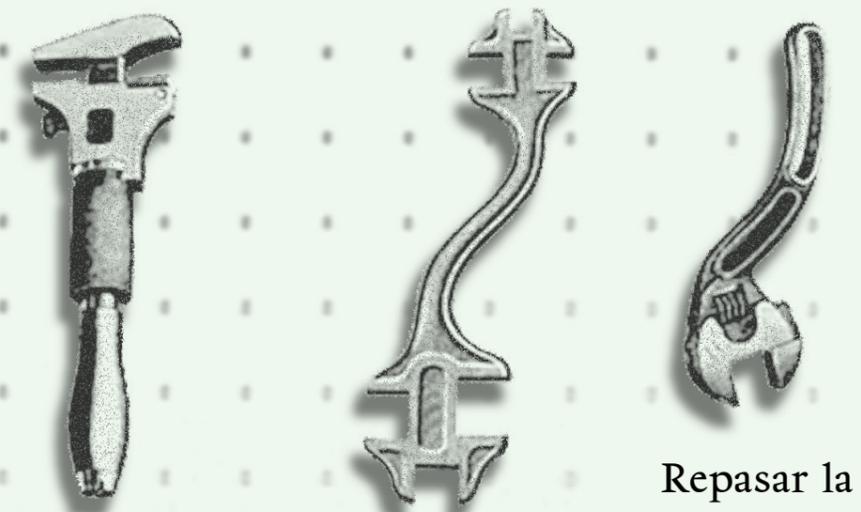
Ajustar la alianza



Calibrar impactos



Repasar la satisfacción



Ideas para conocer agentes y comunidades

- Asistir a sus actividades
- Aprovechar los espacios informales para identificar las personas relevantes y concertar personalmente una primera entrevista o encuentro
- Proponer el encuentro en el espacio de referencia de las organizaciones/comunidades
- Informarse y profundizar con antelación sobre la organización o comunidad a entidad

Averigua qué sabe hacer el equipo gestor y qué colaboradores harán falta

- Pensamiento estratégico
- Diseño de proyectos, planificación, calendarización y presupuesto
- Búsqueda de financiación
- Relaciones institucionales y representación
- Capacidad de hablar en público
- Empatía, capacidad de escucha, y actitud ilusionante
- Experiencia en mediación cultural, artística y comunitaria
- Conocimientos específicos en metodologías y prácticas culturales y lenguajes artísticas
- Diseño de dinámicas colaborativas
- Conducción y dinamización de grupos colaborativos
- Diseño gráfico, comunicación, difusión y gestión de redes sociales
- Elaboración texto, edición, corrección, traducción
- Realización, edición y producción técnica (audiovisual, imágenes, podcast, edición gráfica...)
- Producción de actividades, eventos, exposiciones, etc.
- Control de planificación y presupuesto
- Gestión administrativa. Contabilidad, Presentación de impuestos
- Evaluación. Elaboración de indicadores

Recomendaciones para una primera reunión

- Preparar los materiales de presentación del proyecto con un enfoque ágil, pedagógico, situado y con un lenguaje claro
- Escucha activa y proactiva para entender motivaciones, necesidades, circunstancias y posicionamiento de la organización o comunidad frente a la problemática que aborda el proyecto
- Relatar el proyecto señalando conexiones, posibles sinergias y complicidades con la organización o comunidades y sus motivaciones y objetivos

Calibra el grado de heterogeneidad de tu proyecto y el grado de mediación cultural que se necesita para gestionarlo

Puntúa cada uno de estos aspectos en relación a las personas que participan

Del 1 (hay una coincidencia absoluta) al 5 (hay una disparidad absoluta)

- Razones, motivaciones y objetivos
- Condiciones y prioridades distintas entre profesionales y personas voluntarias
- Horarios y momentos para participar
- Grados de corresponsabilidad, implicación y roles
- Distintos saberes, ámbitos de conocimiento y marcos de referencia
- Lenguaje y registros de comunicación
- Culturas organizativas
- Conocimiento previo sobre la realidad y circunstancias de cada uno de los otros implicados
- Experiencia previa en proyectos transversales entre ámbitos profesionales distintos
- Experiencia previa en procesos de trabajo colaborativo basados en prácticas culturales y artística
- Experiencia en gestión de proyectos no artísticos

★ Menos de 15: La fluidez
Entre 16 /30: Un esfuerzo gratificante
Más de 30: Te gustan los desafíos

Puntos a tratar por el equipo gestor

Paso 1 Poner en común

- Motivaciones, expectativas y visión sobre el proyecto y las prácticas de mediación
- Requisitos mínimos para el cuidado mutuo

Paso 2 Definir conjuntamente

quiénes, qué, cuándo, cada cuánto, cómo, para qué

- Funciones
- Responsabilidades
- Tareas
- Coordinación interna
- Coordinación externa [alianzas, comunidades, colaboraciones externas]
- Gestión y acceso a la información
- Toma de decisiones
- Retribución y condiciones laborales
- Criterios de cuidado y conciliación
- Reconocimiento de la autoría, licencias de explotación y derechos de imagen
- Criterios para dejar el proyecto de manera saludable. Obligaciones y derechos

¿Cuál es el punto de partida de tu proyecto?

- Hay una comunidad activa en torno a una problemática o deseo común
- Existe una necesidad o problemática común reconocida
- Existe una problemática común que un agente cercano identifica con claridad
- No hay una problemática común que interpele a las comunidades

Compromisos básicos en las alianzas

Paso 1 Transparencia y conocimiento mutuo

- Motivaciones para participar
- Expectativas sobre el proyecto
- Qué se espera del otro
- Grado de importancia de la iniciativa en la organización
- Circuito de validación y toma de decisiones en la organización
- Efectos de la anulación del acuerdo en la organización

Paso 2 Recoger en un documento

- Objetivos
- Planificación
- Calendario
- Recursos aportados (ver el acuerdo de aportación de recursos)
- Reparto de funciones, responsabilidades y tareas
- Circuito de validación y toma de decisiones en la alianza
- Relaciones institucionales, de representación y visibilidad
- Coordinación y valoración continua
- Criterios de cuidados en la alianza y en el proyecto
- Personas interlocutoras y mecanismo de traspaso y continuidad si cambian
- Reconocimiento de la autoría, licencias de explotación y derechos de imagen
- Gestión de las fuentes de financiación
- Criterio y protocolos para reformular los acuerdos

¿Qué recursos puede aportar cada socio?

Tareas asumibles

- Gestión administrativa
- Corrección y traducción
- Comunicación. Redes. Programación web
- Diseño y Maquetación
- Interlocución institucional
- Conexión y contactos con el contexto
- Búsqueda de aliados y financiación
- Representación e interlocución pública

Cesión de espacios equipados

- Espacio de trabajo y reuniones
- Salas y auditorio

Cesión de espacios, equipamientos, servicios y equipos especializados

- Producción audiovisual
- Plataformas streaming
- Producción podcast
- Sala de exposiciones
- Envíos y distribución de objetos y materiales
- Impresión de cartelería, fanzines, publicaciones, etc.
- Campañas comunicación (soportes, contactos, canales)
- Montaje y desmontaje exposiciones

¿Qué procesos serán colaborativos?

- Presentación de participantes y cohesión de grupo
- Investigación y diagnóstico del reto
- Reflexiones en común y definición de objetivos
- Ideación y concreción de lo que se va a hacer
- Producción de resultados o acciones
- Comunicación y difusión
- Evaluación y puesta en valor
- Presentación de resultados

Procesos que hay que presupuestar

- Investigación previa y creación de alianzas
- Diseño del proyecto, planificación, calendarización y presupuesto
- Procesos comunitarios y prácticas colaborativas
- Elaboración y producción de resultados de los procesos de creación
- Coordinación y comunicación interna, y valoración continua
- Cuidados, espacios de celebración y cierre
- Documentación y difusión
- Evaluación y capitalización de aprendizajes
- Transferencia de conocimientos
- Ampliación de alianzas y búsqueda de recursos
- Gestión económica y administrativa

Elementos básicos de un acuerdo de cesión de recursos

- En qué consiste
- Para qué se va a usar
- Cantidad, número de veces, etc. (si procede)
- Fechas de uso-duración-horario
- Procedimiento de petición (interlocución, administrativo, tiempo de antelación etc)
- Traslado y devolución
- Qué hacer ante pérdida, rotura, etc.

Tareas de una práctica colaborativa

- Diseño de la dinámica
- Elaboración de materiales. Previos, para la sesión y para el retorno post sesión
- Coordinación y producción (convocar, espacio de trabajo, equipos)
- Conducción de la sesión
- Registro documental y relatoría
- Compra de materiales para el desarrollo y cuidados de la sesión

Causas habituales que provocan reajustes en la planificación

- Relevo en las personas interlocutoras. Tiempo para resituar y traspaso de información
- Incorporación de nuevas personas en las comunidades o nuevas alianzas
- Ralentización de los procesos de validación por causas ajenas al proyecto
- Desincronización de las agendas colectivas. Dificultad de coincidir nuevamente
- Ritmos de participación no sostenibles. Replanificación
- Los parones en el proyecto. Requieren sesiones de reenganche

Contrato de cesión de derechos a la propia imagen

- Datos de la persona que los cede y a quien los cede
- Objeto de la cesión
- Duración de la cesión
- Para qué soportes y canales
- Con que usos
- En que ámbito geográfico
- En qué casos se puede ceder a terceros
- Quién custodia el documento
- A quién dirigirse para rectificar la información o cancelar la cesión

Autotest de satisfacción comunitaria*

- Como grupo se tiene una visión clara y compartida sobre el proyecto y sus objetivos
- Fechas y horarios adaptados a la mayoría del grupo
- Se ponen los medios para una participación flexible
- La participación es significativa y relevante en relación a los objetivos del proyecto
- El sistema de toma de decisiones es claro y compartido
- El nivel de participación es satisfactorio
- La prácticas artísticas y culturales son inclusivas
- La información sobre el proceso de trabajo y el proyecto es suficiente
- Todos tienen espacio para expresarse y todos los aportes son escuchados por igual
- Se ponen los medios para acompañar y cuidar
- Se han acordado espacios o mecanismos para gestionar los conflictos
- No hay conflictos latentes que sea necesario abordar
- Las fechas de las sesiones se fijan con la suficiente antelación
- Se tiene información previa sobre los objetivos y desarrollo de la sesión de trabajo
- Las reuniones y sesiones de trabajo finalizan a tiempo y con los objetivos cumplidos
- Se toma acta de las decisiones y se tiene cuidado de mantener los compromisos
- No hay personas que acaparen sistemáticamente la palabra

* Basado en el test propuesto en la publicación *Imaxinar para transformar. Manual para el trabajo en colectivo* [Ref. en Amplía información]

Impactos genéricos

- Cambio en la percepción sobre la potencial social de lo cultural, lo artístico y los derechos culturales
- Puesta en valor de lo que aportan colaboraciones público-social/comunitario y las relaciones con la ciudadanía, comunidades y administraciones
- Experimentación abordar problemáticas comunes y mejora y multiplicación de los impactos transformadores

Impactos en el contexto y su tejido social

- Resiliencia, cohesión social y compromiso con lo común
- Mejora autoimagen y sentimiento de pertinencia
- Puesta en valor de los saberes y prácticas colectivas
- Fortalecimiento de las dinámicas comunitarias
- Redes de confianza y proximidad
- Conocimiento y puesta en valor de la diversidad e identidades culturales
- Empatía e inclusión respecto otras comunidades y organizaciones
- Compromiso con los retos y problemáticas comunes
- Aumento de la cooperación, complementariedad y sinergias comunitarias

Impactos en las entidades y profesionales del ámbito artístico, cultural y de la mediación

- Fortalecimiento interno y refuerzo de la complementariedad de los equipos
- Aprendizaje y experiencia en metodologías y modos de hacer artísticos y colaborativos
- Relaciones y contactos con otros ámbitos y contextos
- Reconocimiento y capital profesional

Impactos en las personas

- Experiencia significativa y retorno emocional
- Mayor satisfacción, autoestima, motivación, confianza en uno mismo
- Puesta en valor de los propios saberes y criterios
- Apertura y ampliación de la mirada, cambios en las creencias y los valores
- Mayor tolerancia a la diferencia, y diversidad, otras culturas, intergeneracional empatía
- Desarrollo de la creatividad y la curiosidad
- Pensamiento crítico, agencia política y compromiso con los retos y problemáticas comunes
- Arraigo al territorio, al tejido social y las dinámicas comunitarias
- Competencias y habilidades para trabajar colectivamente, desarrollar prácticas artísticas y culturales, capacidades cívicas

Impactos en las comunidades

- Fortalecimiento, cohesión interna y capacidad de integrar e incluir personas diversas
- Reconocimiento entre las personas que forman parte
- Conciencia social política y social
- Capacidad de agencia e incidencia
- Democratización interna
- Mayor capacidad de autogestión
- Aprendizaje de nuevas metodologías y herramientas
- Conocimiento específico sobre la problemática
- Más vinculación al territorio, otras comunidades y ciudadanía
- Mayor capacidad de interlocución con Administraciones e instituciones
- Más capital social y simbólico, mayor legitimidad y relevancia como interlocutor

Impactos en las organizaciones

Impacto social

- Mejores relaciones, vínculos con el contexto y tejidos social
- Mejor conocimiento del contexto, comunidades y problemáticas
- Organizaciones más inclusivas, feministas e interseccionales
- Más reconocimiento y capital social
- Organizaciones más abiertas y porosas a la ciudadanía y otros profesionales

Retención de talento

- Motivación de los profesionales
- Capacitación en nuevas competencias de los equipos
- Experimentación e innovación organizacional
- Procesos de toma de decisiones menos jerárquico y gobernanza participativa
- Redefinición de organigramas y departamentos
- Incorporación de nuevos perfiles profesionales
- Enfoques holísticos, transversales e interdisciplinares
- Incorporación de comunidades y ciudadanía en los procesos de trabajo
- Redefinición de protocolos y procesos administrativos
- Transición de prestador de servicios a facilitación de relaciones público-social
- Especialización y referente en nuevos ámbitos de trabajo

Nuevas competencias organizacionales

- Trabajo en redes de cooperación horizontal
- Metodologías colaborativas y tecnología blandas
- Prácticas de escucha y cuidados
- Flexibilidad y capacidad de adaptación

Sobre la financiación pública

Licitaciones

- No existen licitaciones orientadas a experimentar e innovar
- Condiciones muy estrictas en lo relativo a la solvencia económica y trayectoria
- Tramitación compleja y administrativamente muy técnica
- Facilita hacer proyectos de dos o más años

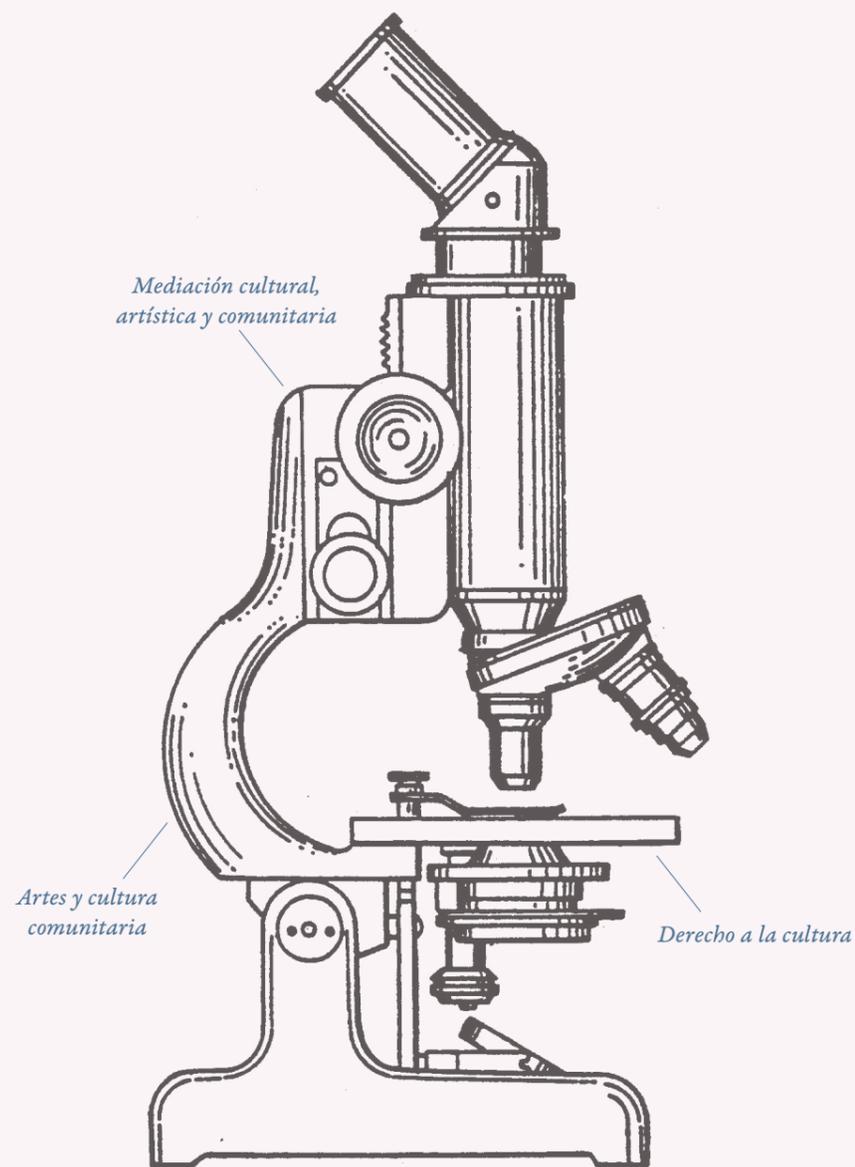
Contratos menores

- Cuantías bajas en relación con los costes de este tipo de proyectos
- Ciclos anuales. Difíciles de renovar

Subvenciones públicas

- El proyecto tiene que encajar muy bien en las bases
- Son por concurrencia pública
- Hay que aportar financiación suplementaria
- Se circunscriben a temporalidades anuales
- Se paga a varios meses vista. Problemas de tesorería

Lecturas recomendadas



Mediación cultural, artística y comunitaria

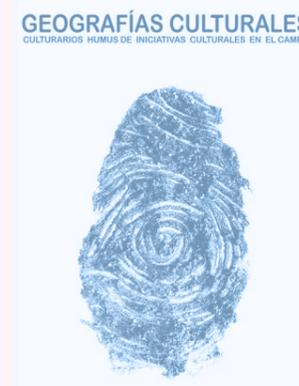


Imaxinar para transformar

Publicación fruto de una reflexión colectiva que, a través de una comunidad de prácticas, explora las posibilidades políticas y de transformación que ofrece la combinación del activismo con las prácticas sociales y las artes. El libro propone herramientas y ejemplos de inspiración para imaginar otras formas de hacer cultura. Se organiza en cuatro partes: la primera presenta una herramienta para autoevaluar un grupo; la segunda se centra en el cuidado de las personas en un proceso; y, por último, las dos siguientes muestran modelos y proyectos en el cruce entre arte y práctica social, e iniciativas que se han desarrollado en otros contextos geográficos, culturales y sociopolíticos.

Se organiza en cuatro partes: la primera presenta una herramienta para autoevaluar un grupo; la segunda se centra en el cuidado de las personas en un proceso; y, por último, las dos siguientes muestran modelos y proyectos en el cruce entre arte y práctica social, e iniciativas que se han desarrollado en otros contextos geográficos, culturales y sociopolíticos.

Gabinete de Imaginación Política, 2018

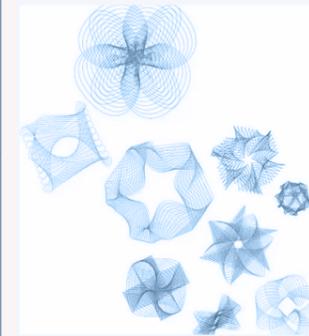


Culturarios

Investigación sobre el papel de la mediación cultural como pieza clave en el desarrollo de políticas, programas y proyectos culturales en el medio rural. A través de la investigación situada, y a partir de los encuentros y entrevistas realizados en el conjunto del Estado español, las personas y colectivos que participan dan a conocer distintas iniciativas, reflexiones, modelos de trabajo y maneras de abordar la producción de prácticas culturales colaborativas y de mediación cultural en contextos, comunidades y territorios rurales. La publicación también ofrece información sobre un gran número de iniciativas y colectivos que actualmente están en activo en todo el Estado español.

Investigación sobre el papel de la mediación cultural como pieza clave en el desarrollo de políticas, programas y proyectos culturales en el medio rural. A través de la investigación situada, y a partir de los encuentros y entrevistas realizados en el conjunto del Estado español, las personas y colectivos que participan dan a conocer distintas iniciativas, reflexiones, modelos de trabajo y maneras de abordar la producción de prácticas culturales colaborativas y de mediación cultural en contextos, comunidades y territorios rurales. La publicación también ofrece información sobre un gran número de iniciativas y colectivos que actualmente están en activo en todo el Estado español.

Red Cubo Verde, PACAbooks, 2022



Time for Cultural Mediation

Investigación que aborda la práctica de la mediación cultural y en la que se analizan cuestiones como qué es y en qué consiste la mediación cultural, qué se transmite a través de ella, cómo se lleva a cabo, quién la hace o cómo se enseña.

El texto principal se complementa con artículos de autoras y autores externos que permiten profundizar en estas cuestiones desde distintas perspectivas.

Carmen Mörsch, Arts and Audiences Programme of Pro Helvetia, the Swiss Arts Council, 2014

Foto fija



Esta publicación se acerca al contexto de la mediación cultural abordando, en primer lugar, la evolución de estas prácticas en el Estado español, los principales hitos y las nomenclaturas en uso. También analiza las funciones y responsabilidades de las mediadoras culturales; los itinerarios formativos formales, no formales e informales; e identifica las asociaciones, colectivos, empresas e instituciones culturales con programas de mediación cultural que existen y las prácticas que llevan a cabo. Por último, describe a las profesionales que desarrollan las prácticas de mediación y las condiciones laborales.

Pedagogías Invisibles, Fundación Daniel y Nina Carasso, 2018



Rehacer y expandir la mediación cultural

Proyecto de acción e investigación basado en conversaciones y reflexiones entre pares que ha involucrado a más de cincuenta agentes relacionados con la mediación cultural. El resultado

es una serie de textos que se centran en mostrar términos, herramientas y metodologías que abordan la mediación cultural desde múltiples perspectivas y prestando atención a dimensiones y problemáticas que permiten entender la mediación cultural como un contexto de trabajo complejo y ecosistémico.

Equipo motor AMECUM formado por Beatriz Martins, Yolanda Riquelme y Jara Blanco, y voz coral del Grupo de Aprendizaje en capítulo 2, *Celina Poloni y Equipo motor AMECUM, 2020*

Artes y cultura comunitaria



Articular la cultura desde la participación ciudadana y la justicia social

Artículo sobre la cultura comunitaria y el contexto de nacimiento de la REACC. Ofrece una genealogía del desarrollo de la cultura comunitaria en el Estado español y lo pone en relación con otros países en los que ha existido un apoyo por

parte de las Administraciones. Describe el potencial de la cultura comunitaria y conecta con los valores que definen a la REACC.

Abdiel D. Segarra Ríos y Yeison Fernando García López, *Cultura y Ciudadanía*, 2024

GESTIÓN COMUNITARIA DE LA CULTURA EN BARCELONA



Gestión comunitaria de la cultura en Barcelona

Investigación que profundiza en la gobernanza comunitaria y en las relaciones con las Administraciones a partir del análisis de prácticas e iniciativas que se están desarrollando en la ciudad de Barcelona. Ahonda en los valores, retos y marcos conceptuales; ofrece una genealogía y cartografía, y aporta propuestas para avanzar hacia la colectivización de la cultura.

Mireia Calafell, Mauro Castro, Javier Rodrigo, Mercè Zegrí, *Ajuntament de Barcelona, Institut de Cultura de Barcelona*, 2018

Pensar una hache

Investigación situada y reflexión compartida en torno a la democracia cultural a partir de la experiencia práctica de Harinera ZGZ que ofrece claves y herramientas para la participación y gobernanza compartida. La publicación aborda diferentes cuestiones: cultura comunitaria y derechos culturales, procomún y economía social, barrio, memoria y paisajes, educación y cultura comunitaria, diversidad funcional, precariedad y cuidados, evaluación e impacto.



Colectivo Llámalo H y Zaragoza Cultural, 2022



Repensar los indicadores de las artes comunitarias/cultura comunitaria

Informe que propone una serie de criterios e indicadores en torno a las artes comunitarias y la cultura comunitaria. Es el resultado de un proceso colectivo que toma como punto de partida las prácticas comunitarias situadas desarrolladas por entidades de Cataluña. También se proponen unos marcos conceptuales basados en los derechos culturales, la transición ecosocial y la economía social y solidaria.

Javier Rodrigo Montero, *Artibarrí*, 2022



Delineando horizontes comunes para el arte y la vida en España

Esta publicación recoge de manera entendible y reflexiva los resultados de una encuesta realizada a los miembros de la REACC. Se estructura en varios apartados: análisis de los formatos de las artes comunitarias y redes; identificación de iniciativas; ubicaciones geográficas y conexiones con otras redes; viabilidad económica y sostenibilidad; propuestas para que agentes y Administraciones puedan desarrollar acciones comunitarias.

Curro Crespo, María Camarero, Rocío Nogales Muriel y Begoña Rius, *REACC, Zaragoza*, 2022

Derecho a la cultura



La carta de Roma 2020

Resultado de un proceso de reflexión sobre la participación ciudadana en la vida cultural a nivel local. Esta carta no es un instrumento legal, sino una guía práctica para el desarrollo cultural sostenible que aborda la relación entre el Gobierno y la población en la política y la planificación cultural para que las personas puedan desarrollar sus competencias culturales, crear, descubrir, compartir, disfrutar y proteger.

Luca Bergamo, Eleonora Guadagno, Marta Llobet, François Matarasso, Jordi Pascual, Carla Schiavone, Vincenzo Vastola, Sarah Vieux, *Roma Capitale y la Comisión de cultura de CGLU*, 2020



Carta do Porto Santo

Documento con una serie de recomendaciones a Administraciones, agentes culturales y ciudadanía para avanzar hacia un horizonte cultural común y transformador. El texto sitúa como marco de trabajo la intersección entre democracia cultural, la democratización de la cultura, la participación plena, la educación y su relación con la idea de una democracia plena.

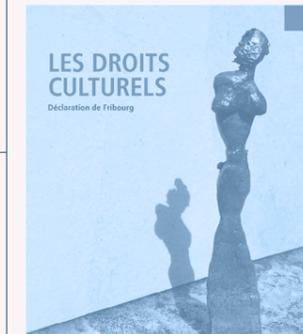
The Porto Santo Conference, 2021



Derechos culturales

Informe que consta de cuatro apartados. En el primero se hace un breve repaso histórico de los derechos culturales. El segundo se dedica a definir el marco teórico: cómo se construyen, cómo se conciben y cuáles son sus fundamentos. El tercero se centra en el derecho a participar en la vida cultural (núcleo del conjunto de derechos), y en el cuarto se aborda su aplicación en las políticas culturales. Se cierra con un decálogo que recoge los elementos fundamentales que hay que tener en cuenta para que los derechos culturales se puedan ejercer.

Observatorio Vasco de la Cultura (Kulturaren Euskal Behatokia), 2021



Declaración de Friburgo

Documento impulsado por un grupo de expertos con el objetivo de explicitar los derechos culturales (identidad y patrimonio culturales, referencia a comunidades culturales, acceso y participación en la vida cultural, educación y formación,

información y comunicación, cooperación cultural), sus principios y definiciones, y los aspectos vinculados a su realización (gobernanza, economía y responsabilidades).

Observatorio de la Diversidad y los Derechos Culturales, *Interarts, Agencia Española de Cooperación Internacional*, 2008

Cultura para la vida

Treinta textos de distintos autores que abordan cuestiones relacionadas con la cultura entendida como un bien social transformador. Se articula en cuatro epígrafes en los que se dibujan horizontes para la acción, derechos culturales, economías de la cultura, nueva institucionalidad cultural y cultura transformadora.



Varios autores, *Fundación Daniel y Nina Carasso*, 2022

Ilustraciones

Pág. 10 – *Les Royaumes d'Espagne et de Portugal* de Rigobert Bonne del 1780.

Pág. 12 – *Philosophiæ naturalis principia mathematica* de Newton, Isaac, Sir, 1642–1727; Leseur, Tomás (O. Minim.); Jacquier, François; Barrillot e Hijos del 1742.

Pág. 14/37 – *Rariorum stirpium historia Bononiæ* de Jacobi Zanonii del 1742.

Pág. 38/55 – *Analisi Volumetrica Applicata Ai Prodotti Commerciali e Industriali* de Alessandri, P. E. de Milano, 1895.

Pág. 56/89 – *Google Patents* de 1870 a 1990.

Pág. 90 – *Dreer's 72nd annual edition garden book* de Biodiversity Heritage Library, 1910.

Pág. 98 – *Google Patents* de 1870 a 1990

Cuaderno Alianzas para una democracia cultural

Este cuaderno está editado por Fundación Daniel y Nina Carasso Impact HUB – Calle Piamonte, 23 28004 Madrid www.fundacioncarasso.org

Este documento se comparte con una licencia Creative Commons BY-SA.

Se puede copiar, reutilizar y difundir libremente, incluso con fines comerciales, siempre y cuando se mantenga la autoría y la misma licencia.



La Fundación Daniel y Nina Carasso apuesta por una sociedad más ecológica, inclusiva y que permita el desarrollo en plenitud y, para promover esta transformación, centra su actividad en dos grandes ámbitos: la Alimentación Sostenible, en favor del acceso universal a una alimentación saludable, respetuosa con las personas y los ecosistemas, y el Arte Ciudadano.

Acompaña proyectos en Francia y en España, movilizandorecursos económicos y humanos, así como desarrollando acciones propias con este fin. Impulsada por el objetivo del impacto social, fundamenta su acción en la investigación, los saberes empíricos, la experimentación, la evaluación y los aprendizajes compartidos.

Desde su línea de Arte Ciudadano, la Fundación Daniel y Nina Carasso apoya a aquellos agentes –artistas, profesionales de la educación, de la ciencia, de la mediación, equipos asociativos o administraciones– que hacen del arte un motor de ciudadanía para desarrollar una mirada sensible y crítica sobre el mundo y reforzar la cohesión de la sociedad, cuidando siempre con el máximo respeto a la diversidad. El objetivo de nuestros programas es contribuir a construir un proyecto de futuro sensible a las necesidades de los seres humanos y a la fragilidad de nuestro entorno.

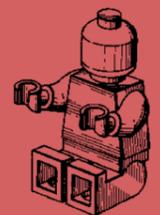
Creada en 2010, la Fundación Daniel y Nina Carasso es una fundación familiar afiliada a la Fondation de France. Es independiente de cualquier sociedad mercantil.

www.fundacioncarasso.org

sinapsis

Sinapsis es una entidad que desde el 2007 desarrolla su actividad en torno a las prácticas de mediación cultural, artística y comunitaria entendidas estas como un medio para activar otras formas de relación entre personas, comunidades, instituciones y administraciones. Entendemos lo cultural y artístico como un marco de trabajo participativo desde el que articular procesos colaborativos. Prácticas comprometidas con los retos colectivos y sociales que conectan ámbitos de conocimientos diversos y fomentan la transversalidad entre contextos de trabajo.

www.sinapsis.cat



Alianzas para una democracia cultural

Recopilación de aprendizajes sobre alianzas, mediación cultural, artística y comunitaria

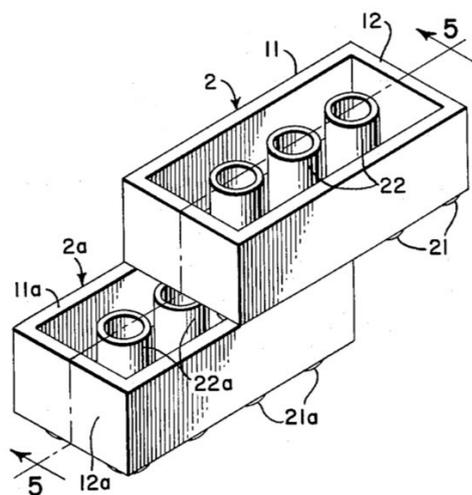
El arte y la cultura constituyen espacios privilegiados para el encuentro y el diálogo social, desde donde reflexionar y actuar conjuntamente ante los desafíos a los que nos enfrentamos como sociedad. Crean y refuerzan vínculos, ayudan a imaginar otras maneras de estar en el mundo y a desarrollar nuestra sensibilidad y pensamiento crítico. Así, el arte y la cultura se convierten en potentes motores de participación y transformación social.

El derecho a la cultura está reconocido en la Carta Universal de Derechos Humanos y comprende los derechos de acceso (poder conocer), participación (poder decidir) y contribución (poder crear y aportar) a la vida cultural. Si bien hasta ahora las políticas culturales se habían centrado, sobre todo, en el derecho de acceso, en la actualidad se están impulsando cada vez más modelos más centrados en la participación, es decir, en que las personas puedan

tomar decisiones respecto a la vida cultural que desean: la llamada "democracia cultural". La mediación artística, cultural y comunitaria cumple una misión crucial en este sentido, ya que fomenta el pensamiento artístico, la escucha y la participación activa de todos y todas.

Activar nuevas formas de relación entre ciudadanía, entidades culturales y Administraciones públicas en pos de una mayor democracia cultural es, precisamente, el objetivo de nuestra convocatoria *Alianzas para una democracia cultural*. Inspirada en el ODS 17 (Alianzas), nace del convencimiento de que solo podremos alcanzar dicho objetivo si trabajamos conjuntamente todos los agentes que conformamos el ecosistema del arte y la cultura.

Este cuaderno recoge las principales características, experiencias y aprendizajes de los proyectos -valientes, inspiradores y comprometidos- que hemos apoyado en el marco de dicha convocatoria y de otras líneas de trabajo de la Fundación, con el deseo de que puedan proliferar en muchos otros lugares y contextos iniciativas similares. Todas ellas dan muestra de que otros modos de hacer arte y cultura -más participativos, más inclusivos, más representativos- son posibles.



Carasso
Daniel & Nina

sinapsis