

**Banco Iberoamericano
de Buenas Prácticas en la
Gestión Pública de las Artes
+ARTE**



**DIÁLOGOS
REGIONALES
SOBRE EL VALOR
SOCIAL DE
LAS ARTES**

+ARTE



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INSTITUTO
DISTRITAL DE LAS ARTES
IDARTES



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Carlos Fernando Galán Pachón

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ

SECRETARÍA DE CULTURA,

RECREACIÓN Y DEPORTE

Santiago Trujillo Escobar

SECRETARIO DE CULTURA, RECREACIÓN

Y DEPORTE

INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES - IDARTES

María Claudia Parias Durán

DIRECTORA GENERAL

María Mercedes González Cáceres

SUBDIRECTORA DE LAS ARTES

Gabriel Arjona Pachón

SUBDIRECTOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA

Sylvia Ospina Henao

SUBDIRECTORA DE EQUIPAMIENTOS CULTURALES

Iván Darío Quiñones Sánchez

SUBDIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA

Andrés Felipe Albarracín Rodríguez

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Heidy Yobanna Moreno Moreno

SUBDIRECTORA JURÍDICA

BANCO IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS

EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES + ARTE:

PRIMER ENCUENTRO DE BUENAS PRÁCTICAS

EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES DE

IBEROAMÉRICA

María Claudia Parias Durán

DIRECTORA GENERAL

BANCO IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS

EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES + ARTE

Alfons Martinell Sempere

ASESOR INTERNACIONAL

Nidia Piedad Neira Sosa

COORDINADORA GENERAL

María Claudia López Sorzano

COORDINADORA DEL I ENCUENTRO

IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS

EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

Nicolás Lozano Galindo

COORDINADOR DE INTERNACIONALIZACIÓN

DE IDARTES

LÍNEA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Y MEMORIA SOCIAL

Víctor Manuel Rodríguez Sarmiento

LÍDER

María Barbarita Gómez Rincón

GESTIÓN EDITORIAL

Yessica Acosta Molina

COORDINACIÓN Y DISEÑO EDITORIAL

Yessica Acosta Molina

Federico Gómez de los Ríos

DIAGRAMACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DIGITAL

Edgar Ordóñez Nates

CUIDADO DE TEXTOS

Luis Felipe Rocha

DOCUMENTACIÓN GRÁFICA

Archivo Idartes

y cortesía de los participantes

FOTOGRAFÍAS

Multi-Impresos S. A. S.

IMPRESIÓN

© Instituto Distrital de las Artes - Idartes

Marzo de 2026

ISBN impreso: 978-628-7871-07-6

ISBN PDF: 978-628-7871-08-3

IDARTES

CARRERA 8ª N.º 15-46 BOGOTÁ, D. C., COLOMBIA

(57-601) 379 5750

CONTACTENOS@IDARTES.GOV.CO

WWW.IDARTES.GOV.CO

**Banco Iberoamericano
de Buenas Prácticas en la
Gestión Pública de las Artes
+ARTE**

**DIÁLOGOS
REGIONALES
SOBRE EL VALOR
SOCIAL DE
LAS ARTES**

+ARTE



STI.

la Medina
nella silenziosa

LA DEL MISTICISMO SEGRETO
PARLA LA PRAXIS GRAFICA
NELLA SILENTE GUARDA
IMAGINARIOS FENOMENOS

PERCORSO
ESPERIENZE

CONTENIDO

[08] PRESENTACIÓN

[10] INTRODUCCIÓN

[14] DOCUMENTOS CONCEPTUALES

[17] BANCO IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES + ARTE

[17] Fundamentación

[20] Contexto y justificación

[21] Objetivos del Banco +Arte

[22] Metodología del Banco +Arte

[26] Selección de las buenas prácticas

[29] LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

[29] Gestión cultural: una breve aproximación

[32] Funciones de la gestión pública de las artes

[36] DEFINICIONES, CATEGORÍAS Y TAXONOMÍA APLICADA A LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

[39] Las artes en el ecosistema cultural

[39] Funciones de la gestión artística en el marco de las políticas culturales locales

[44] Modelos de gestión e institucionalidad jurídica

[47] Formatos, espacios y estructuras temporales relacionados con la gestión cultural

[50] Dimensión territorial

[50] Financiación

[52] Objetivos de Desarrollo Sostenible: Agenda 2030

[60] Derechos culturales

[62] Diversidad cultural

[64] Innovación

[66] Relaciones e interdependencia: transversalidad-intersectorialidad

[66] Los efectos de la acción: resultados e impactos

[68] Transformación digital

[70] BIBLIOGRAFÍA

[72] CONFERENCIAS MAGISTRALES

[74] EL VALOR PÚBLICO DE LAS ARTES

[74] Bogotá: el lugar del diálogo iberoamericano

[75] El lugar de las artes: la ruptura de múltiples estereotipos

[79] Arte y derechos culturales

[81] Las normativas vigentes

[82] Arte y salud pública

[84] Arte y espacio público

[85] Arte y cambio climático

[88] Lo público en las artes

[90] Preguntas y respuestas del público

[100] LA OLA COREANA: UN MODELO ESTRATÉGICO Y SUS LECCIONES CRÍTICAS

[100] Introducción: de la ceniza a la ola coreana (hallyu)

[103] Los pilares de un fenómeno: análisis estratégico del modelo coreano

[106] La otra cara de la moneda: los desafíos y críticas al modelo coreano

[108] Conclusiones y un llamado a la acción en Iberoamérica

[109] Preguntas y respuestas del público

[112] PANELES

[114] PANEL 1. LA IMPORTANCIA DEL MAPEO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO EN IBEROAMÉRICA

[114] Introducción

[115] Ver lo invisible: cultura, tecnología y nuevas reglas de conducción

[117] Desarrollo del panel

[136] Preguntas y respuestas del público

[139] PANEL 2. SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN Y ÉTICA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CULTURAL

[146] MESAS DE EXPERIENCIAS

[148] MESA 1. BOGOTÁ, QUITO, SANTIAGO DE CHILE Y SÃO PAULO

[148] Introducción

[148] Apertura y presentación de experiencias

[149] Centro de Investigación y Formación SESC São Paulo

[149] Factoría de las Artes, Quito

[150] Centro Cultural Ceina, Santiago de Chile

[150] Programa Libro al Viento, Bogotá

[152] Programa CREA, Bogotá

[153] Conclusiones

[153] Preguntas y respuestas del público

[155] Proyectos 2025 incorporados al Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte

[158] MESA 2. BARCELONA, BOGOTÁ, BUENOS AIRES Y GUADALAJARA

[158] Introducción

[159] CAT Tradicionàrius, Barcelona

[159] Proa21, Buenos Aires

[160] Colón Fábrica, Buenos Aires

[161] Programa LATE, Guadalajara

[162] Museo Abierto de Bogotá

[163] Programa Nidos, Bogotá

[164] Experiencias compartidas: prácticas locales y redes de creación

[165] Preguntas del público y aprendizajes compartidos

[166] Conclusiones: hacia una gestión pública con ciudadanías creadoras

[167] Proyectos 2025 incorporados al Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte

[170] MESA 3. BOGOTÁ, LIMA, MADRID, CIUDAD DE MÉXICO

[170] Experiencia comunitaria Faro Aragón, Ciudad de México

[171] Lectura que Cura, Lima

[171] Fundación Cultural Banco de la Nación: apoyo al arte local y el fomento a la inclusión cultural, Lima

[171] Matadero Madrid, Madrid

[172] Conclusiones

[172] Preguntas y respuestas del público

[173] Festival Rock al Parque, Bogotá

[174] Bienal Internacional de Artes para la Infancia, Bogotá

[177] Proyectos incorporados en 2025 al Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte

[180] MESAS TEMÁTICAS

[182] MESA 1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

[183] Introducción

[185] Transformaciones en la gestión pública de las artes

[185] Inteligencia artificial: retos y oportunidades

[186] Debate

[188] Perspectiva de futuro

[189] Conclusiones

[190] MESA 2. ARTICULACIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

[191] Introducción

[191] Ejes de la discusión

[194] MESA 3. IMPACTO SOCIAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

[195] Activación 1

[198] Activación 2

[198] Activación 3

[201] Activación 4

[204] MESA 4. SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO PÚBLICO DE LAS ARTES

[205] Introducción

[205] Ejes de la discusión

[207] Conclusiones y recomendaciones

[208] MESA 5. INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

[209] Introducción

[209] Ejes de la discusión

[211] Desafíos

[211] Cierre

[212] PERSPECTIVAS A FUTURO

[214] UN FUTURO PARA EL BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

[214] Nuevos proyectos, nuevas buenas prácticas

[221] Intercambios entre proyectos y buenas prácticas

[221] Continuidad de los encuentros de buenas prácticas

[221] Procesos de información y gestión del conocimiento

[224] Gobernanza de las interacciones entre actores del sistema

[226] DECLARACIÓN DEL I ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES, +ARTE



ESTE CONTENIDO ES INTERATIVO

1. Haz clic sobre el índice para explorar la publicación.
2. Haz click sobre las cornisas para regresar al índice.
3. Haz clic sobre cualquier link para navegar.

Presentación

A través de su Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá camina segura, 2024-2027”, Bogotá ha reafirmado su compromiso con la cultura como un eje transformador de la ciudad. Desde esta visión, se han trazado apuestas estratégicas para que la cultura tenga un lugar protagónico en la vida cotidiana de los barrios y territorios, con miras a generar más y mejores oportunidades para sus habitantes. Con ello se busca impulsar el dinamismo de la economía cultural y creativa, fomentar la innovación, promover el diálogo con las nuevas tecnologías y consolidar escenarios que fortalezcan la realización de grandes eventos y festivales que den vida a las múltiples expresiones artísticas, culturales y patrimoniales de nuestra ciudad. En este marco, las entidades del sector de cultura, recreación y deporte nos hemos trazado el compromiso de fortalecer las alianzas estratégicas en los niveles bilateral y multilateral para posicionar la ciudad como referente cultural y recreo-deportivo en escenarios internacionales, buscando promover acciones que integren la cooperación internacional y la diplomacia cultural como herramientas clave para visibilizar y potenciar el ecosistema cultural de la capital.

Uno de los compromisos más relevantes en este camino ha sido el fortalecimiento de los lazos con Iberoamérica. Al apostar por esta conexión buscamos ampliar las oportunidades de colaboración, generar intercambios significativos y posicionar a Bogotá como un actor cultural relevante en el escenario global. Con este propósito surgió la estrategia “Acción cultural iberoamericana”, que promueve una agenda integral que articula tres grandes componentes: el primero, la investigación, con un estudio comparado sobre transformación digital, prácticas culturales y cohesión social en Bogotá, Ciudad de México y Río de Janeiro; el segundo, la formación, con el diplomado sobre los Impactos Culturales de la Digitalización, y, el tercero, el intercambio de experiencias a través del Encuentro de Ciudades y Culturas en Iberoamérica: Conversaciones desde Bogotá, un espacio que reúne a más de 120 expertos, líderes y gestores de la región, con un objetivo en común: proyectar la cultura como una herramienta poderosa para el desarrollo urbano, el bienestar social y la integración regional. Su meta no es otra que conectar territorios, construir conocimiento colectivo y fomentar una cultura abierta al cambio y al trabajo conjunto.

Asimismo, durante la última década, Bogotá ha sido reconocida como una ciudad pionera en la gestión pública de la cultura y las artes. Ha recibido importantes reconocimientos internacionales, como su inclusión en la Red de Ciudades Creativas de la Unesco (2012), por su aporte al desarrollo local mediante la música; el Premio Internacional Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) (Ciudad de México) Cultura 21 (2016); la selección como ciudad piloto para la implementación de los indicadores temáticos de cultura en la Agenda 2030 de la Unesco (2018); y, más recientemente, los reconocimientos a “Más cultura local” y “Línea calma” en las ediciones 2022 y 2024 de los premios CGLU.

En el plano nacional, las iniciativas “Más cultura local” y el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio fueron incluidas en el Portafolio de Oferta de Cooperación Internacional de Colombia 2024-2025, liderado por la Agencia Presidencial de Cooperación (APC Colombia). Estos logros reflejan la capacidad de la ciudad para innovar, inspirar y generar aprendizajes compartidos que trascienden fronteras.

Con esta trayectoria, Bogotá no solo ha consolidado su papel como receptora de cooperación, sino que se ha posicionado como una ciudad oferente, dispuesta a compartir saberes, metodologías, datos y experiencias replicables en otros contextos. Bajo este espíritu nació el Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes (+Arte), liderado en la actual Administración distrital por el Instituto Distrital de las Artes (Idartes). Este banco se configura como una herramienta estratégica para el intercambio de experiencias, la generación de conocimiento colectivo y el fortalecimiento de la cooperación entre ciudades de Iberoamérica. Su propósito es visibilizar modelos de gestión cultural innovadores, eficaces y sostenibles que han contribuido a enriquecer los ecosistemas culturales de la región. Así, se ha convertido en una plataforma abierta al aprendizaje mutuo, al fortalecimiento de alianzas y a la promoción de la transformación cultural desde una lógica de cooperación sur-sur y triangular. Es un paso firme hacia la construcción de una red comprometida con una gestión cultural pública sólida, participativa y orientada a enfrentar los desafíos del presente y del futuro, especialmente de cara al cumplimiento de la Agenda 2030.

Los invitamos a construir de manera colaborativa este banco de buenas prácticas, a compartir sus propias experiencias y a sumarse a esta comunidad de saberes que busca seguir construyendo territorios más creativos, inclusivos y resilientes, desde la cultura y para la vida.

Santiago Trujillo Escobar
Secretario de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá

Introducción

Las páginas de estas memorias retratan lo que fue el Primer Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica, llevado a cabo en Bogotá entre el 27 y el 29 de agosto de 2025. La motivación central del encuentro fue explorar el campo de la gestión pública de las artes, y destacar su valiosa contribución al desarrollo sostenible y al bienestar de las comunidades, lo cual se enmarca dentro del Plan Estratégico del Idartes 2024-2027 orientado a fortalecer la internacionalización artística y cultural, y a promover el acceso al disfrute y la práctica de las artes en condiciones de igualdad para los habitantes de Bogotá.

El encuentro reunió a representantes de diez ciudades de Iberoamérica, expertos y gestores culturales nacionales e internacionales, representantes de instituciones distritales y de organismos multilaterales, académicos, y directores y estudiantes de programas de posgrado en gestión cultural de universidades de Bogotá, para discutir y reflexionar sobre la gestión pública de las artes en Iberoamérica. Con un formato dinámico y variado, durante tres días disfrutamos de conferencias magistrales, paneles de discusión y mesas de experiencias en las que las ciudades compartieron sus buenas prácticas. También desarrollamos cinco mesas temáticas con un fructífero intercambio de reflexiones sobre desafíos y retos actuales y futuros en la gestión pública de las artes, lo que incluyó transformación digital e inteligencia artificial, articulación y cooperación internacional, impacto social, sostenibilidad e innovación.

Este espacio permitió no solo poner en valor el vibrante y dinámico ecosistema cultural y artístico de Bogotá, sino abrir nuevas oportunidades para el intercambio, la colaboración y el desarrollo conjunto de iniciativas culturales. En este contexto, presentamos el Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte, una iniciativa del Idartes para promover alianzas y relaciones a partir del saber acumulado en materia de gestión pública de las artes en ciudades iberoamericanas, a la vez que se constituye en una valiosa herramienta para recopilar, sistematizar, transferir, compartir y divulgar conocimiento sobre prácticas de especial interés, calidad e innovación en este campo.



Festival Rock al Parque, Bogotá.

Con la participación y el apoyo de organismos multilaterales, como la Secretaría General Iberoamericana (Segib), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Unesco, suscribimos la Declaración de Bogotá, en la que los participantes en el encuentro expresaron su firme voluntad de cooperar en el desarrollo, la consolidación y la proyección internacional de +Arte, así como de trabajar en la conformación de un sistema articulado de bancos de buenas prácticas, observatorios de cultura, redes de cooperación y programas de formación que fortalezcan la gestión del conocimiento en favor de la gestión cultural de la región.

Fue un honor haber organizado este primer encuentro con el apoyo de la Secretaría de Cultura de Bogotá y la Alta Consejería de Relaciones Internacionales de la Alcaldía de Bogotá. Los contenidos de estas memorias fueron elaborados de la mano de expertos conferencistas, panelistas, moderadores y relatores. Un especial agradecimiento para ellos y para el equipo organizador del Idartes, quienes hicieron posible este gran encuentro.

María Claudia Parias Durán
Directora general del Idartes

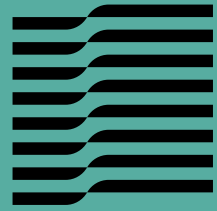


ES
VERBO
GOTM
MHHK

VERBO
GOTM
MHHK



RAZZO DOLORE
NISTORMO



Documentos
conceptuales

Esta parte reúne los documentos conceptuales que sirvieron como marco de referencia para el I Encuentro Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes. Estos textos ofrecen una base analítica a partir de la cual se abordaron los debates y reflexiones del encuentro, situando la gestión pública de las artes en el contexto de los desafíos culturales, sociales y políticos que atraviesa actualmente Iberoamérica.

Los documentos aquí presentados proponen enfoques y líneas de reflexión en torno a temas como la cooperación internacional, la sostenibilidad, la innovación, el impacto social, la transformación digital y el ejercicio de los derechos culturales. En conjunto, este apartado establece un puente entre la reflexión conceptual, las políticas públicas y las experiencias territoriales que alimentan el Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes, +Arte.



BANCO IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES + ARTE



Directora:
María Claudia Parias Durán



Asesor internacional:
Alfons Martinell Sempere



Coordinadora general:
Nidia Piedad Neira Sosa

Fundamentación

Toda acción humana puede suscitar aprendizajes y su observación aporta conocimientos capaces de modificar o hacer que evolucionen las formas de actuar. Esta característica de las organizaciones ha permitido una adaptación a nuevos contextos, lo que ha generado un mejor funcionamiento y respuestas oportunas a las necesidades individuales y colectivas.

Bajo el principio de que cualquier actividad puede ofrecer posibilidades de percibir y extraer información susceptible de incidir en la mejora de cualquier quehacer, se formuló la conocida

metodología lógica de la acción-reflexión como un círculo virtuoso positivo. La idea de examinar críticamente la práctica, más allá de la rutina o el procedimiento mecánico, se ha utilizado en toda clase de procesos educativos y en diferentes tipos de formación. Si se le encadena la posibilidad de promover una cierta distancia frente a la mecánica procesual, para reflexionar sobre la acción, permite extraer conclusiones de la práctica para su mejor definición y modificación, o para la formulación de nuevas formas de actuar.

Al margen de su validez natural, el método tradicional de la acción-reflexión ha evolucionado hacia nuevas formas y metodologías de generación de saberes y conocimientos que surgen de la práctica que en la actualidad denominamos *gestión del conocimiento (knowledge management)*. Su principio se sustenta en que cualquier organización dispone de un capital intelectual e informacional que parte de su acción, por lo cual tiene un alto valor si se gestiona convenientemente.

Una primera consideración requiere una adaptación de los principios de la gestión del conocimiento a nuestros sistemas culturales contemporáneos, en el marco de las mutaciones generadas por los cambios tecnológicos y las transformaciones digitales. Es preciso considerar siempre que el valor del conocimiento intangible de la cultura y las artes tiene significados muy diferentes que los establecidos por los parámetros de medición habituales en el competitivo mundo de la industria y el comercio, que lo retiene como un activo. Los diferentes ámbitos de la cultura (incluido el industrial) no se reservan sus conocimientos como un capital interno de las organizaciones. Al contrario, incluso en la mayor parte de los casos, cuando ese capital cultural se convierte en mercancía o producto, se exhiben y muestran sus contenidos al exterior de forma íntegra para que el público, los consumidores o la ciudadanía en general los contrasten.

La gestión del conocimiento en la cultura y las artes adquiere unas características diferenciadas cuando se realiza en estructuras y organizaciones que respaldan la defensa del interés general o el servicio público, o cuando responden al ejercicio de los derechos fundamentales, tanto próximos como universales, que sustentan la cultura como un bien esencial. En estos casos, el conocimiento disponible no se entiende principalmente como un capital intelectual que se deba proteger, sino sobre todo como un elemento para compartir y cooperar, hasta construir una forma de ejercer la solidaridad y formar parte de lo que denominamos *bienes comunes* y *diversidad cultural*, que integran el patrimonio de la humanidad.

Un modo de producir conocimiento compartido a partir de la práctica o experiencia se asienta en una actitud de observación atenta y en la identificación de hechos, situaciones o circunstancias que inciden en el proceso de actuar, con el fin de extraer informaciones y consecuencias que se tendrán en cuenta en un posterior análisis.

Estos procedimientos generan consideraciones, conocimientos y aportes directos de la experiencia para funcionar y advertir sobre sus efectos, pero pueden también dar como resultado apreciaciones individuales o expresadas en intercambios informales. Con el propósito de aprovechar estos insumos, es imprescindible, por un lado, una cierta conceptualización de la experiencia, y, por otro, incorporar técnicas formales para la retención y el acopio de estos aportes. En la medida en que estas dos funciones se cumplan, el primer ciclo de la acción-reflexión se habrá realizado y podrán iniciarse otros estadios de la gestión del conocimiento.

La conducta procesual permite entender los flujos, tendencias y marcos en los que se desarrollan las acciones, e identificar las medidas urgentes posibles (considerando factores como la crisis climática, los cambios demográficos

y su impacto en las políticas del territorio, las transformaciones del espacio público, etc.), así como prepararse para los nuevos escenarios, problemáticas y conflictos. De esta manera pueden incorporarse plenamente las dinámicas de trabajo y la prospectiva de futuros.

Una forma de gestión del conocimiento se puede poner en marcha en el proceso de generación, información/conceptualización/acopio y formalización, y puede completarse en el intercambio o la cooperación con terceros, lo que hace posible entrar en la etapa de transferencia.

En este sentido, lo que nos aporta la experiencia se puede considerar un conocimiento tácito, intuitivo, práctico o real que surge de una situación existente. Para progresar es importante relacionar ese conocimiento con los códigos o referentes vinculados con los tipos de acción. Este proceso de acercamiento entre las enseñanzas de la experiencia y los conceptos que nos permiten establecer interacciones más amplias se conoce como *conocimiento implícito*. Finalmente, todo conocimiento, para que sea explícito, requiere de una formalización que dé lugar a su retención, almacenamiento y transferencia.

La gestión del conocimiento incide directamente en el desarrollo humano cuando este capital se refleja en un aumento de las capacidades individuales y colectivas, como nos recuerdan las aportaciones de Amartya Sen¹. El propio proceso puede incidir directamente en la mejora y ampliación de capacidades de forma intuitiva por parte de los profesionales, equipos u organizaciones, o incidir en procesos más intencionados de información y transferencia por

•

1 Esbozadas principalmente en su obra *Development as Freedom* (Alfred A. Knopf, 1999), en la que propone entender el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales de las personas, es decir, de sus capacidades efectivas para elegir y llevar adelante las formas de vida que valoran. Desde esta perspectiva, el crecimiento económico, el acceso a los ingresos o la modernización tecnológica no son fines en sí mismos, sino medios que solo adquieren sentido en la medida en que amplían dichas libertades.

medio de mecanismos de formación y capacitación más estructurados.

Entre las diferentes opciones metodológicas del aprendizaje de la experiencia práctica o de la gestión del conocimiento se ha destacado, en diferentes campos, la selección y ordenación de acciones con resultados positivos y con potencial para ayudar a aprender². Con el nombre de *buenas prácticas* se designa una forma de recopilar y ordenar experiencias significativas que pueden compartirse y generar aprendizajes.

Una buena práctica alude a una acción exitosa, relevante o significativa en un campo determinado y que puede utilizarse como referencia y ser replicada en diversos contextos —es decir, resulta beneficiosa para otros—. La definición de *buenas prácticas* no presupone que las no seleccionadas no sean buenas; no se estima que sea superior a otras, sino que se valora su aporte específico al aprendizaje y su potencial de reproducibilidad y adaptabilidad. En este sentido, la Asamblea General de las Naciones Unidas define *buenas prácticas* como “iniciativas que han hecho contribuciones sobresalientes a la mejora de la calidad de vida en las ciudades y comunidades”³. En otros casos se han utilizado expresiones como *prácticas significativas* o *inspiradoras*⁴, aunque es más frecuente el uso de la noción de *buenas prácticas* en diferentes campos y disciplinas como herramienta metodológica.

●

2 Unesco, Programa de Gestión de las Transformaciones Sociales (MOST), s. f., <https://www.unesco.org/es/management-social-transformations-most-programme>

3 United Nations General Assembly, *Background Note: Best Practices Including an Update on the Dubai International Awards*, edición revisada (UN-Habitat, 2018), 1-2, definición de Best Practices como “initiatives which have made outstanding contributions to improving quality of life in cities and communities”.

4 Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS/SDSN Spain), *La cultura en las iniciativas de desarrollo sostenible: casos inspiradores de trabajo en ODS en territorios rurales y urbanos* (REDS, 2024).

En este contexto, los *bancos de buenas prácticas* son también una referencia y una herramienta de trabajo, con una amplia aplicación en el campo de la cultura y la gestión local, como se puede observar en las diferentes aplicaciones de esta metodología en distintos ámbitos. Podemos entender un banco de buenas prácticas como un sistema integrado para el incremento del capital intelectual y el conocimiento, partiendo de un conjunto de herramientas metodológicas orientadas a aprender de la práctica y conceptualizar con base en el análisis de la experiencia. Un banco de buenas prácticas está compuesto por diferentes elementos adaptados a los fines y al contexto determinado:

- * Una base de datos de recopilación, acopio y memoria de información, de acuerdo con el objeto y con los criterios de selección que generen un archivo organizado.
- * Un método de identificación y captura de la información, prácticas, modos de trabajo, procesos, saberes, etc., en el campo temático seleccionado.
- * Un conjunto de procedimientos de retención del conocimiento práctico y la formalización del *know-how* para uso compartido, que asegure evitar la pérdida de experiencia —es decir, para no empezar de cero—.
- * Una forma de determinación de elementos para incrementar la eficacia, identificar prácticas inadecuadas, aumentar la calidad y reducir los costes.
- * Una voluntad de socializar conocimiento entre las personas y grupos de las organizaciones, entre los profesionales de la gestión de la cultura, y de compartir y transferir conocimiento desde la perspectiva del servicio público.
- * Una herramienta para la formación y capacitación valiéndose del conocimiento práctico.

En este sentido, un banco pretende mostrar experiencias replicables o que generan aprendizajes en otros, y dar visibilidad a prácticas innovadoras para ser usadas como ejemplo de respuestas a problemáticas comunes de terceros. Asimismo, sus recursos se pueden utilizar para construir procesos denominados *necesidad comparada*, es decir, para sensibilizar y estimular nuevos planteamientos y enfoques por imitación o adaptación de respuestas o soluciones observadas.

Los bancos de buenas prácticas son, entonces, herramientas de acopio, selección y ordenación temática para crear memoria, conocimiento y divulgación de información de valor para organizaciones y personas involucradas con temas relacionados con el foco conceptual que aquellas buenas prácticas plantean.

En este sentido, son herramientas que permiten la *puesta en valor*, entendida como los procesos por los cuales la práctica y la experiencia, en acciones culturales con impacto en el desarrollo cultural, se reconocen a sí mismas como aporte a un conocimiento capaz de generar capacidades en un contexto determinado. Reuniendo y organizando esos saberes, se provoca una dinámica multiplicadora, y la consolidación y apropiación de formas de actuar más eficaces.

Tomar consciencia del aporte o valor de una práctica permite empoderar a los agentes culturales que otorgan relevancia al propio “saber hacer”, en la medida en que se aproximan a conceptos comunes. El contraste con otras experiencias ajenas, a su contexto próximo o de referencia, incide positivamente en este proceso interno (de refuerzo de la apropiación) y facilita la participación más amplia, tanto en entornos locales como de cooperación internacional.

Las buenas prácticas en gestión cultural serían actuaciones o estrategias, en el marco de proyectos de gestión cultural, que han dado respuesta satisfactoria a problemáticas

concretas, de forma que pueden servir como ejemplo para futuros gestores y otros agentes culturales⁵.

Contexto y justificación

El Plan Estratégico Institucional 2024-2027 del Idartes establece la misión de promover el acceso al disfrute y la práctica de las artes en condiciones de igualdad y oportunidad para los habitantes de Bogotá.

Para que el arte contribuya a la construcción de una sociedad más libre, diversa, crítica, incluyente e intercultural es indispensable beneficiarse de la larga trayectoria de Bogotá en la gestión artística, con el fin de fomentar reflexión e investigación de la práctica. Una mayor incidencia de las artes en el desarrollo integral y sostenible, y en el bienestar de los habitantes de la ciudad, repercutirá en un aumento de las capacidades y las prácticas para mejorar la eficacia y flexibilidad de la acción del Idartes. La gestión del conocimiento práctico y de la experiencia es un factor imprescindible en la implementación y actualización de las políticas culturales públicas en las artes. Para dar respuesta a esta necesidad se requieren diferentes herramientas, entre las cuales se encuentra lo que se ha denominado *Banco de registro de buenas prácticas, exitosas o eficaces*.

En este contexto, se considera necesario disponer de un banco de buenas prácticas para generar conocimiento y retroalimentación a las políticas de las artes locales. Este banco constituye una herramienta para la construcción de un repositorio vivo y activo que funciona como mecanismo de trabajo colaborativo y, a la vez, como una propuesta inspiradora para la promoción

• 5 Pedro Canut, “Gestión compartida”, en *Manual atalaya de apoyo a la gestión cultural* (Universidad de Cádiz, 2012), <https://atalayagestioncultural.uca.es/wp-content/uploads/2024/09/Manual-Atalaya-de-Apoyo-a-la-Gestion-Cultural.-7.1.pdf>

conjunta de iniciativas de interés. Se trata de un dispositivo que se busca integrar en los procesos de diseño de las estrategias de futuro de la ciudad y su entorno como parte de los mecanismos de acción-reflexión institucionales. Tiene una vocación de cooperación internacional para vincular a diferentes ciudades iberoamericanas, en un proceso destinado a compartir experiencias y aprender juntos de la práctica.

De acuerdo con estos planteamientos, podemos avanzar hacia una definición propia del Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes, del Idartes, en Bogotá.

En el documento inicial “Banco Iberoamericano Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte” se concreta el acuerdo de comenzar este proceso adaptado a la gestión pública de las artes en Bogotá y el espacio cultural iberoamericano. Se define de la siguiente forma:

Los bancos de buenas prácticas son herramientas metodológicas que pretenden mostrar experiencias replicables o que generan aprendizajes para otros. También permiten dar visibilidad a prácticas innovadoras y ser utilizados como ejemplo de respuestas a problemáticas comunes. Los bancos de buenas prácticas son herramientas de acopio, selección y orden temático para crear memoria, conocimiento y divulgación de información de valor para organizaciones y personas involucradas con temas relacionados con el foco conceptual que estos plantean.⁶

En este sentido, el Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes que propone el Idartes, entidad de la Alcaldía de Bogotá, es una estrategia para promover alianzas y relaciones a partir del

●

6 Documento inicial del Idartes, “Banco Iberoamericano Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte”, proyecto, documento 1, https://bancodeartes.idartes.gov.co/sites/default/files/2025-11/1_Proyecto_del_Banco_de_Buenas_Practicas.pdf.

saber acumulado en materia de gestión cultural pública de las artes, y, a la vez, para favorecer la circulación y el intercambio nacional e internacional de modelos, planes, programas y proyectos de fomento de las artes en todas sus formas y manifestaciones. De igual forma, el Banco permitirá que se reconozcan y visibilicen las capacidades creadas por la entidad para el desarrollo artístico y cultural de la ciudad y de sus comunidades culturales y creativas.

Objetivos del Banco +Arte

OBJETIVO GENERAL

Constituir una herramienta que permita recopilar, sistematizar, transferir, compartir y divulgar conocimiento sobre prácticas de especial interés, calidad o innovación en la gestión pública de las artes, con la finalidad de fortalecer las políticas culturales y la cooperación entre agentes, instituciones y organizaciones del sector en la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes. Se trata, así, de un banco en el que cooperan varias ciudades del espacio cultural iberoamericano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Definir un modelo de banco de buenas prácticas especializado y adaptado a la gestión pública de las artes en la ciudad de Bogotá, en el marco del Plan Estratégico institucional.
- * Disponer de una metodología propia para la identificación de buenas prácticas en la gestión pública de las artes en los ámbitos local e internacional.
- * Establecer el ámbito de referencia en el espacio cultural iberoamericano para el fomento de la cooperación cultural entre ciudades.
- * Producir formatos y herramientas para la identificación y caracterización de las buenas prácticas.
- * Establecer un marco conceptual y una taxonomía propia adaptada al campo de acción

por medio de unas categorías de clasificación y ordenación conceptual.

- * Definir las prioridades de selección de buenas prácticas que se incorporarán en el Banco a corto y medio plazo, e identificar los primeros ingresos a partir de los proyectos propios del Idartes y, posteriormente, de los resultados del Programa de Estímulos.
- * Promover alianzas y relaciones con entidades pares de diferentes ciudades del espacio cultural iberoamericano.
- * Establecer estrategias y mecanismos para la identificación e incorporación de prácticas de las ciudades iberoamericanas seleccionadas.
- * Diseñar el soporte, la plataforma y el formato virtual que aloje al Banco de Buenas Prácticas, y acordar posteriormente, con quienes se sumen a los procesos de cooperación, su formulación definitiva.
- * Generar la cooperación con redes, observatorios y circuitos especializados que permitan la internacionalización y gestión del conocimiento para el sector cultural y artístico, haciendo especial hincapié en sus componentes de mediación y gestión.
- * Establecer un plan de comunicación del Banco para divulgar sus contenidos y establecer relaciones con diferentes plataformas de gestión del conocimiento.
- * Generar un intercambio permanente de conocimientos en el ámbito de la gestión pública de las artes en Iberoamérica por medio de la edición de materiales y publicaciones, aprovechando la versatilidad de las plataformas digitales seguras y compartidas.
- * Organizar actividades relacionadas con los contenidos del Banco (explotación de datos, investigaciones, etc.), en diferentes formatos (encuentros, talleres, etc.) de comunicación, y transferencias de conocimiento en los ámbitos local, nacional e internacional.

- * Considerar la sostenibilidad y continuidad temporal del Banco a partir de acuerdos de cooperación entre ciudades y organismos multilaterales. En vista de que tiene una función de archivo, conservación y mantenimiento de contenidos y datos para el futuro, ha de buscar constantemente mecanismos que garanticen en lo posible su carácter de bien común.

Metodología del Banco +Arte

Las posibles metodologías en el proceso de constitución de bancos o recopilaciones de buenas o inspiradoras prácticas no responden a modelos predeterminados que puedan aplicarse directamente. No existe un consenso sobre las formas y el funcionamiento de estas herramientas para la gestión del conocimiento en general. En el caso de los bancos dedicados a la cultura, la mayoría de los existentes se adaptan a la finalidad social y a las características de sus contenidos o especialidades (política cultural local, patrimonio, turismo cultural, etc.).

Por sus características, un banco responde a la necesidad o voluntad de uno o varios contextos determinados, para valorar la experiencia y compartirla, con la voluntad de aumentar la calidad y la eficacia de los servicios culturales. Por ello, es preciso considerar los fines y objetivos específicos que se pretenden, para lo cual es necesario contar con algunos referentes de consulta.

El Banco +Arte requiere de una metodología propia adaptada a la voluntad institucional, los fines del proyecto y sus objetivos. Teniendo en cuenta sus características y la peculiaridad de los casos que se vayan a incorporar, se entiende que esta metodología requerirá de un proceso continuo de adaptación, de acuerdo con la dinámica de su implementación.

BASES METODOLÓGICAS

Toda práctica en gestión cultural puede aportar conocimiento/reflexión, si hay voluntad de aprendizaje y procesos de formalización, y si se dispone de sistemas de registros y ordenación. La experiencia y los saberes prácticos en gestión de la cultura se pueden transferir, si se crean condiciones para un trabajo analítico y hay voluntad de compartir y comunicar.

El paso del relato de la experiencia a la generación de conocimiento requiere de unos procesos de conceptualización de la práctica para retener los aprendizajes y presentarlos a terceros.

La experiencia o práctica puede responder a diferentes procesos, a la búsqueda de soluciones a problemas concretos y definidos, o a formas de intervención en situaciones concretas; también a las propuestas de respuestas a necesidades sociales y culturales definidas. Los aprendizajes de la experiencia tienen más validez en la medida en que dialogan con unos códigos comunes del contexto social y con el marco conceptual de las profesiones de la cultura, así como con una perspectiva intersectorial con otros campos con los que la acción cultural interactúa.

El conocimiento práctico ha de contar con un proceso de registro y formalización en diferentes soportes y formatos que permitan su archivo y posterior transferencia y comunicación. La validación del conocimiento práctico se aprecia cuando se puede comprobar su utilidad para terceros e incide en los procesos de transferencia a partir de la necesidad comparada con la de otras realidades.

En este sentido, una metodología del Banco +Arte ha de responder a ciertas cuestiones generales iniciales:

- * ¿Cómo podemos aprender de la experiencia (positiva o negativa) a escala individual y colectiva?
- * ¿Cómo podemos recopilar y formalizar lo aprendido?
- * ¿Cómo podemos socializar la experiencia, llevarla del yo al nosotros?

Y, concretamente:

- * ¿Cómo podemos identificar la experiencia práctica en la gestión pública de las artes?
- * ¿Cómo esa experiencia puede incidir en una mayor calidad de la gestión pública de las artes?
- * ¿Mediante qué mecanismos podemos transferir entre ciudades experiencias de servicios públicos en las artes?

CONDICIONES

La metodología del Banco +Arte se construye a partir de distintos elementos:

- * Existencia de una institución cultural pública del ámbito local que promueva y lidere el proyecto con capacidad de formalización y continuidad.
- * Definición de la especialidad en gestión pública de las artes en el amplio campo de las políticas culturales.
- * Existencia de un potencial marco de relaciones entre algunas grandes ciudades iberoamericanas con posibilidades para cooperar.
- * Disposición de capacidades para identificar las diferentes prácticas y procesar la información de acuerdo con una taxonomía adaptada.
- * Existencia de una plataforma digital de depósito y base de datos de las experiencias con capacidad para contener el conocimiento.
- * Capacidad de comunicación y divulgación (proceso de interacción con el exterior).



Casona de la Danza, Bogotá.

- * Fomento de un espacio de cooperación cultural internacional o diplomacia de las ciudades para la integración regional.
- * Incorporación de una definición propia de *buenas prácticas en la gestión pública de las artes* y un manual de referencia propio.

El Banco se orienta a distinguir un número o relación de buenas prácticas seleccionadas a partir de un proyecto o programa. No se valora el proyecto en general, sino las prácticas seleccionadas con una información de referencia. Para desarrollar esta metodología, el Banco ha de proveer a las personas que analicen, evalúen o informen dichos proyectos de una guía o protocolo de identificación y propuesta de las buenas prácticas para el Banco del Idartes, que se adapte a su ámbito y cumpla los debidos requisitos.

24

En la metodología se incorpora un proceso de identificación orientado a partir de una búsqueda de buenas prácticas por contacto, menciones de expertos o intercambios entre ciudades. La particularidad más importante del Banco

+Arte puede ser su enfoque metodológico: selección e identificación de buenas prácticas por un proceso parecido a la evaluación entre pares (o entre iguales), conocido como *peer review*, utilizado en las revistas científicas. Es decir, un proceso que se puede denominar *coidentificación de buenas prácticas* que se inscriben en esta tendencia, proceso que ya existe en la actualidad. Sería conveniente definir con mayor precisión este enfoque en la metodología⁷.

El Banco +Arte dispone de un amplio capítulo de definiciones, categorías y taxonomías relacionadas con la gestión pública de las artes como marco de referencia para el proceso de identificación, selección y representación de las buenas prácticas.

●
⁷ Se inscribe en el marco de lo que Unesco denomina *aprendizaje entre pares* en el documento *Promover las políticas y la cooperación para la creatividad: guía de aprendizaje entre pares*. (Unesco 2022), <https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/01/brochure-peer-to-peer-toolkit-sweb%20%281%29.pdf>, y las orientaciones del Instituto para el Futuro de la Educación del Tecnológico de Monterrey.

PROCESO METODOLÓGICO

| | |
|--|---|
| Definición inicial del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> * Disponer de un marco de referencia general de acuerdo con la voluntad de la institución * Determinar unos objetivos precisos de los fines que pretende el Banco +Arte * Estructurar una unidad de organización capaz de desarrollar una gestión eficaz * Fijar un formato de protocolo específico de los proyectos o prácticas que se vayan a seleccionar * Definir la plataforma digital que da soporte al Banco |
| Identificación | <ul style="list-style-type: none"> * Establecer criterios de búsqueda de buenas prácticas de acuerdo con los fines del Banco * Explorar posibles prácticas llevadas a cabo en Bogotá y en las ciudades seleccionadas de otros países * Consultar a expertos y actores locales de las ciudades que participarán * Disponer de una guía o protocolo para la emisión de informes o propuestas de expertos * Establecer contacto con los responsables de los proyectos y valorar un posible acuerdo de inclusión |
| Selección | <ul style="list-style-type: none"> * Establecer criterios de selección de acuerdo con el objeto del Banco +Arte * Establecer las prioridades y el ritmo de incorporación de acuerdo con el cronograma * Realizar consultas previas a expertos o colaboradores para recabar información complementaria * Elegir nuevas buenas prácticas de acuerdo con un plan de incorporaciones |
| Generación de información | <ul style="list-style-type: none"> * Contactar a los responsables del proyecto seleccionado * Diligenciar los formatos o protocolos de las buenas prácticas * Validar y supervisar la información por parte de los emisores |
| Análisis e interpretación | <ul style="list-style-type: none"> * Revisar y analizar la información recibida por expertos o colaboradores * Adaptar a la estructura del Banco +Arte * Codificar las buenas prácticas * Aportar comentarios y valoraciones * Decidir contenidos de cada buena práctica |
| Edición | <ul style="list-style-type: none"> * Realizar la revisión de textos e imágenes * Abordar la redacción definitiva y la corrección de estilo * Adaptar a la estructura de la plataforma digital * Mantener los criterios de unidad de la información |
| Publicación | <ul style="list-style-type: none"> * Enviar a los editores de la web para su publicación * Revisión a cargo de los autores * Informar y comunicar de su publicación |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> * Valorar si es adecuada una <i>newsletter</i> del Banco en la que se pueda registrar a las personas interesadas * Estudiar otros posibles soportes digitales (blogs, pódcast, historias de éxito en TikTok y demás formatos transmedia) * Enviar comunicaciones cada vez que se incorpore contenido * Publicar contenidos informativos en las redes sociales * Valorar la posibilidad de publicar artículos que aborden los contenidos del Banco * Definir la opción de tener publicaciones propias |
| Seguimiento-actualización | <ul style="list-style-type: none"> * Hacer mantenimiento de la plataforma * Actualizar contenidos de las prácticas, si es conveniente * Valorar si es pertinente pedir informes técnicos que se puedan publicar * Realizar actividades complementarias del Banco, como talleres, jornadas, etc., con base en los contenidos y las experiencias existentes * Efectuar procesos de análisis, evaluación o investigación sobre los contenidos del Banco +Arte |

Cada etapa del proceso metodológico requiere que sus orientaciones y criterios queden consignados en un documento o protocolo aplicativo. De la misma forma, se seguirá un proceso específico para las nuevas incorporaciones de buenas prácticas.

Selección de las buenas prácticas

CRITERIOS DE BASE

- * **Ámbito temático de las artes en general,** según la clasificación del Banco. En una primera fase se intentará mantener, con pocas entradas, una diversidad de propuestas evitando que sean de un ámbito específico. Este criterio se sostendrá para que no se concentren en el Banco prácticas de las disciplinas más extendidas.
- * **Gestión pública con patrocinio mayoritario de la Administración o instituciones privadas o del tercer sector (entidades sin ánimo de lucro), con vocación de servicio público, aunque sea de financiación privada.**
- * **Inclusión de buenas prácticas internas de gestión directa del Idartes y del programa Estímulos de Bogotá para una presencia local con vocación de diálogo en el ámbito iberoamericano.**
- * **Innovación y creatividad:** la buena práctica seleccionada ha de presentar un enfoque u orientación diferente y creativo respecto a las prácticas tradicionales que representen un cambio.
- * **Reconocimiento, prestigio, aceptación y utilidad para su entorno.** Valoración positiva por parte de los actores involucrados: la comunidad reconoce su acción.
- * **Valoración de los resultados e impacto social de acuerdo con los objetivos esperados.** Alcance de usuarios, beneficiarios del proyecto y sus buenas prácticas.
- * **Articulación e integración y alianzas institucionales:** acciones adelantadas para lograr apoyo por parte de organizaciones y entida-

des en la ejecución de la buena práctica. Capacidad de cogestión y coproducción en acciones de gestión de las artes.

- * **Participación ciudadana de los gestores, artistas y organizaciones culturales locales en las actividades de la buena práctica y los mecanismos para dar a conocer la experiencia entre la ciudadanía.**
- * **Valoración de equilibrio de género, atención multigeneracional, de culturas originarias, subculturas y grupos que requieran especial consideración.**
- * **Sostenibilidad como medio de continuidad institucional y sectorial, y que sus efectos sean duraderos.** Esa sostenibilidad se lograría mediante prácticas que procuren la reducción del impacto ambiental de la gestión de las artes.
- * **Sistematización y memoria:** generación de productos que den cuenta del impacto histórico, social y artístico. Recopilar testimonios y evidencias.
- * **Mapeo por roles o estructura de concepción y puesta en marcha:** identificar personas y organizaciones que se consideren importantes para la planeación, el diseño y la implementación de las buenas prácticas.
- * **Ubicación de la acción en diferentes ámbitos del espacio urbano:** centrales y periféricos, y, en algunos casos, rurales.
- * **Capacidad de incidencia en la cooperación internacional y en el espacio cultural iberoamericano.**

PROTOCOLO DE IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

A efectos de que expertos o profesionales orienten los procesos de identificación y selección de las buenas prácticas, es necesario disponer de una guía o protocolo. De acuerdo con los fines del Banco +Arte, se ha de proporcionar documentación, cuestiones y procedimientos útiles para la emisión de informes o propuestas para su inclusión.

El Banco +Arte tiene sus particularidades:

- * Su campo de acción es la gestión pública de las artes como una especificidad en el ámbito de las políticas culturales locales.
 - * Dispone de un amplio capítulo de definiciones, categorías y taxonomías relacionadas con la gestión pública de las artes como marco de referencia para el proceso de identificación, selección y representación de las buenas prácticas.
 - * El Banco incorpora buenas prácticas seleccionadas de un conjunto de un programa, proyecto o servicio, no de todo el proyecto.
 - * El Banco no pretende emitir un juicio de valor o evaluación de la organización gestora.
 - * Por *buen práctica* entendemos una acción cuyo resultado es significativo o exitoso para el proyecto. Esa acción podría emplearse en otros aprendizajes y reproducirse en otros contextos. No presupone que las prácticas no seleccionadas no sean “buenas”, sino que de las prácticas elegidas se valora su aporte relevante para el aprendizaje y su replicabilidad.
 - * Las prácticas pueden expresar aprendizajes, éxitos, cambios, innovaciones, procesos, etc., además de dificultades, impedimentos, oposición, fracasos, etc., y resultados e impactos, tangibles e intangibles.
- * En general, las buenas prácticas, los aprendizajes y las dificultades pueden identificarse:
 - Sobre el modelo organizativo, jurídico o de gestión
 - Sobre los contenidos, su estructuración y las opciones a que den lugar
 - Sobre los diferentes procesos
 - Sobre las opciones que puedan identificarse en los objetivos de las acciones y en los resultados
 - Sobre los servicios ofrecidos
 - Sobre la relación con la población, los públicos o colectivos específicos
 - Sobre la respuesta a una problemática, necesidad o situación identificada
 - Sobre la cooperación y vinculaciones con otros sectores, actores o ciudades (transversalidad, intersectorialidad)
 - Sobre la sostenibilidad
 - * El proceso metodológico de coidentificación de buenas prácticas requiere un diálogo entre el equipo del proyecto y el Banco, en el marco del aprendizaje entre pares.
 - * El contenido de las buenas prácticas requiere un lenguaje sintético, directo, comprensible y atractivo. La información aportada ha de ser inductiva y fomentar la búsqueda. Pueden utilizarse hipertextos para acceder a otras pantallas complementarias o para “saber más”; para ello es necesario tener acceso a la web y a otros materiales del proyecto.

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN: FICHA DE BUENAS PRÁCTICAS

Nombre del proyecto, servicio o equipamiento (una línea). Si es necesario, añadir un subtítulo que defina un poco más el título (una línea).

Texto de presentación y descripción del proyecto, que se incorporará a la plataforma del Banco (300-500 palabras): resumen informativo del proyecto que se publicará en la web del Banco. Se recomienda incluir vínculos e hipertextos para ampliar la información o remitir a documentos de la organización.

Caracterización de las buenas prácticas (BP) (pueden ser una o varias; se recomienda un conjunto de propuestas de BP):

[dos puntos]:

- * Nombre de cada una de las BP propuestas (máx. 30 palabras)
- * Descripción para cada una de la BP seleccionadas (70 palabras) con referencia a su temporalidad
- * Nombre de cada una de las BP propuestas (máx. 30 palabras)
- * Descripción para cada una de las BP seleccionadas (70 palabras) con referencia a su temporalidad

Se pueden incluir:

Aprendizajes, logros, cambios, innovaciones, procesos, dificultades, etc.

Se pueden incluir:

Dificultades, impedimentos, oposición, fracasos, etc.

Visibilidad e infografía:

- * Área temática
- * Población destinataria (tipo, cantidad, diversidad, etc.)
- * Actores involucrados
- * Aportes
- * Resultados e impactos con algunos datos cuantitativos
- * Imágenes y audiovisuales (video de dos minutos)
- * Si se considera conveniente, se pueden incluir contactos o referencias a más información, publicaciones, canales, etc.

Vínculos, hipertextos y documentos complementarios

Datos de contacto del proyecto (nombres y apellidos, correos electrónicos, entre otros), correo electrónico del proyecto y datos de contacto que se desea que consten en la aplicación.

Derechos de autor

El partícipe del Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes autoriza al Idartes, con el diligenciamiento de la ficha de buenas prácticas, a reproducir, hacer circular, divulgar, comunicar públicamente, poner a disposición y transformar, mediante corrección de estilo o trabajo editorial, la información presente en la ficha de buenas prácticas, entendida esta como *obra* a la luz de lo dispuesto en la Decisión Andina 351 de 1993 y la Ley 23 de 1982. Igualmente, se compromete a mantener indemne al Idartes por cualquier violación o reclamación en materia de derechos de autor y conexos. El Idartes se obliga a respetar y reconocer los derechos morales de autor, de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.

Para cualquier duda estamos a su disposición en bancobuenaspracticass@idartes.gov.co

LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

En el proceso de elaboración y definición de este banco de buenas prácticas, y al compararlo con otras experiencias, emerge la necesidad de precisar el perímetro de observación y estudio dentro de los sistemas culturales contemporáneos. El encargo del Idartes de constituir un banco iberoamericano de buenas prácticas en la gestión pública de las artes nos exige distinguirlas de otros ámbitos de la gestión de la cultura. En este sentido, se presenta este documento como un ejercicio inicial para definir y distinguir la gestión pública de las artes que va a orientar este Banco.

El amplio campo de la gestión de las políticas culturales reclama respuestas a su complejidad interna por la vía de la distinción de sus finalidades y las características de sus ámbitos de acción. A partir de estas realidades han surgido algunas especialidades que reclaman una adaptación en algunos subsectores. De esta forma, se ha avanzado en formulaciones en gestión del patrimonio, políticas artísticas, industrias culturales, turismo, audiovisual, etc., con la intención de indagar sus particularidades y reclamar capacidades específicas para mejorar la eficacia y perseguir la excelencia.

Gestión cultural: una breve aproximación

Lo que denominamos *gestión cultural*, para lo cual pueden usarse también otras denominaciones, es un campo de acción e interacción de las personas, los grupos sociales y las comunidades para dar respuesta a sus necesidades culturales, ejercer el derecho a participar en la vida cultural y en la estructuración social de la institucionalidad cultural en un contexto determinado. En el caso de las artes, se orienta a favorecer la creatividad y el quehacer artístico fomentando un acercamiento a la sociedad.

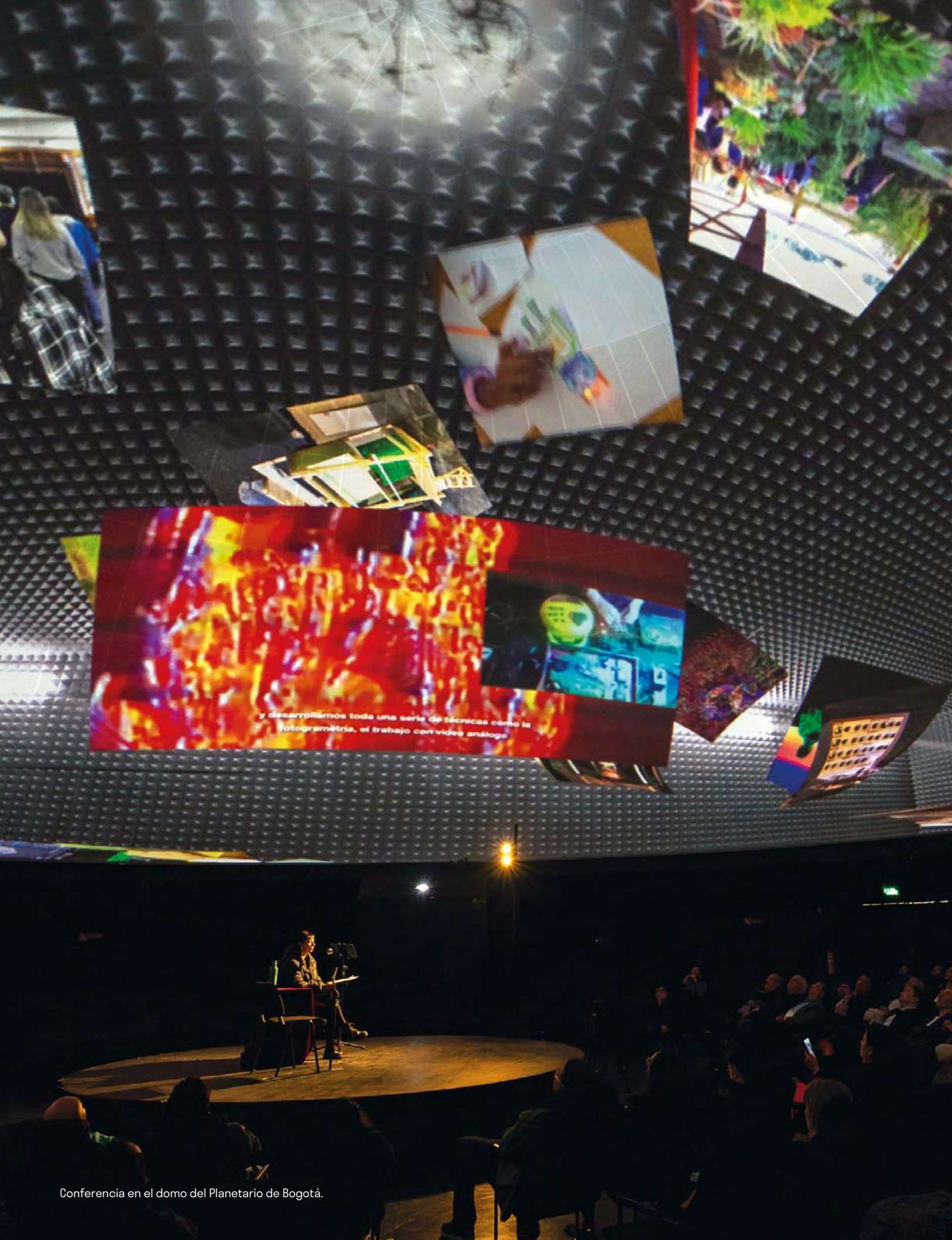
La gestión cultural la ejercen personas, grupos y comunidades organizadas para la participación, y puede ser voluntaria o profesional, según las circunstancias, aunque existe una exigencia técnica de eficacia y calidad.

A nivel profesional, se entiende como la capacidad de disponer de recursos humanos para la ejecución de las políticas culturales, en búsqueda de la eficiencia y la calidad de sus proyectos, bienes y servicios, tanto en los ámbitos público y privado como del tercer sector. Entendemos que este referente se aproxima más a un encargo social y procura una profesionalización mucho más acorde con los tiempos actuales.

La gestión cultural es una forma de entender la acción, es un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta causalidad de los hechos o de la rutina que sustenta la inercia y nos acerca mucho más al concepto de *opción*. La gestión cultural reclama una capacidad de definir objetivos y diseñar proyectos como eje y metodología de la acción, y requiere una cierta autonomía para decidir el curso de la acción, y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución. La gestión cultural se aproxima a la creatividad en la búsqueda de alternativas, cambios e innovación, de acuerdo con las dinámicas de su contexto.

En la evolución de la gestión cultural se observan diferentes características, de acuerdo con el ámbito cultural de referencia. De esta forma, se construyen singularidades o formas de acción en consonancia con los fines y objetivos de los contenidos (artes, patrimonio, industrias creativas, etc.). En este sentido, consideramos que la gestión pública de las artes presenta unas particularidades que deben tenerse en cuenta, a las que se hace referencia enseguida:

- * La gestión pública de las artes contribuye a crear condiciones para articular valores, formas de vida, saberes y cosmovisiones en las diferentes expresiones artísticas de su contexto. Incide en diferentes contenidos



y desarrollamos toda una serie de técnicas como la
fotogrametría, el trabajo con video analógico

Conferencia en el domo del Planetario de Bogotá.

de los derechos culturales, como la libertad cultural y expresiva, el respeto a la creatividad, la protección de la obra, etc. Asimismo, reclama una sensibilidad para la diversidad de las culturas, de las expresiones culturales y de lenguajes artísticos que puedan ser declarados *patrimonio de la humanidad*, y que, como tales, requieren respeto y garantía de protección, en el marco de la Convención de la Unesco de 2005.

- * La gestión pública de las artes precisa de análisis, comprensión y respeto de los procesos sociales y creativos para establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico en su diversidad de expresiones, y apoyar el quehacer artístico en general en la producción, divulgación, difusión, circulación, exhibición y el disfrute de las artes en la sociedad. Conlleva una valoración de los elementos intangibles y asumir la gestión del carácter subjetivo y opinable de todo acto artístico.
- * La gestión pública de las artes asume funciones de mediación en el sistema cultural; entre la creación y los públicos; entre los bienes y servicios culturales y los creadores o artistas; entre la difusión y la formación; entre lenguajes y expresiones creativas con diversos sectores sociales; en una diversidad de contextos y en relación con otros sistemas sociales, para incidir en las respuestas a las necesidades culturales de la población.
- * La gestión pública de las artes requiere disponer de unos referentes propios de su acción, y también exige adaptarse a sus particularidades y encontrar una forma de evidenciar, de manera innovadora, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación. Necesita mantenerse atenta a las relaciones internas, así como a las externas, para establecer cooperaciones múltiples.
- * La gestión pública de las artes no elabora un campo disciplinario propio, sino que se articula con diferentes ámbitos teóricos y conceptuales de otros campos para consolidar una esfera de acción que reclama una visión

muy amplia. Por esta razón, los sectores más avanzados de la cultura se están construyendo a partir de perspectivas pluridisciplinares y en centros de estudios culturales que permiten articular una participación diversa y variada que la cultura contemporánea requiere.

- * La especificidad de la gestión pública de las artes ha de atender a que las expresiones artísticas tienen efectos efímeros y no se pueden considerar únicamente como bienes o servicios culturales. Se puede relacionar con el patrimonio inmaterial, que se ha definido como *cultura viva*.
- * La gestión pública de las artes ha de encuadrarse en los retos del desarrollo sostenible, local y global que como sociedad nos hemos propuesto. La sostenibilidad de las expresiones artísticas comprende las prácticas en la gestión, el compromiso y la contribución de las artes a dicha sostenibilidad.

En el marco de este proyecto de banco de buenas prácticas, y de acuerdo con el contexto de referencia, a continuación se presenta una propuesta de definición:

- * La gestión pública de las artes (GPA) responde a la necesidad de especialización dentro de la gestión de las políticas culturales. Se trata de una práctica colectiva que requiere la participación y confluencia de sectores y agentes de la ciudadanía que, a partir de su particularidad y diversidad, cooperen con la finalidad de promover el derecho al acceso, la creación, el disfrute y la práctica de las artes como bien público, en igualdad de oportunidades.
- * La gestión de las artes fortalece, transforma y actualiza los ecosistemas en los que actúa, y lo hace por medio de las funciones de creación, formación, producción, exhibición e innovación, y de la interacción con las personas, los grupos sociales, las comunidades y otras organizaciones sociales y culturales.

Funciones de la gestión pública de las artes

- * La cultura y las artes son elementos imprescindibles en el desarrollo humano integral, y su diversidad constituye un patrimonio de la humanidad. La cultura y las artes son derechos humanos reconocidos y definidos en los derechos culturales.
- * El respeto y reconocimiento de la diversidad y las diferencias culturales en convivencia, equidad e igualdad de oportunidades, tanto a escala local como planetaria, de acuerdo con la Convención de Protección de las Expresiones Culturales de la Unesco (2005).
- * La acción pública en las políticas culturales incide en la defensa del beneficio colectivo, la inclusión de todos los sectores involucrados y la movilización de recursos en favor del bienestar ciudadano, en complementariedad con otras dinámicas del sector privado y de la sociedad civil.
- * La institucionalidad pública, como estructura de protección de los derechos fundamentales y culturales en el territorio, requiere ser fortalecida para que asuma la función de facilitar y garantizar a la población el ejercicio de estos derechos.
- * Se fundamenta en los valores del servicio público, la defensa del interés general y la consideración de la cultura como un bien común. La estructuración organizativa ha de privilegiar la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de los recursos públicos disponibles.
- * El fomento a la creatividad, la producción artística, la libertad de expresión y el apoyo a la obra creativa en los diferentes lenguajes de las artes, facilitando el uso de espacios, servicios, formación, estímulos, financiación, etc., contribuye a la generación de experiencias transformadoras.
- * Es necesario incidir en el mantenimiento de la memoria colectiva ciudadana combinando el legado histórico, los antecedentes

culturales del entorno, y el registro y la conservación documental de la vida cultural actual, lo que implica el conocimiento de la contribución de los pueblos originarios y sus cosmovisiones.

- * El cambio social precisa de capacidad crítica y apertura en torno a la función de la cultura y las artes, y a su competencia, para dialogar con la contemporaneidad y establecer procesos de innovación que beneficien a las futuras generaciones.
- * En el contexto global y local, la gestión pública de las artes ha de mantener un compromiso con la sostenibilidad del planeta acorde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, como expresión de un compromiso con una hoja de ruta internacional.
- * La transferibilidad, entendida como la capacidad de compartir y socializar conocimiento y experiencias, debe fomentarse cuando sea aplicable con independencia y autonomía a otros contextos y realidades, en una actitud solidaria en relación con el conocimiento que busque fines compartidos.
- * Sostenimiento de una disposición permanente de rigor y solidez intelectual respecto a su fundamentación social, por medio de una argumentación apoyada en criterios conceptuales y teóricos de referencia. Es preciso tener en cuenta que la acción ejercida sobre las artes es un tema que genera muchas opiniones, y se da en el marco de instituciones que responden a múltiples impulsos (*multiple constituencies*), ya que no existen leyes ni razones de las que pueda predicarse una total objetividad. Las decisiones, en este campo, no son mecánicas ni exactas, en gran parte porque no responden a patrones previos. Es decir, pueden generar diferentes opiniones o respuestas, porque incorporan cierto grado de subjetividad.
- * Consolidación de la experiencia en gestión cultural pública en las políticas de las artes, en interacción con los diferentes grupos de



Todas las calles que conozco, de Laura Quiñónez. Afiches de tipos móviles papel Strathmore, papel Edad Media, papel iris y papel Shiro, 2020-2024.

interés y sectores que inciden en la cadena de la creatividad, en los diferentes lenguajes artísticos. Todo proceso de gestión cultural ha de contemplar el principio de fomento de la convivencia y de la participación ciudadana en la vida cultural.

- * Reconocimiento de la continuidad como un proceso de cambio social y apropiación que la población pueda hacer de las políticas públicas culturales. Valorar la acción realizada en el contexto de diferentes proyectos, bienes y servicios culturales propuestos por diversos agentes del sector. Cabe considerar que la vida cultural actual de la ciudad es el resultado de una larga evolución social con aportes significativos dignos de ser tenidos en cuenta.
- * Compromiso para generar conocimiento de la experiencia práctica con miras a obtener aprendizajes que retroalimenten la gestión interna y que se puedan compartir con otros. Hay que asegurar la continuidad de la práctica, evitando pérdidas de experiencia que impliquen volver a empezar.
- * Responsabilidad en las condiciones laborales, sanitarias, de seguridad, etc., de todo el conjunto de profesionales, artistas, público

y población que incide en el proceso cultural y artístico.

- * La finalidad de la gestión pública de las artes es incidir en la ampliación de las oportunidades de la población y colaborar en la transformación del contexto artístico, con el propósito de fomentar nuevas experiencias y el estímulo a procesos de emprendimiento.
- * La acción se orienta hacia la garantía de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible en sus diferentes funciones, con el objeto de favorecer el contacto y la interdependencia entre culturas, en una convivencia creativa y en paz. Implica una relación directa con el medio natural y otros seres vivos, mediada por el respeto, la protección y la conservación.

La gestión pública de las artes requiere diferentes perspectivas, estrategias y técnicas en función de la especificidad del proyecto y la estructura organizativa, que pueden abarcar un conjunto de funciones adaptadas a las particularidades de las artes, los procesos de creación y la mediación con la población y los públicos. Estas técnicas se pueden apreciar en el cuadro semántico inicial siguiente:

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| | Función laboratorio y viveros | | | |
| Estructuras profesionales | Evaluación de proyectos | Licitación de proyectos | Formación informal | Formación profesional |
| | Emprender | Diseño y elaboración | Metodologías por proyectos | Formación formal |
| Relaciones humanas | Selección de personal | Perfiles profesionales | Gestión de proyectos | Gestión de la formación artística |
| Bienestar y condiciones | Trabajo en equipo | Funciones directivas | Gestión de recursos humanos | GESTIÓN DE LAS |
| Inversión | Financiación | Gestión de presupuesto | Gestión económica | |
| Patrocinio | Costes | Precios y ventas | Gestión de comunicación | |
| Cogestión económica | <i>Marketing</i> | Imagen corporativa | Espacios | |
| | Publicidad | Servicios de prensa | Servicios | Mantenimiento |
| | Gestión de públicos | Redes sociales | Recursos técnicos | Accesibilidad |

| | | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| | Cooperación | | Prácticas sostenibles | | |
| | Gestión del cambio | | Informes y memorias | Transparencia | |
| | Participación | Monitoreo | Evaluación | Gestión de calidad | |
| PÚBLICA ARTES | Gestión de procesos sociales | Control y evaluación | Servicios temporales | Eventos | |
| | | Tipología de gestión | Servicios permanentes | Equipamientos | |
| | | Estilos de gestión | Dirección de valores | Responsabilidad social | Innovación + desarrollo |
| | Gestión administrativa y jurídica | Estrategias de gestión | Difusión | Programación | |
| | Procedimiento | Organización interna | Producción | Planeamiento | |
| | Contratación | Protección jurídica | Negociación | Estímulo a la creación | |
| | Seguridad | | | | |



Bajo el puente, sobre los cerros: Un lienzo comunitario. De Ve. Vinilo y aerosol. Gráfica estencil.

DEFINICIONES, CATEGORÍAS Y TAXONOMÍA APLICADA A LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

El amplio campo de la cultura, en las sociedades actuales, no puede ceñirse a definiciones clásicas o tradicionales, porque está en constante transformación. Después de grandes debates e intentos de reducir la cultura a una definición, se ha aceptado que el conjunto de elementos constitutivos de la cultura contemporánea, en todas sus dimensiones, compone un sistema (ecosistema) cultural que tiene una alta diversidad interna, en constante relación e interdependencia, y que interactúa con los otros sistemas sociales.

Este enfoque sistémico, que proviene de las ciencias de la naturaleza, nos permite considerar la cultura como un campo de alta complejidad y un factor fundamental en el desarrollo humano sostenible, en el que la dimensión cultural interactúa conjuntamente con las dimensiones sociales, económicas y ambientales.

Entendemos que la gestión pública de las artes, objeto del Banco +Arte del Idartes, forma parte de este sistema y constituye un ámbito de acción específico en las políticas culturales. A partir de esta consideración, profundizar en los conceptos, en el ámbito de referencia del Banco, contribuye a la identificación y ordenación

necesaria de las prácticas, para ubicarlas en un sistema cultural más amplio.

En el proceso de configuración del Banco como una herramienta de gestión del conocimiento empírico se van incorporando conceptos y categorías para definir las prácticas y compartir experiencias. Además de la voluntad de cooperación entre diferentes actores y de generar procesos de aprendizaje, es necesaria cierta aproximación y armonización de las formas y los conceptos de expresión de la práctica. Como nos recuerda Bal⁸, “los conceptos son herramientas de la intersubjetividad: facilitan la conversación apoyándose en un lenguaje común”. “Los conceptos no están fijos, sino que viajan entre disciplinas, entre estudiosos, entre periodos históricos y entre comunidades académicas geográficamente dispersas”.

El *saber hacer* alcanza un nivel de más profundidad en la medida en que se sitúa ordenadamente en sistemas de conceptos relacionados, los cuales permiten representar las interrelaciones de los diferentes elementos de la experiencia y buscar referentes teóricos en otras fuentes que explican o justifican la intervención. También pretende aportar más elementos para dar forma a una práctica experimental que, por sus características y antecedentes,

●
8 Mieke Bal, *Conceptos viajeros en las humanidades: una guía de viaje* (Cendeac, 2009), 35 y 67.



se nos ha presentado demasiado desordenada, fruto de un exceso de activismo en la vida profesional⁹.

Por lo tanto, sin ninguna pretensión epistemológica, podemos aportar cierta taxonomía de los conceptos que tienen significado en la práctica profesional de la gestión pública de las artes, y que favorecen los métodos inductivos que el Banco propone.

Para entender los contenidos del Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes se requiere de un conjunto de categorías y conceptos en forma de una taxonomía adaptada, que van a delimitar su alcance y facilitar el tratamiento de la información posterior.

Los conceptos o categorías que se incluyen en este documento no pretenden agotar el tema, pues las denominaciones pueden ser diferentes en contextos diversos. Aquí se ofrece una propuesta dinámica en un proceso de actualización e inclusión en la propia retroalimentación del Banco. Estas categorías tienen diferentes funcionalidades:

●

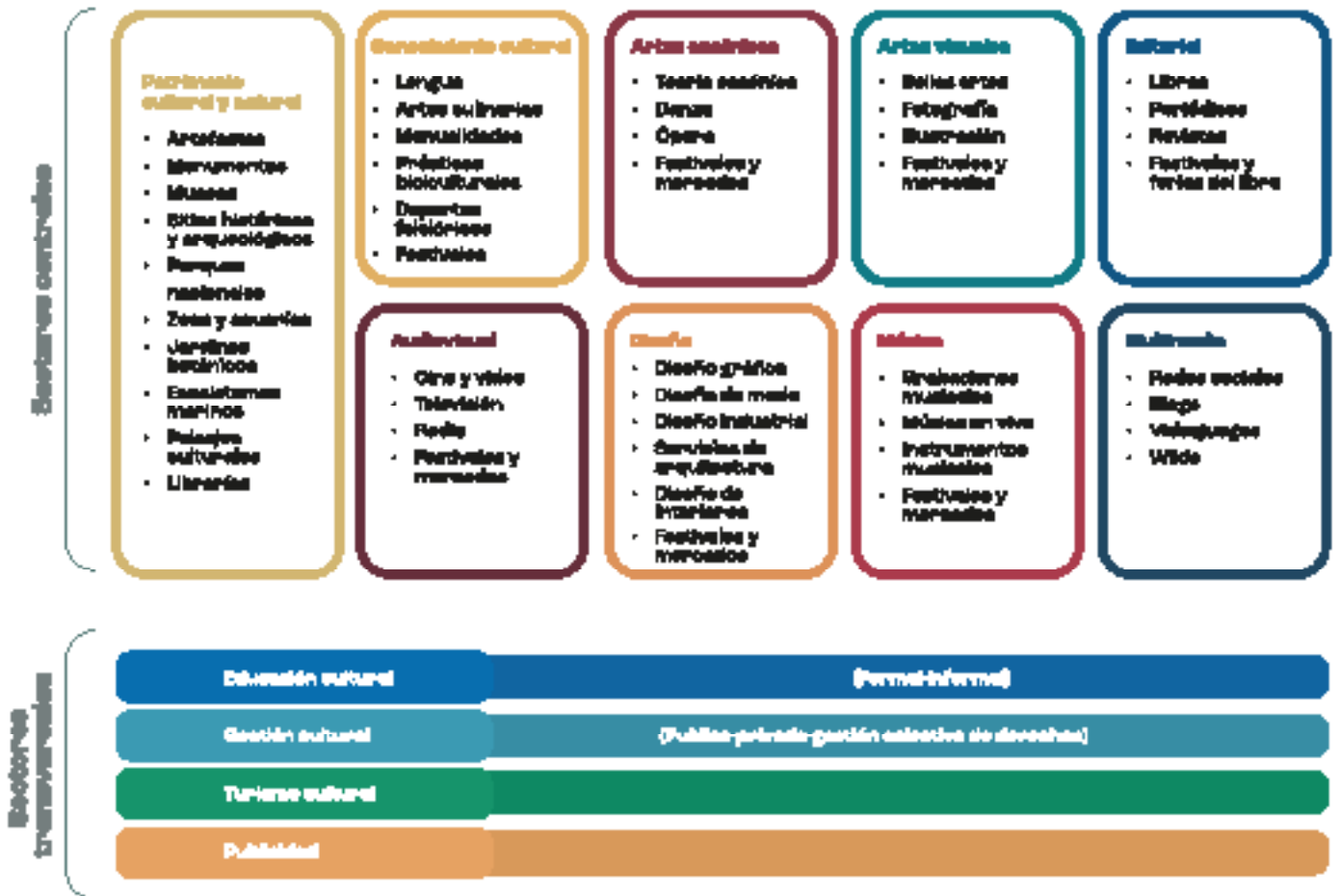
⁹ Alfons Martinell Sempere y Taina López Cruz, *Políticas culturales y gestión cultural: organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional* (Documenta Universitaria, 2008), 12.

- * Pueden convertirse en una herramienta que ayude al proceso de identificación de la buena práctica, a partir de un marco conceptual de referencia.
- * Contribuyen al proceso de comparación de experiencias como un elemento de análisis e interpretación.
- * Permiten establecer un sistema de clasificación interno útil para la búsqueda temática.

Se consideran inicialmente los siguientes campos temáticos, de acuerdo con la finalidad del Banco (cada uno de ellos incluye diferentes categorías internas):

- * Las artes en el ecosistema cultural
- * Funciones en el marco de las políticas culturales
- * Modelo de gestión e institucionalidad jurídica
- * Formatos y estructuras temporales
- * Dimensión territorial
- * Financiación
- * Desarrollo sostenible
- * Derechos culturales
- * Diversidad cultural
- * Innovación
- * Transversalidades: relaciones e intersectorialidad
- * Efectos de la acción: resultados e impactos
- * Transformación digital

Ecosistema cultural creativo



Fuente: Unesco, "The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)", <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc10/bg-fcs-s.pdf>

Las artes en el ecosistema cultural

Existen diferentes formas de clasificación y denominaciones para cada una de las artes tenidas en cuenta en los sistemas culturales contemporáneos. Entre las diferentes posibilidades de clasificación, situamos al Banco en la propuesta de Unesco de un ordenamiento del ecosistema cultural y creativo¹⁰ presentado en el documento “The Framework for Cultural Statistics” (2025). Este marco va a orientar los trabajos sobre las estadísticas culturales de futuro.

En la siguiente presentación, de acuerdo con los antecedentes que el Idartes ha dado sobre este sistema cultural, el Banco define su campo de acción frente a otros ámbitos que componen dicho sistema.

Se definen las artes como sectores o disciplinas que se considerarán en el Banco, de acuerdo a la siguiente ordenación alfabética:

- * **ARTE DRAMÁTICO** (teatro, circo, ópera, teatro callejero y *performance*)
- * **ARTES INTERDISCIPLINARES** (interacción e integración de diferentes sectores o disciplinas artísticas en la obra creativa)
- * **ARTES PLÁSTICAS/VISUALES** (pintura, escultura, fotografía, muralismo, grafitis, creación multidisciplinar/transmedia, artes digitales, instalaciones)
- * **AUDIOVISUALES** (cine, televisión, documentales, animación, videojuegos, realidad virtual, creación de contenidos para plataformas)

●

10 Con base en Institute for Statistics of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UIS), “The Framework for Cultural Statistics (FCS)”, 2009, <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc10/bg-fcs-s.pdf>

En 2025 se propuso una “Global Consultation on the Revised UNESCO Framework for Cultural Statistics”, con miras a apoyar una armonización sostenible de las estadísticas culturales, <https://www.culturalpolicies.net/2024/08/14/global-consultation-on-the-revised-unesco-framework-for-cultural-statistics/>

- * **ARTE Y CIENCIA** (laboratorios, arte, ciencia y tecnología, cultura científica)
- * **DANZA** (danza clásica, prácticas dancísticas tradicionales y contemporáneas, y baile social)
- * **LITERATURA** (creación literaria y tecnocientífica, narrativa, ensayo, edición, cómic, manga, poesía, traducción de obras literarias y las diversas formas de creación gráfica, ilustración, diseño gráfico. Podrían incluirse en este ítem los audiolibros y las librerías)
- * **MÚSICA** (composición, interpretación y las esferas de todos los géneros y prácticas: música en vivo, edición musical y difusión digital)

Funciones de la gestión artística en el marco de las políticas culturales locales

La evolución de las políticas culturales públicas, en el marco de las sociedades democráticas, ha sido objeto de estudio e investigación en diferentes contextos, y se ha definido un conjunto de elementos y posibilidades. La mayoría de estas reflexiones se orientan a las políticas culturales nacionales, con planteamientos excesivamente generales, pero la proximidad local supone tener en cuenta las características propias en la gestión artística en el territorio. También implica considerar las diferentes funciones específicas de las políticas culturales locales, los procesos que utiliza la gestión y los sectores sociales que pueden participar.

Tales funciones pueden relacionarse con las prácticas identificadas y en las que inciden los proyectos o servicios que el Banco toma en consideración:

FUNCIONES DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

| | |
|-----------------------------|--|
| <p><i>Formación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de generación de capacidades culturales y artísticas y conocimiento en los niveles individual, colectivo e institucional, en pro de los fines de las políticas culturales. * Relaciones e interdependencias entre el sistema artístico y cultural y el sistema educativo. * Educación artística en la educación formal, educación no formal y educación informal. Incluye prácticas, saberes y conocimientos académicos y empíricos para la transferencia y transmisión de conocimientos asociados a las actividades artísticas y culturales. * Transmisión de conocimientos ancestrales. |
| <p><i>Investigación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Procesos de investigación y profundización en el sistema artístico y cultural. * Relación con la investigación superior. * Gestión del conocimiento en gestión cultural y artística mediante laboratorios de análisis y observación cultural. * Divulgación científica. * Publicaciones y revistas especializadas. * Investigación aplicada a procesos creativos. |
| <p><i>Creación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones que facilitan que las personas, comunidades o grupos puedan contribuir a la vida cultural por medio de diferentes expresiones, lenguajes y creaciones culturales y artísticas. * Funciones de apoyo y facilitación de la acción de los creadores y artistas. * Consolidación del sector creativo. * Facilitación de procesos de cocreación. |
| <p><i>Circulación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de mediación entre la obra artística, los públicos y la ciudadanía en general. * Oferta de diferentes formatos de expresión cultural a la ciudadanía en general. * Funciones de divulgación de información cultural y científica, servicios educativos y de orientación. * Impulso a la democratización de la oferta de bienes y servicios artísticos y propiciamiento del relacionamiento, el intercambio y el encuentro de procesos creativos y agentes del sector en espacios físicos o virtuales. |
| <p><i>Apropiación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones relativas a la democratización del acceso y la valoración de obras y creaciones, así como de actividades, proyectos y eventos diseñados en el marco de la circulación de contenidos de las artes para facilitar el contacto de los públicos con contenidos de valor simbólico, lo cual propicia la apropiación social de las artes. |

PROCESOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA ARTÍSTICA EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

| | |
|-----------------------------|--|
| <i>Planificación</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones relativas a la formulación y concreción de las políticas culturales y los planes de acción general o específicos para la gestión artística. Integración en los planes de desarrollo sostenible, territorial, urbanístico, etc. |
| <i>Organización</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de estructuración de la institucionalidad cultural y de formas organizativas de servicios y equipamientos. * Funciones de articulación entre las instancias y organizaciones privadas y mixtas, y entre estas y los organismos públicos de cultura. * Implementación de procesos de fortalecimiento de la sociedad civil y su participación en los espacios de concertación. * Disposición de capacidades organizativas para el desarrollo cultural. |
| <i>Fomento</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de diseño e implementación de políticas, planes y programas dirigidos a la visibilización, el fortalecimiento y la proyección de las prácticas artísticas. * Formas de apoyo a las dinámicas culturales. * Oferta de bienes y servicios culturales y artísticos. |
| <i>Producción</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de gestión de todos los procesos, técnicas y recursos que permitan que una obra o proyecto cultural o artístico llegue a su fin. * Conjunto de procesos, técnicas y herramientas para la ejecución y gestión de bienes culturales. * Producción de proyectos artísticos. |
| <i>Cooperación</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de articulación y coordinación entre diferentes actores culturales para alcanzar los fines de las políticas culturales. * Conjunto de acciones e interacciones dirigidas al funcionamiento de la vida cultural de la población. * Cooperación entre diferentes entes sociales (territorios, administraciones, agentes, sistemas, etc.) para la satisfacción de las necesidades básicas y culturales. * Cooperación exterior a nivel nacional e internacional. |
| <i>Información</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de elaboración de información cultural para su emisión o comunicación. * El acceso a la información cultural como un derecho. * Creación de imágenes y contenidos de las acciones culturales para su publicidad, promoción, relaciones, venta, etc. |
| <i>Memoria</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de identificación, mantenimiento y puesta en valor de los antecedentes y la herencia relacionados con la vida cultural. * Mejora del conocimiento de la memoria colectiva y los saberes recibidos. * Protección de los diferentes elementos distintivos relacionados con las prácticas culturales y artísticas. |



| | |
|--|---|
| <i>Gobernanza</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Conjunto de normas e instituciones creadas para el funcionamiento de la vida cultural colectiva en una sociedad democrática. * Funciones de organización y regulación del sistema cultural en su vertiente de bien común, servicio público y mercado. |
| <i>Gestión del conocimiento</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de análisis, seguimiento, estudio e interpretación del funcionamiento del sistema cultural para su mejor conocimiento y eficacia. * Funciones de retroalimentación a la vida cultural, a partir de estadísticas, evaluaciones, indicadores, identificación de impactos o investigaciones. |
| <i>Cultura colaborativa</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Funciones de fomento de relaciones y colaboración en la vida cultural colectiva. * Fomento de los espacios de intercambio y participación entre personas, grupos, comunidades y ciudadanía en general. * Funciones de las prácticas culturales para la cohesión social, la convivencia vecinal y la construcción de ciudadanía. |

SECTORES DEL CAMPO CULTURAL Y ARTÍSTICO EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

42

| | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Sectores sociales</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Grupos sociales agrupados en torno a diferentes condiciones de clase, sexualidad, edad y género, entre otros factores socioeconómicos, culturales y territoriales. |
| <i>Sectores poblacionales</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Grupos sociales unidos por un lenguaje, una etnia, una comunidad cultural y un legado histórico común. |
| <i>Sectores profesionales</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Grupos sociales profesionalizados que llevan a cabo actividades de formación, investigación, creación y circulación en torno a prácticas especializadas y no canónicas (artesanías, objetos relacionados con las tradiciones, etc.). * Organizaciones gremiales. |



POBLACIÓN-CIUDADANÍA

La diversidad y amplitud de las políticas artísticas públicas se dirige, inicialmente, a toda la población de un contexto determinado, próximo o global. En un primer nivel, responde al principio reconocido en los derechos culturales de que *toda persona* pueda participar en la vida cultural. Estos derechos pueden ejercerse individual o colectivamente en la práctica de la ciudadanía, sin dejar de reconocer que la vida de las personas transcurre en el ámbito de la individualidad y los círculos de socialización de cada individuo (familia, vecinos, grupos sociales, comunidad, etc.).

En principio, la gestión pública de las artes tiene en su horizonte a toda la población como finalidad, pero este conjunto se va clasificando y ordenando a partir de las propias características de los ámbitos artísticos y los formatos de relación entre la oferta y la demanda. Cabe reconocer que cada persona, en ejercicio de su libertad cultural, puede definir y seleccionar sus necesidades culturales. Por su parte, sectores de la población deciden sobre la apropiación de propuestas concretas y su participación en ellas.

Cuando la gestión de las artes se basa en la oferta, el sector ha utilizado de forma genérica el concepto de *públicos*, que se ha estudiado con detalle. Los públicos, en el campo de las artes, adquieren diferentes denominaciones, como espectadores, visitantes, lectores, receptores, usuarios, audiencias, etc., de acuerdo con el ámbito y la tradición, y se pueden catalogar

como habituales, fidelizados, potenciales, etc., clasificación que responde a estrategias de fomento y acceso de sectores poblacionales determinados.

No podemos olvidar la importancia de la oferta cultural en forma de producto en diferentes soportes, lo cual conduce a la figura de *consumidor cultural* como el sujeto,

[coma] básicamente individual, que compra el producto o servicio. En las dinámicas de consumo habitual, el sector cultural no ofrece muchas garantías —o no es fácil que lo haga— a sus consumidores. En este contexto adquiere una gran importancia el ámbito de las prácticas culturales en soportes digitales.

Si nos centramos en la acción de *participar o cooperar para contribuir a la vida cultural*, nos referimos a la interacción entre creadores, artistas, intérpretes, productores, participantes, etc., en formatos de cogeneración o cocreación, así como a comunidades de pertenencia o afinidad que agrupan a colectivos específicos: escolares, alumnos, círculos de lectura, amigos de las artes, grupos sociales de especial atención, comunidades de interpretación, etc., sin excluir las opciones de emprendimiento que, por medio de la organización, estructuran los diferentes ámbitos de las artes.

En el siguiente esquema se detalla con mayor concreción la amplia población posible a la que se dirigen las políticas artísticas:

POBLACIÓN PARTICIPANTE EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

| <i>Ciudadanía que ejerce el rol de públicos o receptores</i> | |
|---|--|
| En relación con la oferta artística | <ul style="list-style-type: none"> * Con demanda inexistente * Con demanda latente * Con demanda activa/ocasional/reactiva * Con demanda activa regular (con hábitos culturales) |
| Según el perfil sociodemográfico | <ul style="list-style-type: none"> * Edad / estado vital * Generación de pertenencia * Comunidad cultural originaria * Lugar de residencia * Géneros * Grado de formación académica * Nivel adquisitivo y estatus social |
| Según el nivel de implicación | Consumidores <ul style="list-style-type: none"> * Consumidores anónimos * Consumidores registrados * Abonados |
| | Participantes o actores <ul style="list-style-type: none"> * En la creación y producción de contenidos * En la elaboración de la programación * En la difusión y prescripción de la programación (embajadores) * En la gestión de actividades y servicios * En la gobernanza del proyecto o de un ámbito de acción |
| <i>Ciudadanía que ejerce el rol de actores o participa con contribuciones</i> | |
| Individualmente | <ul style="list-style-type: none"> * Creadores * Intérpretes * Promotores |
| Colectivamente | <ul style="list-style-type: none"> * Formaciones artísticas * Comunidades de práctica cultural autogestionada * Otras formas organizativas |

Modelos de gestión e institucionalidad jurídica

44

Permiten valorar el modelo de gestión que responde a la estructuración social de la gestión artística, de acuerdo con el marco jurídico de las organizaciones que aportan iniciativas al Banco, incluyendo aspectos como el origen de la iniciativa, la titularidad, los porcentajes de cooperación y alianzas entre agentes, los aportes económicos y en especie o intangibles.

Una primera reflexión, que responde al concepto de *público* en el ámbito de la gestión cultural y artística, requiere de unos análisis más profundos, de acuerdo con la realidad y complejidad de las políticas culturales.

- * En un primer nivel, se puede definir que el servicio público se refiere al Estado y a sus diferentes administraciones, con una diferenciación en la esfera privada entre la lógica de mercado y la lógica de la sociedad civil o el tercer sector.



Interficción, de Álvaro Cabrejo. Instalación performance. Dimensiones variables. 2024.

- * La externalización de la gestión de servicios públicos a empresas o asociaciones por medio de la contratación se ha convertido en una forma usual, en la que se produce una alianza público-privada para la gestión de un servicio público.
- * De acuerdo con las dinámicas de participación en la vida cultural, las comunidades pueden ejercer funciones públicas por iniciativa propia o por falta de alcance de las Administraciones en ámbitos específicos. La definición de que el servicio cultural público no es patrimonio de las administraciones se propone en procesos de democratización y participación en la cultura.
- * Los artistas, creadores, asociaciones, empresas e industrias culturales que reciben apoyo, subvención o estímulo de las Administraciones asumen un cierto compromiso de acción pública en diferentes niveles. En algunas formas se pueden entender como

una extensión de la acción pública en cultura por medio del apoyo mediante recursos presupuestarios. En otros modos, se formalizan en un retorno social que el receptor de la ayuda realiza.

- * Finalmente, en la Conferencia Mundial de la Unesco 2022 de la Unesco¹¹ se sugiere considerar la cultura como bien público mundial, y en la pandemia del covid-19 algunos países avanzaron en la consideración de la cultura como un bien esencial que debe ser protegido en una situación de crisis.

En las políticas culturales democráticas, los grandes agentes que participan en el sistema cultural se pueden clasificar así:

●
11 Unesco, Conferencia Mundial de la Unesco sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible - Mondiacult 2022, <https://www.unesco.org/es/mondiaicult2022>

| | |
|--|--|
| <i>Público</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Organización jurídica de los diferentes niveles de la Administración pública. * Gestión directa o externalización de servicios. * Presupuesto mayoritariamente de la Administración. * Empresas y entidades de derecho público. |
| <i>Privado</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Organización jurídica de profesionales, empresa o industria privada que funciona con la lógica del mercado. * Profesionales, pequeñas y medianas empresas, industria, etc. * Puede ofrecer servicios públicos y gestionar estructuras de la Administración pública por delegación o externalización. |
| <i>Tercer sector</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Organización jurídica de fundaciones, asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro o declaradas de interés general, de acuerdo con la normativa. * Puede ofrecer servicios públicos por propia iniciativa y participar en la gestión de estructuras de la Administración pública por delegación o externalización. |
| <i>Sociedad civil, organizaciones de base comunitaria</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Organización comunitaria que puede disponer de personalidad jurídica como asociación. * Ciudadanía activa a nivel individual o grupal. * Organizaciones informales en proceso u ocasionales. |
| <i>Gestión mixta</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Organización jurídica compartida entre agentes procedentes de marcos jurídicos diferentes. * Sistemas de cogestión, coproducción, participación empresarial y gestión compartida con el tercer sector. * Incluye relaciones público-privadas o del sector público con el tercer sector. * Se pueden apreciar los porcentajes de participación de la organización. |
| <i>Cuarto sector</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Nueva apreciación del ámbito de participación cultural, compuesto por organizaciones o estructuras más o menos formalizadas en forma de redes, clústeres, grupos profesionales, economía social, etc. |

CATEGORÍAS DE GESTIÓN PÚBLICA/PRIVADA

| | |
|--------------------------------|---|
| Titularidad pública | Con gestión directa de la institución matriz |
| | Con gestión directa a cargo de un organismo descentralizado |
| | Con gestión indirecta o externalizada |
| | Con gestión cívica |
| Cotitularidad | A través de un ente con participación pública mayoritaria |
| | A través de un ente con participación pública minoritaria |
| | Público-privada (convenio de cooperación) |
| Titularidad comunitaria | En régimen procomún |
| Titularidad privada | Con financiación pública (mercantil o tercer sector) |
| | Sin financiación pública |

FACTORES JURÍDICOS

Los proyectos de gestión se inscriben en un contexto legal determinado por sus contenidos, formas de estructuración y objetivos.

- * Forma jurídica del marco institucional del proyecto
- * Formas jurídicas de los socios, contrapartes o cogestión
- * Legislación a escala general del proyecto
- * Legislaciones culturales
- * Legislaciones específicas que inciden (económica, fiscal, medioambiental, urbana, etc.)
- * Derechos de autor, *copyright*, derecho de imagen, etc.
- * Reglamentación laboral y Estatuto del Artista

- * Legislación internacional
- * Política de coberturas de riesgos
- * Responsabilidad civil-penal

Formatos, espacios y estructuras temporales relacionados con la gestión cultural

De acuerdo con sus fines y objetivos, los bienes y servicios culturales se organizan espacial y temporalmente de forma diferente, lo cual condiciona su funcionamiento y tipos de gestión para alcanzar los resultados e impactos previstos. La observación de esta variable permite apreciar el nivel de complejidad organizativa y valorar su función como servicio público.



Cinemateca de Bogotá.

48

| | |
|--|--|
| <p><i>Permanente</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Estructuras culturales que ofrecen sus bienes y servicios de forma permanente a lo largo de ciclos anuales continuos. * Existe una persistencia del servicio u oferta, dado el servicio público que prestan en algunos casos. * En ocasiones proceden de una larga tradición histórica (museos, bibliotecas, centros culturales, editoriales, laboratorios, etc.). |
| <p><i>Cíclico (anual, bianual, etc.)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Estructuras culturales de continuidad, pero con una oferta periódica de determinada duración (festivales, carnavales, ferias de arte, exposiciones temporales, mercados artísticos, bienales, etc.). |
| <p><i>Corta duración, transitorio</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Ofertas culturales con una temporalidad limitada, sin voluntad de continuidad o repetición (exposiciones temporales, ciclos, intervenciones, conciertos, obras de teatro, presentaciones). |
| <p><i>Esporádico, ocasional</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Oferta de actos, eventos, intervenciones, fiestas, celebraciones, presentaciones, etc., que se organizan puntualmente sin voluntad de continuidad o de estructurar una unidad de gestión. |

LOS ESPACIOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

Para cumplir con sus funciones, la gestión pública de las artes se articula en el territorio en diferentes lugares y considerando una asistencia variada. La disponibilidad de espacios para la cultura, la existencia de equipamientos públicos más o menos especializados o la

utilización de diferentes sitios del territorio son características de la cultura y muestran su adaptabilidad al entorno.

Los espacios para la cultura se convierten en dispositivos al servicio de unos fines que persiguen la gestión pública de las artes.

| | |
|---|--|
| <p><i>Equipamientos institucionalizados para la cultura</i></p> | <p>Especializados</p> <ul style="list-style-type: none"> * Museos * Galerías * Teatros * Auditorios * Bibliotecas * Archivos * Espacios de creación <p>Polivalentes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Centros culturales * Casas de la cultura * Centros patrimoniales * Centros múltiples |
| <p><i>Espacios públicos</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Plazas * Calle * Barrio * Distritos creativos * Espacios naturales * Zonas rurales, pueblos * Equipamientos industriales recuperados |
| <p><i>La cultura en otros espacios institucionalizados</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Escuelas e institutos * Universidades * Hospitales * Centros penitenciarios * Otros |
| <p><i>Espacios digitales</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Portales institucionales y plataformas gubernamentales * Plataformas de gestión y tramitación digital * Archivos y repositorios digitales * Museos y centros culturales virtuales * Redes sociales institucionales * Plataformas de participación ciudadana * Observatorios culturales y sistemas de datos abiertos |

Dimensión territorial

La relación entre cultura y territorio es un eje central de las políticas culturales, pues incide tanto en la capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía como en la definición de los mecanismos de participación en la vida cultural de las personas. Esta relación orienta las formas de gestión cultural y determina el

papel que cumplen los bienes y servicios culturales, cuyas funciones varían de acuerdo con los marcos territoriales de referencia, desde el ámbito local hasta el global.

La acción cultural situada en una escala territorial determinada no excluye la posibilidad de intervenir en otros niveles, que pueden articularse de manera complementaria:

| | |
|---|---|
| Ámbito barrial | <ul style="list-style-type: none">* Ámbito territorial de proximidad y de convivencia de la ciudadanía para establecer las relaciones en la vida cultural, dentro de un municipio más amplio o por vecindad.* Puede o no tener estructura administrativa, pero adquiere un significado de identidad en la población. |
| Ámbito local/urbano | <ul style="list-style-type: none">* Ámbito territorial que se basa en la estructuración y organización municipal de cada contexto.* También se considera la Administración local como la más cercana a la ciudadanía.* En algunos casos puede incluir zonas rurales. |
| Grandes ciudades, ámbito metropolitano | <ul style="list-style-type: none">* Ámbito supramunicipal, cuando se da la circunstancia de que varios municipios se encuentran agrupados por su continuidad, lo que implica considerar una cooperación para la prestación de servicios. |
| Ámbito departamental/regional | <ul style="list-style-type: none">* Ámbito de descentralización de los Estados en territorios con más o menos significación cultural.* Departamentos, estados, provincias, etc., disponen de su estructura administrativa con diferentes competencias en el sistema cultural. |
| Ámbito nacional | <ul style="list-style-type: none">* Estructura territorial del Estado de acuerdo con sus leyes fundamentales.* Se organiza con la existencia de un departamento o ministerio para la cultura, con competencias legislativas y ejecutivas. |
| Ámbito internacional | <ul style="list-style-type: none">* Ámbito territorial de la comunidad internacional centrado en la cultura, que establece las funciones a organismos multilaterales, principalmente la Unesco, en su calidad de agencia especializada en el sistema de las Naciones Unidas.* Responde a la voluntad de universalización de las identidades y la creatividad humana.* Se puede organizar por regiones continentales, como América Latina. |

Financiación

La provisión de recursos monetarios a una organización o empresa, de acuerdo con la teoría económica, se aplica y adapta a lo que entendemos como *financiamiento de la cultura*.

De la misma forma se manejan las cuentas de las administraciones públicas de los Estados para determinar los recursos económicos que se destinan a los servicios e inversiones en sus presupuestos.

La financiación de la cultura en las sociedades contemporáneas es un ámbito de alta complejidad por su amplitud y por la falta de un consenso teórico sobre su alcance. En concreto, se refiere a la disposición de unos recursos, o capital económico, para alcanzar los objetivos y fines de un proyecto, programa o servicio cultural.

A partir de la financiación de la cultura ha surgido un debate ideológico sobre si se debe considerar la cultura en las políticas públicas o sobre la inconveniencia de regularla, cuando se confía la cultura a la lógica del mercado o de las iniciativas individuales.

| | |
|---|---|
| <p><i>Financiación pública de la cultura</i></p> | <p>Comprende los recursos que aporta el Estado para el gasto en bienes, servicios e inversiones en el sistema cultural, de acuerdo con los valores, principios y normas que definen el bien común y la categoría de interés general:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Administraciones locales, regionales o internacionales * Empresas públicas * Incentivos y exenciones fiscales * Fondos públicos de inversión y crédito * Subvenciones a terceros * Organismos multilaterales y agencias de cooperación |
| <p><i>Financiación privada de la cultura</i></p> | <p>Comprende un dilatado y diverso conjunto de actores sociales que proveen recursos económicos para el funcionamiento del sistema cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capital económico procedente de inversores para proyectos empresariales e industriales en el sector cultural, con miras a obtener un rendimiento de la inversión. * Contribución económica de la sociedad civil (fundaciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, etc.) al sistema cultural, de acuerdo con sus valores y fines sin ánimo de lucro, mediante el rendimiento de fondos fundacionales o aportaciones, cuotas, suscripciones, <i>cofunding</i>, donativos, etc., de particulares. * Procesos de autofinanciación del proyecto, contribuciones en especie, etc. * Aportes de la ciudadanía al gasto privado en consumo cultural, reflejado en diversas estadísticas, mediante el pago de cuotas, entradas, boletos y otros mecanismos de financiamiento de bienes y servicios culturales * Suministro de recursos privados a iniciativas culturales por medio del patrocinio o mecenazgo de empresas o corporaciones, a cambio de prestigio, imagen o publicidad. Esta iniciativa puede realizarse a nivel local o internacional. |
| <p><i>Financiación mixta</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * La gestión pública de las artes requiere de una combinación de diferentes formas de financiación, que varían dependiendo de cuáles sean las actividades y los fines. * La evaluación de este parámetro permitirá presentar diversos tipos de financiación, que podrán participar en diferente proporción. |



Festival de Teatro y Circo, Bogotá.

52

Objetivos de Desarrollo Sostenible: Agenda 2030

La Agenda 2030, aprobada por la comunidad internacional en 2015, puede considerarse una hoja de ruta global con sus diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y actualmente es un punto de referencia imprescindible en las relaciones entre política cultural y desarrollo sostenible en una ruta hacia la cumbre del pos-2030.

No hay unos ODS específicos sobre la cultura, pero eso no significa que la cultura —y, en este caso, acciones y proyectos relacionados— no incida, aporte o se vincule con algunos de los ODS de dicha agenda, o sus metas. Con el propósito de evidenciar la contribución de la gestión artística local en esta agenda, se proponen algunas consideraciones para analizar si existen vínculos entre la práctica cultural y la clasificación de los ODS.



1 FIN DE LA POBREZA



- * Aporte de la cultura y el arte a la renta individual y familiar.
- * Contribución de la vida cultural a la lucha contra la pobreza.
- * Valor de la identidad cultural como potencial de superación de la pobreza.
- * Actividades del sector cultural que generen empleos vinculados con las situaciones de pobreza.
- * Aportaciones de la cultura al aumento de capacidades básicas, culturales y artísticas que inciden en la reducción de la pobreza.
- * Inclusión de la dimensión cultural y artística en los planes de lucha contra la pobreza.



2 HAMBRE CERO



- * Identificación de las prácticas y tradiciones culturales en la agricultura sostenible.
- * Museos y centros de interpretación patrimonial relacionados con la alimentación, la agricultura y los ecosistemas.
- * Creatividad artística aplicada al fomento de mercados de alimentos.
- * Mejora de las prácticas de consumo alimentario y manejo de especies vegetales y animales.
- * Recuperación de saberes ancestrales relacionados con la alimentación y la soberanía alimentaria.
- * Diversidad genética de semillas, plantas y formas de cultivo.



3 SALUD Y BIENESTAR



- * Respuesta de las políticas de salud a las necesidades individuales y colectivas en un contexto cultural determinado.
- * Para un desarrollo humano integral son fundamentales el equilibrio y la complementariedad de los sistemas de salud y cultural.
- * Incidencia de la vida cultural en el bienestar físico, mental y emocional, en la salud y en la satisfacción que sienten las personas respecto a su vida. La mejora de la calidad de vida, el buen vivir o el vivir bien, la cultura y la prevención de la salud mantienen una relación complementaria.
- * Las expresiones culturales y artísticas son medios de transmisión de información y sensibilización sobre temas de salud.
- * Las prácticas culturales y las expresiones artísticas se pueden convertir en herramientas terapéuticas con diferentes funciones.
- * La salud puede rescatar y proteger saberes y tradiciones ancestrales que forman parte del patrimonio cultural inmaterial.



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



- * Uso de la educación cultural como proceso para concienciar y sensibilizar sobre la diversidad cultural y la expresividad artística.
- * Incorporación de la cultura en el diseño y desarrollo de los currículos educativos en diferentes niveles.
- * La formación artística como un elemento imprescindible en el desarrollo humano.
- * Generación de capacidades culturales y artísticas en la población, en igualdad de condiciones, con miras a incentivar el desarrollo cultural.
- * Formación para el amplio grupo de la familia profesional del sistema cultural.
- * Programas educativos en los diferentes bienes, servicios y equipamientos culturales.
- * Educación inclusiva en la capacitación artística y para la práctica cultural.
- * Aportes de la cultura y las artes a la integración escolar y a los servicios compensatorios.

5 IGUALDAD DE GÉNERO



- * La igualdad de género es un pilar fundamental de la diversidad cultural y puede cambiar estereotipos y promover mejoras sociales.
- * El sistema cultural no puede considerarse democrático o sostenible si una parte importante de la población no dispone de las mismas oportunidades culturales y artísticas.
- * Las mujeres no disponen de condiciones de igualdad en el acceso a la cultura, las artes o el folclore, etc., ni la posibilidad de expresarse en los diferentes lenguajes y códigos culturales.
- * Modificación de tradiciones y expresiones culturales que discriminan a las mujeres y niñas.
- * Igualdad de oportunidades culturales y promoción laboral en el sector cultural entre géneros.
- * Protección de la creatividad y los derechos de autor en igualdad de condiciones.
- * Reducción de las barreras de acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en el sector cultural.
- * Disposición de normas, objetivos y criterios para adoptar medidas de reducción de las desigualdades entre géneros.

6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



- * La gestión adecuada de un recurso natural como el agua tiene incidencia en la supervivencia del sistema cultural.
- * La falta de agua pone en riesgo la supervivencia de comunidades y culturas, puede alterar los valores culturales, las cosmovisiones, la alimentación, las tradiciones, etc., e incluso puede causar la extinción de culturas.
- * La relación entre patrimonio natural y cultural permite aportar la tradición, los saberes y conocimientos tradicionales a la resolución de los problemas actuales.
- * Los servicios culturales, como museos, bibliotecas, centros de interpretación, etc., contribuyen a integrar la visión cultural a la gestión sostenible del agua.
- * Las prácticas expresivas y artísticas contribuyen a la representación simbólica del medio natural.
- * Los recursos hídricos han creado asentamientos humanos y un modo de vida que tiene un impacto cultural en la población.
- * Incorporar la dimensión cultural en las políticas de territorio y medioambiente.
- * Concienciación, por medio de la cultura y el arte, sobre la importancia de preservar los ecosistemas donde se sitúa la cultura.
- * Fomento de la participación de los agentes culturales, creadores y artistas en la protección del medioambiente.
- * Recuperación y difusión de saberes tradicionales y ancestrales relacionados con los ecosistemas acuíferos.
- * Servicios culturales y divulgación de la educación ambiental.

7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



- * La vida cultural incide en el uso de la energía, por lo que es importante adaptarse a prácticas sostenibles.
- * La relación entre ciencia, industria y cultura puede facilitar la búsqueda de soluciones para obtener una energía asequible.
- * El uso de energías renovables puede tener un impacto en el paisaje como elemento cultural.
- * Los museos de historia local, de ciencia o industriales disponen de un legado imprescindible para la sensibilización de la población en temas técnicos y científicos relacionados con energías limpias.
- * Disposición de infraestructuras culturales modernas e innovadoras partiendo de consideraciones sobre su uso energético.
- * Procesos de adaptación de los servicios culturales a la energía renovable.
- * Evolución de la huella ecológica del sistema cultural.
- * Mejora de los hábitos de consumo y usos energéticos renovables en las actividades culturales.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



- * Contribución del sistema cultural a la economía general.
- * Impacto indirecto de la cultura en otros sectores, como turismo, urbanismo, industria, imagen país, etc.
- * Empleo directo del sistema cultural, en términos generales y según sus diferentes ámbitos.
- * Inversión, financiamiento y retorno en el sistema cultural, y comparación con la economía general.
- * Condiciones laborales de artistas, creadores y demás profesionales del sistema.
- * Integración en el empleo cultural de grupos sociales que requieren de especial atención.
- * Impacto económico de la oferta y tendencias en el consumo cultural de servicios y productos.
- * Crecimiento y mejora de la productividad del sistema cultural y de sus ámbitos especializados, como patrimonio, artes visuales, edición, artes escénicas, etc.
- * Acceso a mercados culturales locales, nacionales e internacionales.

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



- * Disposición de infraestructuras culturales adecuadas a las necesidades actuales y al ejercicio de los derechos culturales.
- * Planificación aplicada a las infraestructuras culturales y consideración de los servicios mínimos y la cultura como bienes comunes.
- * Inversión en infraestructuras culturales adecuadas, con estudios de sostenibilidad, viabilidad e impacto en su entorno.
- * Determinación del valor de las industrias culturales y creativas en las políticas de industrialización e innovación de la economía.
- * Inclusión de las industrias culturales y creativas en los planes de industrialización urbana, considerando el ecosistema empresarial de la cultura y su estructura basada en profesionales independientes y pequeñas y medianas empresas.
- * Consideración de la producción cultural en los avances digitales y tecnológicos.
- * Aumento de las capacidades culturales y la formación profesional especializada en el sector cultural, de acuerdo con las necesidades actuales y futuras.

10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



- * Las desigualdades, como expresión de un desequilibrio social, económico, educativo o legal, tienen una dimensión cultural.
- * La vida cultural puede influir en que haya más desigualdades o incidir en su reducción.
- * Los servicios culturales han de facilitar la inclusión de todas las personas, sin importar su procedencia, edad, género, religión, etnia y situación económica. Debe garantizarse el acceso a la cultura en igualdad de oportunidades.
- * Atención a las situaciones que enfrentan la población desplazada y los migrantes que han perdido sus raíces culturales.
- * Garantía de una vida cultural plural y de convivencia entre diferentes culturas para reducir situaciones de marginalidad y fomentar una mayor participación en igualdad de condiciones.
- * Consideración del principio de trato preferencial concedido a prácticas y productos culturales en los ámbitos local e internacional.
- * Fomento de la ayuda al desarrollo y la solidaridad entre territorios y naciones, con otras culturas que no disponen de medios para conservar su identidad y su sistema cultural.

11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



- * La vida cultural y la vida local están íntimamente relacionadas en pueblos, ciudades o metrópolis, que funcionan como espacios para ejercer la ciudadanía. La cultura, las artes y el patrimonio obran como aglutinantes en los asentamientos humanos, configuran identidades y facilitan la cohesión y la convivencia.
- * Consideración de la cultura en la política y el diseño del urbanismo, a partir de la vivienda, el espacio público y las infraestructuras concebidas para satisfacer las necesidades culturales.
- * Fomento del establecimiento de unos servicios culturales mínimos como expresión del respeto de los derechos culturales.
- * Acciones en barrios y territorios marginales, dando prioridad a grupos sociales que requieren especial atención.
- * Manejo del patrimonio integral de la ciudad (patrimonio inmueble, inmaterial y natural) con marcos normativos de protección.
- * Atención al mantenimiento de la memoria colectiva y los saberes ancestrales y tradicionales en su calidad de patrimonio común.
- * Recuperación del espacio público valiéndose de la cultura, para crear ambientes accesibles y seguros, protegiendo las zonas verdes al relacionarlas con la vida cultural.
- * Incidencia de la movilidad, la circulación y las comunicaciones en la vida cultural de la ciudad.
- * Incorporación de la dimensión cultural en los estudios de riesgos y desastres naturales causados por el cambio climático.
- * Consideración de la ciudad como espacio idóneo para la educación y sensibilización de la población en temas como el patrimonio común, las artes, las tradiciones y los saberes populares.

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



- * La creatividad y las artes inciden en la producción de bienes y servicios tangibles e intangibles en diferentes niveles.
- * Consideración de las formas de producción de los diferentes ámbitos del sistema cultural desde una perspectiva sostenible.
- * Identificación de los impactos medioambientales de la producción cultural en materia de huella de carbono, residuos, gasto energético, etc.
- * Educación y sensibilización mediante la cultura y las artes en prácticas sostenibles de consumo.
- * Criterios en las adquisiciones, contrataciones y funcionamiento de las organizaciones culturales con respeto a la sostenibilidad.
- * Consideración de la dimensión cultural en los planes de desarrollo del turismo.
- * Valoración de los impactos del turismo en la vida cultural y en el ejercicio de los derechos de la ciudadanía, y promoción de mecanismos de retorno social del turismo para invertirlo en cultura y patrimonio.
- * Impulso a la producción cultural y artística como ejercicio de identidad local.
- * Preservación de la imagen cultural local, las tradiciones y prácticas populares.
- * Consideración de la educación y la protección enfocadas en el consumo cultural y artístico de la población.

13 ACCIÓN POR EL CLIMA



- * Los riesgos y desastres naturales que provoca la emergencia climática también amenazan la vida cultural, ya que el patrimonio cultural integral (inmueble, inmaterial y natural) es vulnerable al cambio climático.
- * Las consecuencias del cambio climático en el sistema cultural, urbano y rural afectan el uso del espacio público e inciden en la modificación del paisaje cultural y la pérdida de bienes y servicios culturales, así como de producciones artísticas.
- * La cultura y las artes pueden aportar relatos para sensibilizar a la ciudadanía ante el cambio climático.
- * Los museos, centros de interpretación, centros culturales, bibliotecas, etc., tienen la capacidad de informar críticamente y fomentar creatividad para construir narrativas orientadas a proteger el medioambiente.
- * Incorporación de la dimensión cultural en los planes y estrategias para mitigar el cambio climático.
- * Valoración de los conocimientos tradicionales y saberes ancestrales de los pueblos o comunidades en las medidas relativas al cambio climático.
- * Promoción de proyectos, programas e iniciativas artísticas creativas en pro de la educación, la sensibilización y el fomento a la participación activa en los problemas medioambientales del entorno.
- * Incorporación de un enfoque universal en la protección de los derechos culturales en el ámbito de la emergencia climática.
- * Fomento de la solidaridad cultural entre países para salvaguardar el patrimonio y el arte como bienes de la humanidad.



- * La relación de la humanidad con el mar y los océanos forma parte de la evolución de las civilizaciones y las culturas.
- * La vida cultural es un factor valioso en los ecosistemas marinos y costeros, y puede contribuir, apelando a la tradición y la espiritualidad, al desarrollo de expresiones artesanales y artísticas relacionadas con la vida marina.
- * El patrimonio subacuático y la arqueología marina son parte de la historia y la memoria de los pueblos y comunidades.
- * Los museos y centros de interpretación especializados en las ciencias del mar aportan arte, información y sensibilización sobre formas de vida y memoria colectiva.
- * Es urgente valorar los daños y riesgos que amenazan la vida y el patrimonio cultural del entorno marino.
- * Participación artística y creativa en lo relacionado con la vida marina y los océanos.
- * Incorporación de estudios de impactos culturales en la normativa y los planes relativos a la protección de zonas costeras y marinas.



- * Relación de la diversidad cultural con la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas y hábitats naturales.
- * Consideración del sistema cultural como un factor intrínseco de los diferentes ecosistemas.
- * Interdependencia entre patrimonio natural y patrimonio cultural para los seres humanos.
- * Valoración de los impactos negativos generales, como la alteración de los ecosistemas y los efectos de la urbanización en la vida cultural de la población y en su patrimonio.
- * Consideración de los paisajes culturales como producto de la interacción entre la naturaleza y las prácticas culturales a lo largo de la historia y en la contemporaneidad.
- * Valoración de las prácticas culturales y artísticas para visibilizar y sensibilizar sobre el impacto de las acciones humanas en los ecosistemas terrestres.
- * Determinación del papel de las prácticas culturales en la preservación de los ecosistemas, con miras a recuperar conocimientos tradicionales y ancestrales.
- * Incorporación de la dimensión cultural en la planificación del desarrollo sostenible de los ecosistemas terrestres.

16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



- * Consideración de la cultura como un aporte a la convivencia, la cohesión social y las relaciones pacíficas.
- * El respeto a la vida cultural favorece la paz y la inclusión social, la lucha contra la discriminación y la tolerancia.
- * Los servicios culturales pueden contribuir a la reflexión sobre episodios históricos de una sociedad que merecen ser recordados para evitar que se repitan hechos dolorosos.
- * Las prácticas culturales y artísticas pueden promover una cultura de paz, justicia global y seguridad jurídica.
- * Efectos de la solidaridad cultural y artística en la vida de los creadores y artistas que habitan en zonas de conflicto.
- * Valoración de la función de los museos, centros de artes, archivos, bibliotecas, etc., en la conservación de la memoria colectiva relacionada con los conflictos.
- * La cultura puede contribuir a construir narrativas y discursos positivos sobre la historia, capaces, a su vez, de promover los derechos humanos y culturales.

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



- * La Agenda 2030 es el resultado de un largo proceso de cooperación internacional con miras a alcanzar los Objetivos para un Desarrollo Sostenible y favorecer la defensa de los derechos humanos.
- * Esta cooperación abarca desde los Estados hasta las personas, sin distinción alguna. La cooperación entre personas, comunidades y sociedades es imprescindible para alcanzar los fines de la Agenda.
- * A pesar de la ausencia de unos ODS específicos enfocados en la cultura, la dimensión cultural está presente en todos ellos, y se ha de reclamar una participación efectiva del sistema cultural para lograr un desarrollo sostenible.
- * Para alcanzar las alianzas mundiales es importante fomentar la participación y la gobernanza cooperativa desde el ámbito local, donde la vida cultural cumple un rol muy importante.
- * Promoción de la cooperación internacional cultural como expresión de un tipo particular de solidaridad con el que se pretende mejorar la realidad de las personas sin invertir cuantiosos recursos.
- * Estímulo a la cooperación cultural y la internacionalización de los proyectos, programas o servicios culturales locales.
- * Movilización de creadores, artistas, productores, intérpretes y, en general, de todos los actores de la vida cultural, con el objeto de promover una actitud abierta al diálogo con otras culturas y realidades.



Sala Infantil, Planetario de Bogotá.

GESTIÓN CULTURAL SOSTENIBLE

El campo de la gestión pública de las artes ha de contribuir a los esfuerzos comunes enfocados en la defensa del planeta y en atender la emergencia climática. Desde su ámbito de acción se puede avanzar en prácticas sostenibles y respetuosas con el medioambiente por medio de diferentes estrategias y técnicas, como las siguientes:

- * Incorporación de elementos de eficiencia energética
- * Reducción del consumo innecesario
- * Gestión controlada de residuos
- * Uso de materiales reutilizables o de bajo impacto
- * Cálculo de la huella de carbono que deja la gestión
- * Uso de certificados o sellos especializados de garantía
- * Consideración de los procesos que pueden incidir en una economía circular
- * Condiciones de trabajo dignas y saludables

- * Comunicación de las prácticas sostenibles
- * Sensibilización en el entorno

Derechos culturales

Los derechos culturales se fundamentan en el artículo 15 de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC) aprobados en 1966¹² y ratificados por la República de Colombia en 1968. Las categorías siguientes pretenden incentivar una reflexión y un análisis, en la práctica, sobre el grado de incidencia o sus aportes a los diferentes contenidos que propone el articulado de los derechos culturales, de acuerdo con los trabajos realizados por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas.

12 Naciones Unidas, *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*, adoptado el 16 de diciembre de 1966, entrada en vigor el 3 de enero de 1976, art. 15, <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

| | |
|---|---|
| <p><i>Participación en la vida cultural</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Percepción positiva de participar en la vida cultural como ejercicio de ciudadanía. * Identificación de las diferentes prácticas y manifestaciones culturales y artísticas del entorno. * Participación en las organizaciones culturales de la comunidad. * Participación en la toma de decisiones relativas a la vida cultural. * Participación en la vida cultural y sus efectos en la convivencia y la reducción de conflictos. |
| <p><i>Acceso a la vida cultural</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Facilidad de acceso a la información cultural disponible. * Conocimiento y valoración de los bienes y servicios culturales del entorno. * Acceso a las manifestaciones culturales y artísticas. * Educación cultural y artística para propiciar el acceso a la oferta de la vida cultural. * Acceso y participación en la comunicación cultural. * Identificación de la oferta cultural presente en el contexto. * Formación de públicos para promover el acceso a la vida cultural. |
| <p><i>Contribución a la vida cultural</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Capacidades para contribuir a la vida cultural a partir de la expresividad, la creatividad o por medio de diferentes obras. * Fomento de un clima que facilite la creación, la innovación y el intercambio entre expresiones culturales y el conocimiento. * Identificación de situaciones de vulneración de la libertad de expresión. * Favorecimiento de la igualdad de oportunidades para contribuir en la vida cultural y artística. * Identificación de situaciones de desigualdad en grupos sociales que requieren especial atención. * Libertad de expresiones culturales y de lenguas. |
| <p><i>Protección y garantía de los derechos culturales</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Garantía del ejercicio de los derechos culturales en libertad. * Identificación de situaciones de vulneración de los derechos humanos y culturales. * Reconocimiento de la necesidad de protección de las obras creativas como patrimonio colectivo. * Conocimiento de la responsabilidad del Estado en la garantía de los derechos culturales de las personas y grupos, de acuerdo con la legislación internacional. * Protección de los derechos de autor y de la propiedad intelectual. |
| <p><i>Beneficio de la vida cultural</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Beneficiarse de la obra artística de otros o de la comunidad. * Beneficio del patrimonio cultural y de la herencia de formas, valores y saberes culturales. * Derecho a la no discriminación por motivos de identidad o de formas de expresividad cultural. * Igualdad de trato en la participación en la vida cultural y en la expresividad artística. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Memoria y saberes | <ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento y valoración de la herencia y el patrimonio cultural recibido. * Contribución a la memoria cultural por medio de aportaciones individuales o colectivas. * Preservación de la memoria cultural: raíces históricas, tradiciones, expresiones artísticas y formas de vida de todas las culturas que conviven en el mismo contexto. |
| Solidaridad cultural | <ul style="list-style-type: none"> * Valoración de la diversidad cultural como un patrimonio de la humanidad. * Actitudes de respeto y solidaridad entre diferentes culturas. * Fomento de la solidaridad con otras culturas, países y territorios vulnerables, y que tienen dificultades para garantizar su protección. * Promoción de la solidaridad entre actores culturales, artistas, creadores, intérpretes, etc., en situaciones de riesgo, conflicto o guerra, o para quienes la defensa de su identidad implique peligros. |

Diversidad cultural

El concepto de *diversidad cultural* se aplica a partir de la defensa de la diversidad biológica del Informe Brundtland (1987)¹³, y de lo establecido por la Unesco en el documento “Nuestra diversidad creativa”¹⁴, el “Informe de la Comisión Mundial sobre Cultura y Desarrollo” (1998)¹⁵ y, posteriormente, en la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001)¹⁶ y la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales

(2005)¹⁷. La mejor definición la encontramos en el artículo 2 de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural:

En nuestras sociedades cada vez más diversificadas, resulta indispensable garantizar una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo plurales, variadas y dinámicas. Las políticas que favorecen la inclusión y la participación de todos los ciudadanos garantizan la cohesión social, la vitalidad de la sociedad civil y la paz. Definido de esta manera, el pluralismo cultural constituye la respuesta política al hecho de la diversidad cultural. Inseparable de su contexto democrático, el pluralismo cultural es propicio a los intercambios culturales y al desarrollo de las capacidades creadoras que alimentan la vida pública.

62

13 Naciones Unidas, Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, *Nuestro futuro común* (Informe Brundtland), Naciones Unidas, 1987. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BI-BLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

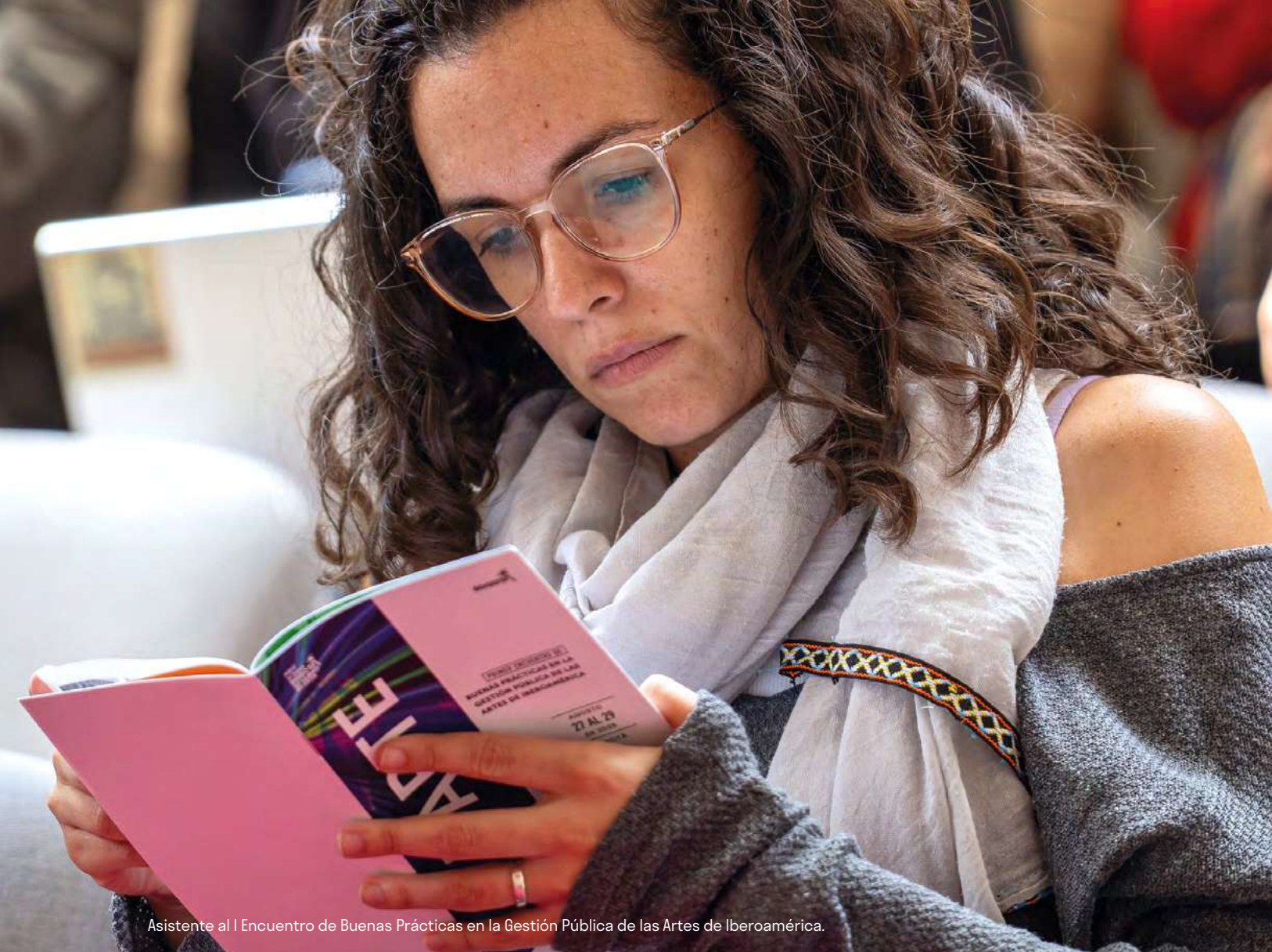
14 Unesco, Comisión Mundial sobre Cultura y Desarrollo, *Nuestra diversidad creativa*. Unesco, 1996. https://oibc.oei.es/uploads/attachments/125/nuestra_diversidad.pdf

15 Unesco, *Informe de la Comisión Mundial sobre Cultura y Desarrollo*. Unesco, 1998.

16 Unesco, *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*, adoptada el 2 de noviembre de 2001, <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>

17 Unesco, *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*, adoptada el 20 de octubre de 2005, <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/convention-protection-and-promotion-diversity-cultural-expressions>

| | |
|---|---|
| <p><i>Diversidad de culturas: realidades interculturales o multiculturales en contacto o convivencia</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Conocer la diversidad cultural del país. * Apreiciar la diversidad interna del sistema cultural. * Reconocer la diversidad de culturas (internas y externas). * Valorar la diversidad cultural como un patrimonio del país y de la humanidad. * Reconocer las situaciones de contacto e interacción de culturas en el territorio. * Comprender que la diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo y también un medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria. |
| <p><i>Diversidad de expresiones culturales según la Convención de 2005</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Conocer la diversidad de expresiones de nuestros sistemas culturales. * Evitar la exclusión o discriminación de expresiones culturales. * Proteger la diversidad de expresiones y lenguajes creativos. * Procurar que los bienes y servicios culturales respeten la diversidad de expresiones culturales. * Proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales y artísticas, lo que presupone el reconocimiento de la igual dignidad de todas las culturas y el respeto de ellas, comprendidas las de las personas pertenecientes a minorías y las de los pueblos indígenas. |
| <p><i>Diversidades con base en las identidades múltiples</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Supone reconocer las diversidades de tipo social, como la raza, la etnia, la clase, el género, la orientación sexual, la religión, la discapacidad, la edad o el estado civil. Se entiende por <i>identidad de un individuo</i> la forma compleja en la que una persona se identifica con su medio y es identificada por él. A fin de comprender mejor esta complejidad y, especialmente, el problema de las identidades múltiples, el tema se examina a partir de tres procesos básicos de personas y comunidades: identificación de su propio medio, ser identificados por el medio y, finalmente, identificarse con el medio. |
| <p><i>Otras diversidades</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * DIVERSIDAD DE GÉNERO: se refiere de manera inclusiva a la diversidad de sexos, orientaciones sexuales e identidades de una persona. Contempla las medidas o acciones implementadas para asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. * DIVERSIDAD SEXUAL: hace referencia a la existencia de múltiples tipos de identidades o expresiones de género y orientaciones afectivo-sexuales. * DIVERSIDAD LINGÜÍSTICA: se relaciona con los diferentes dialectos, acentos e idiomas que hay en todo el mundo. Considera también que hay distintos sistemas de comunicación, como el braille o el lenguaje de signos. * DIVERSIDAD FUNCIONAL: se trata de la inclusión y consideración hacia las personas que tienen capacidades motoras o intelectuales diferentes. Este término busca reemplazar conceptos como <i>discapacidad</i> y acabar con la discriminación y la exclusión. * DIVERSIDAD GENÉTICA: es la variedad de características que pueden tener los organismos de una misma especie. |



Asistente al I Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

Innovación

Definimos la innovación como algo muy distinto a la novedad, tantas veces intencionalmente confundidas. Innovar consiste en introducir y promover una idea, un proceso, servicio o producto nuevo o significativamente mejorado, distinto de lo que existía anteriormente en un campo de conocimiento, una organización o un proceso. Este concepto se extiende a las innovaciones de conceptos, procesos, servicios y productos, así como a las innovaciones organizativas y de modelos de negocio.

La innovación puede variar en grado, desde el incremental (pequeñas mejoras) hasta el radical (cambios en la cadena de valor, en la estructura de un servicio, en la estrategia de

una organización). Conviene tener presente la diferenciación entre invención (idea original) e innovación (la ideación y el desarrollo de los procesos de aplicación de esa idea).

El Banco de Buenas Prácticas pretende retener los procesos que pueden considerarse innovación, porque modifican las formas de gestionar la cultura. La innovación se entiende en este contexto como un proceso mediante el cual se transforma una idea en bienes y servicios culturales, o por el que se incorpora un novedoso proceso de funcionamiento, organización o de ejercicio de un servicio público. En este sentido, se pueden considerar diferentes tipos de innovación y sus características:

| | |
|--|---|
| <p><i>Innovación artístico-creativa</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Incorpora un amplio campo de posibilidades de cambio que van desde el proceso de creación hasta la concepción de la obra con todos sus componentes. * Tiene una dimensión de nuevas formas estéticas y conceptuales de la creación. |
| <p><i>Innovación social</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Aporta cambios en la percepción de la cultura en su entorno social. * Incluye diferentes formas de incorporar la cultura a los cambios en innovación social a nivel comunitario. |
| <p><i>Innovación organizativa-gestión-producción</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Se trata de los cambios en las formas de gestión de la cadena de valor de los productos culturales y de innovación en soportes para la difusión cultural. |
| <p><i>Innovación tecnológica</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Nuevas formas de incorporar contenidos culturales en diferentes soportes tecnológicos. |
| <p><i>Innovación en el hábitat</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Impactos de las prácticas culturales en cambios de perspectiva urbanística y formas de relacionarse con el territorio. * Nuevas percepciones del hábitat a partir de intervenciones culturales y artísticas. |
| <p><i>Potencial innovador</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * Capacidad de un colectivo, programa o territorio para generar, adoptar y difundir nuevas ideas, procesos, productos o servicios que mejoren significativamente los objetivos, la sostenibilidad y la adaptabilidad de sus iniciativas. * Este potencial depende de factores como los recursos humanos, las capacidades tecnológicas, las inversiones financieras, los puntos fuertes de la organización y el entorno institucional. |
| <p><i>La sostenibilidad cultural en la innovación</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> * La sostenibilidad es una categoría presente en todo proceso innovador, y es entendida como una práctica que incluye las vertientes culturales, medioambientales, sociales y económicas, en el marco de un apoyo a largo plazo de las acciones inclusivas respecto a comunidades y sus entornos. * En las zonas rurales, los debates sobre sostenibilidad suelen integrar prácticas tradicionales con necesidades medioambientales (resistencia climática, preservación del patrimonio cultural). * En proyectos urbanos, la hibridación productiva y la diversidad de formas y prácticas culturales multiplican el abanico de contenidos susceptibles de contemplar en su diseño y ejecución prácticas sostenibles. |

| | |
|---|---|
| <i>Incidencia en otros sectores/sistemas</i> | * Cuando una práctica de gestión cultural incide directa o indirectamente en otros sectores de nuestra sociedad. |
| <i>Cooperación y transversalidad con otros sistemas o sectores</i> | * Cuando hay acuerdo de ejecutar conjuntamente una acción incorporando recursos y ateniéndose a objetivos definidos. * También en procesos denominados <i>intersectoriales</i> , que fomentan el acuerdo de avanzar en pos de un objetivo común. |
| <i>Receptor de otros sectores</i> | * Cuando la acción de otros sistemas sociales incide en el sistema cultural propio y, más concretamente, en la práctica de la gestión cultural. |

Relaciones e interdependencia: transversalidad-intersectorialidad

Ninguna práctica de gestión artística está aislada de otros procesos de su entorno. Puede tener más o menos relaciones e interacciones dentro del sistema cultural más próximo o con uno más distante. Por otro lado, se considera el sistema cultural como un elemento constitutivo de la complejidad de las sociedades, en las que la interdependencia de sus subsistemas es un factor de desarrollo, como se ha evidenciado en la Agenda 2030. La transversalidad de las prácticas culturales, además de ser un factor de eficacia e integración, representa un valor añadido que aumenta las sinergias en los servicios públicos¹⁸.

Los efectos de la acción: resultados e impactos

Por su complejidad, se requiere adelantar una reflexión específica sobre las formas de valorar la efectividad en la gestión pública de las artes, en el marco de los objetivos de este banco.



¹⁸ Los otros sistemas pueden ser más o menos detallados, pero en general consideramos educación, salud, economía, empleo, sector jurídico, trabajo social, medioambiente, comunicación, transporte, seguridad, urbanismo, vivienda, defensa, etc.

La evaluación de las políticas públicas ha sido motivo de propuestas y estudios adelantados por la Academia y organismos internacionales, con resultados muy controvertidos. Las aplicaciones de las políticas culturales públicas reflejan una dificultad intrínseca para valorar los efectos y las consecuencias de su intervención, aspecto que ha motivado críticas expuestas por diferentes instancias, principalmente de los sectores sociales habituados a realizar mediciones cuantitativas empíricas y a guiarse por indicadores predefinidos. En estos escenarios, los agentes y organizaciones de la gestión pública de las artes pueden considerar algunos de estos conceptos a la hora de realizar análisis y adelantar prácticas de observación.

RESULTADOS

Pueden considerarse como los efectos de un programa, intervención o proyecto previamente diseñado, con sus objetivos e indicadores de valoración. Generalmente, los resultados se analizan siguiendo una periodicidad prevista, al final del proyecto, anualmente o en los plazos que la estructura o la institucionalidad establezca. En la gestión de la cultura consideramos una complementariedad entre los resultados previstos y definidos en el proyecto o programa, y los resultados no previstos, que se pueden incorporar por su importancia o por el beneficio que aportan.

IMPACTOS

Se trata de los cambios que a mediano y largo plazo se han producido en los contextos de referencia, atribuibles en cierta medida a la acción cultural. Los impactos no coinciden siempre con los periodos de ejecución, y a veces se observan después de que ha finalizado la intervención. En los impactos influyen múltiples factores externos, ajenos al ámbito de la intervención cultural, que pueden incidir positiva o negativamente en la vida cultural; a veces son difíciles de apreciar y valorar.

DIFERENCIAR RESULTADOS DE IMPACTOS

Para la gestión de la cultura es importante apreciar esta diferencia, ya que la acción cultural incide en un momento y un contexto determinados, con unos resultados evidentes. Pero es necesario distinguir los efectos a largo plazo que quedan fuera de la observación o evaluación de un proceso de gestión específico.

TIPOLOGÍAS DE LOS IMPACTOS

Es difícil definir los impactos generales de las políticas culturales públicas, por la diversidad de ámbitos y formas de acción cultural local, que reclaman una adaptación a las características del programa o servicio en cada contexto concreto. A continuación, presentamos algunas clasificaciones que pueden contribuir a la definición y el análisis de los efectos de la acción.

* IMPACTOS DIRECTOS

Efectos que derivan de la intervención del programa o servicio cultural y que se han definido previamente.

* IMPACTOS INDIRECTOS

Efectos de la mediación de otras intervenciones o sectores no incorporados en los objetivos. Pueden estar previstos por medio de una cooperación o se incorporan a los impactos.

* IMPACTOS INDUCIDOS

Efectos que son resultado de diferentes intervenciones que persiguen otros objetivos,

pero que finalmente generan consecuencias no previstas en el ámbito de referencia de una intervención.

Los impactos pueden clasificarse de acuerdo con los fines y objetivos del proyecto; por ejemplo:

- * **IMPACTOS SOBRE LA POBLACIÓN:** individuales, colectivos o comunitarios; o en el contexto y en el bienestar colectivo.
- * **IMPACTOS SOCIOECONÓMICOS:** renta, empleo, aportes al PIB, exportación, desarrollo, mercados culturales, industria, etc.
- * **IMPACTOS DEL PROYECTO, PROGRAMA O ACTIVIDAD:** previstos, incorporados, conocimiento, tecnología.
- * **IMPACTOS EN EL SISTEMA CULTURAL:** gobernanza, garantías, innovación, creatividad, proyección exterior, descentralización.
- * **IMPACTOS DEL SISTEMA CULTURAL EN OTROS SECTORES:** medioambiente, urbanismo-hábitat, economía, turismo, gobernanza, educación.
- * **IMPACTOS ESPECÍFICOS EN LA DIMENSIÓN ARTÍSTICA Y CREATIVA:** aumento de creatividad, producción artística, incidencia en mercados, capacidades creativas, estabilidad de los artistas, proyección exterior.

Los resultados e impactos en la gestión pública de las artes se pueden presentar a partir de la monitorización de información, o de la observación empírica de la práctica o experiencia en forma de datos cuantitativos o cualitativos. Es necesario considerar la dificultad de simplificar en indicadores, unidades métricas o fórmulas simples los efectos de la intervención en el ámbito cultural y artístico, por lo cual se ha de proceder a una amplia descripción e interpretación de los resultados e impactos.

La gestión pública de las artes puede presentar los resultados e impactos por medio de datos cuantitativos, cuando los efectos se puedan

medir, ponderar o reflejar numéricamente. Hay que tener presente que estos datos revelan una parte importante, pero casi nunca representan el todo.

Últimamente, en los ámbitos de la gestión empresarial y de los servicios públicos se considera imprescindible valorar los intangibles como activos. Los efectos de la acción cultural y artística son muy intensos en productos intangibles e inmateriales, y hay que gestionar e incorporar sus resultados e impactos paralelamente a los datos cuantitativos.

Existe una gran dificultad para apreciar e identificar los resultados e impactos intangibles que genera la acción cultural, por lo cual muchas veces no se aportan y, por tanto, solo se valora una parte. Uno de los retos de la gestión pública de las artes radica en el fomento de capacidades para dar visibilidad a los efectos de su acción de forma amplia. Para ello se requerirá de esfuerzos orientados a detectar lo inmaterial, las evidencias difíciles de medir y un conjunto de circunstancias que componen los activos intangibles a nivel personal o colectivo.

Transformación digital

En un mundo marcado por incesantes avances digitales, el sector de la cultura se sitúa en la vanguardia de una transformación digital integral orientada a fortalecer la gobernanza democrática, a aumentar la satisfacción ciudadana y a fomentar la innovación sostenible, así como la eficiencia en la prestación de servicios. La estrategia dirigida a lograr la transformación digital de los servicios públicos culturales contribuye a mejorar la accesibilidad, la eficiencia y el enfoque basado en los derechos culturales de las comunidades. Tal estrategia debe basarse en procesos de interoperabilidad que faciliten interacciones locales y transfronterizas, y debe incluir, además, medidas de privacidad y seguridad, esenciales para la generación de confianza en los servicios, y prestar especial atención a la protección de datos y a la ciberseguridad. El objetivo es crear un ecosistema de servicios culturales cohesionado y digitalmente avanzado, abierto a la posible, participación activa del sector privado. Las siguientes definiciones intentan precisar a qué nos referimos cuando hablamos de *transformación digital*.



| | |
|--|--|
| <i>Elementos digitales</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Con este término hacemos referencia a contenidos, servicios, experiencias, datos, sistemas, herramientas o tecnologías actuales o emergentes, de uso presente o futuro, así como a los comportamientos, motivaciones y prácticas culturales que se fundamentan en dicha tecnología. |
| <i>Transformación digital</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Procesos y resultados de utilizar la tecnología digital para modificar el modo en que una organización opera y crea valor. Es el proceso de integración de la tecnología digital en diversos aspectos de una organización cultural para cambiar fundamentalmente su forma de operar y ofrecer valor a la comunidad interesada y a cada uno de sus interlocutores. No se basa en el simple manejo experto de herramientas digitales, sino en un cambio estratégico que afecta la cultura, los procesos y las operaciones de toda la organización, y requiere atender a tres componentes principales: tecnología, procesos y personas. * La tecnología permite implementar y aprovechar instrumentos digitales. como análisis de <i>big data</i>, inteligencia artificial, computación en la nube, el internet de las cosas, aplicaciones para organizaciones, etc., y aporta las herramientas para mejorar los objetivos estratégicos. Los procesos deberán rediseñarse para aprovechar las capacidades digitales, agilizar las operaciones y mejorar la satisfacción de participantes y usuarios de los proyectos culturales. Para ello hay que emprender una reingeniería u optimización de los procesos existentes o proceder a la creación de otros nuevos. El elemento humano es crucial en el camino que conduce a la transformación digital, y es imprescindible el cultivo de una cultura de alfabetización digital y adaptabilidad. Se requiere invertir en la formación del personal para garantizar su competencia en el proceso de cambio. |
| <i>Madurez digital</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Se trata de la capacidad de un individuo o de una organización para utilizar, gestionar, crear y comprender los productos digitales de una manera contextual (adaptada al entorno y a necesidades únicas), holística (que implica visión, liderazgo, proceso, cultura y personas) y con propósito (siempre alineada con la misión social de la institución). |
| <i>El desarrollo de capacidades de adaptación</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Es el proceso de elaborar y reforzar las habilidades, los instintos, capacidades, procesos y recursos que las organizaciones y comunidades necesitan para sobrevivir, adaptarse y prosperar en un mundo que cambia rápidamente. |
| <i>Estrategia de transformación digital</i> | <ul style="list-style-type: none"> * Plan integral que describe el enfoque de una organización para adoptar e integrar las tecnologías digitales en sus operaciones y cultura, y en las experiencias de sus múltiples operadores. Debe incluir objetivos claros, hitos y una hoja de ruta que indique cómo la organización alcanzará sus objetivos de transformación digital. La estrategia debe alinearse con los objetivos empresariales más amplios de la organización, y abordar los retos y oportunidades específicos a los que se enfrenta en la era digital. |

BIBLIOGRAFÍA

- Bal, Mieke. *Conceptos viajeros en las humanidades: una guía de viaje*. Cendeac, 2009.
- Brun González, Javier, Lola Cerviño Riesco, Luis Ben Andrés, Luis Muñiz Martín, María Ángeles Pérez Corrales y Teresa Muela. *Nueva guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. FEMP, 2023. https://www.femp.es/sites/default/files/multimedia/nuevaguia_indicadoresculturalocal_r.pdf
- Canut, Pedro. "Gestión compartida". En *Manual atalaya de apoyo a la gestión cultural*. Universidad de Cádiz, 2012. <https://atalayagestioncultural.uca.es/wp-content/uploads/2024/09/Manual-Atalaya-de-Apoyo-a-la-Gestion-Cultural.-7.1.pdf>
- CGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos). *Cultura 21 Plus: una nueva guía sobre los derechos culturales en las ciudades y para las comunidades*. 2024. <https://www.agenda21culture.net/es/documentos/cultura-21-plus>
- Gil Gómez, Isabel, Mónica Sandoval, Mariana Soares y Andrea Villers. *Atlas de política cultural para el desarrollo sostenible: una revisión de iniciativas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Jamaica, México, Perú, Trinidad y Tobago y Venezuela*. British Council, 2022. https://www.britishcouncil.org.mx/sites/default/files/atlas_mondiacult_260822.pdf
- Institute for Statistics of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UIS). "The Framework for Cultural Statistics (FCS)". UIS, 2009. <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc10/bg-fcs-s.pdf>
- Martinell Sempere, Alfons y Taína López Cruz. *Políticas culturales y gestión cultural: organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Documenta Universitaria, 2008.
- Naciones Unidas. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. *Nuestro futuro común* (Informe Brundtland). Naciones Unidas, 1987. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Naciones Unidas. *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Adoptado el 16 de diciembre de 1966. Entrada en vigor el 3 de enero de 1976. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-co-venant-economic-social-and-cultural-rights>
- Sen, Amartya. *Development as Freedom*. Alfred A. Knopf, 1999.
- Troyas, Ricardo Antón y Roberto Gómez de la Iglesia. *Kultursistema: matriz para el mapeado e interpretación de los ecosistemas culturales y creativos*. 2020. https://www.colaborabora.org/wp-content/uploads/2022/11/Guia_KULTURSISTEMA.pdf
- UNCTAD. *Perspectivas de la economía creativa 2024*. UNCTAD, 2024. <https://unctad.org/es/publication/perspectivas-de-la-economia-creativa-2024>
- Unesco. Comisión Mundial sobre Cultura y Desarrollo. *Nuestra diversidad creativa*. Unesco, 1996. https://oibc.oei.es/uploads/attachments/125/nuestra_diversidad.pdf
- Unesco. Conferencia Mundial de la Unesco sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible - MONDIACULT 2022. <https://www.unesco.org/es/mondiaicult2022>
- Unesco. *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Unesco, 2005. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/convention-protection-and-promotion-diversity-cultural-expressions>
- Unesco. *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*. Unesco, 2001. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>
- Unesco. "Global Consultation on the Revised UNESCO Framework for Cultural Statistics". 2025. <https://www.culturalpolicies.net/2024/08/14/global-consultation-on-the-revised-unesco-framework-for-cultural-statistics/>
- Unesco. *Informe de la Comisión Mundial sobre Cultura y Desarrollo*. Unesco, 1998.
- Unesco. Programa Gestión de las Transformaciones Sociales (MOST). S. f. <https://www.unesco.org/es/management-social-transformations-most-programme>
- Unesco. *Promover las políticas y la cooperación para la creatividad: guía de aprendizaje entre pares*. Unesco, 2022. <https://www.unesco.org/creativity/sites/default/files/medias/fichiers/2023/01/brochure-peer-to-peer-toolkit-sp-web%20%281%29.pdf>
- Unesco. "The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)". <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc10/bg-fcs-s.pdf>
- United Nations General Assembly. *Background Note: Best Practices Including an Update on the Dubai International Awards*. Edición revisada. UN-Habitat, 2018.



Travesía, de Carlos Arturo Conde. Vidrio al soplete, instalación, instalación. Dimensiones variables. 2025.

Conferencias

magistrales

Esta segunda parte recoge las conferencias magistrales que abrieron y contextualizaron el I Encuentro Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes. Las intervenciones aquí reunidas ofrecieron marcos de lectura amplios sobre el lugar de las artes en la vida pública, el papel de las instituciones culturales y los retos contemporáneos de la gestión cultural en la región.

Las conferencias establecieron las coordenadas conceptuales y políticas que orientaron el desarrollo posterior del encuentro, lo que permitió articular reflexiones sobre derechos culturales, gobernanza, cooperación, sostenibilidad e innovación. Desde distintas perspectivas, estas voces contribuyeron a situar el debate en una escala iberoamericana, y a conectar contextos locales con problemáticas compartidas.

EL VALOR PÚBLICO DE LAS ARTES



Lucina Jiménez

Directora general de Formación y Gestión Cultural de la Secretaría de Cultura del Gobierno de México México

Bogotá: el lugar del diálogo iberoamericano

Una gran emoción me inunda al saberme aquí, en Bogotá, lugar de tantos afectos, con tantas memorias construidas y con tantos procesos abiertos a lo largo de varias décadas llenas de experiencias que nos permiten hoy colocarnos en este debate sobre el valor público del arte.

Quiero saludar la iniciativa del Idartes y dar las gracias a la doctora María Claudia Parias, su directora general, por crear el Banco de Buenas Prácticas de Gestión Pública de las Artes. Gracias por la invitación y, sobre todo, por esta posibilidad de fortalecer los diálogos que nos unen en este espíritu iberoamericano.

Agradezco también a Alfons Martinell todas las conversaciones que de manera trasatlántica o local hemos desarrollado en relación con esta iniciativa y muchas otras. A todas y todos ustedes, presentes o a distancia, porque representan, en este trayecto, puntos de inflexión en la versación sobre lo público.

Quisiera también subrayar el espíritu de cooperación iberoamericano porque, en un debate internacional tan intenso, tan complejo como el que vivimos en nuestros días, en estos tiempos de guerra y de destrucción, el fortalecimiento de esos lazos iberoamericanos nos brinda la posibilidad de transitar hacia otros equilibrios a nivel global, a nivel mundial. Celebro la presencia de los titulares de cultura de la OEI [Organización de Estados Iberoamericanos] y de la Segib [Secretaría General Iberoamericana].

Mucho es lo que hemos avanzado en nuestros diálogos. Hoy no solo hablamos de cooperación cultural, sino de gestión pública de las artes. Mucho me temo que, si ya era problemático hablar de *cultura* en su sentido de lo público, por toda la amplitud que ella encierra, ahora asumimos una complejidad más al referirnos específicamente a las artes. Y, sin embargo, es absolutamente obligado y urgente hablar del tema. Necesitamos hablar de arte, porque es lo único que nos da la posibilidad de imaginar, soñar y reinventar el mundo; y, además, de reinventarlo haciendo acompañamiento de los imaginarios que a nivel mundial se van gestando en cada expresión, en cada barrio, en cada ciudad, en cada grupo o colectivo, en cada artista, en cada movimiento indígena, y en todo aquello que

abre paso a la libre expresión para poder decir una palabra diversa en un mundo que intenta confundirnos con mensajes de guerra.

La fortaleza de esta conversación no solo radica en que está planteada desde el punto de vista de las ciudades, que es donde las políticas de proximidad pueden adquirir su máxima solidez y donde las artes hacen una gran contribución, sino en que además está centrada en la sostenibilidad. Este es un concepto que habremos de trabajar todavía durante mucho tiempo, porque no está estabilizado y es importante reconocer que el debate está abierto para ampliar la reflexión.

Estoy muy contenta de representar a la Secretaría de Cultura del Gobierno de México en esta iniciativa de creación de una nueva dirección general de formación y gestión cultural, que se deriva de la consciencia de un país con memoria de su política pública, pero que la asume de cara al futuro, de cara al presente, afrontando la responsabilidad de la formación que hemos de dar a las nuevas generaciones, en un contexto tan diferente como aquel en que nos formamos nosotras, nosotros. Quiero transmitirles también el saludo de nuestra secretaria, Claudia Curiel de Icaza, quien ha tenido el gusto de firmar un memorándum de entendimiento con la doctora María Claudia Parias, en esta lógica de construir bancos de experiencias como una posibilidad de diálogo basado en los conocimientos que se reformulan y se amplían con la experiencia. Agradezco el privilegio y la enorme responsabilidad de abrir este encuentro iberoamericano.

Hablar del valor público del arte es algo que pocas veces se hace. Usualmente se habla del arte como expresión; o en términos de la producción, la formación, de los llamados “públicos”; o como un entorno deseable, otras veces instrumentalizado; pero hablar del sentido público del arte es algo que requiere una conversación mucho más puntual. Por ello, en este espacio de afectos y de miradas diversas, habremos de plantearnos más bien varias preguntas, siendo conscientes de que esta conversación puede plantear ciertos cuestionamientos incómodos respecto de los discursos convencionales.

El lugar de las artes: la ruptura de múltiples estereotipos

Para establecer el sentido público de las artes es necesario hacer un recorrido, con el propósito de valorar dónde estamos y cuáles son las preguntas que ahora podemos hacernos en esa dirección. Durante las últimas décadas, y desde diferentes instancias, hemos hecho planteamientos que son el punto de partida de esta conversación. Se ha trabajado e invertido muchísimo en investigación pedagógica, filosófica, estética, artística e incluso científico-técnica hasta poder afirmar de manera contundente que las artes son una forma de producción de conocimiento tan necesaria y válida como la ciencia. Esto es algo que ya no tenemos que seguir negociando. Está formalmente reconocido y asentado. Es un punto de partida ya ganado.



Asistentes al I Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

Las artes producen conocimiento, autoconocimiento, aprendizaje, y probablemente son la forma más profunda de explorarnos e identificarnos en lo individual, en lo colectivo. El arte es capaz de revelar los dilemas, las dicotomías, las verdades, las insuficiencias, los sueños o las aspiraciones de las sociedades en las que habitamos y para las cuales no tenemos palabras; poder hacerlo mediante el arte tiene un valor poderoso.

Se ha reconocido en las artes un espacio de creatividad, de expresión y de experimentación. Y es que detrás de toda obra artística hay una profunda reflexión y un enorme trabajo de investigación. La creación y las prácticas artísticas nacen de la reflexión, el pensamiento, la deconstrucción, las trayectorias establecidas muchas veces de una manera polémica o incluso tensionante. Igualmente, ya está establecido que las artes son un campo de innovación, aunque yo insistiría en que esta no solo se da en relación con las tecnologías digitales o con el debate en torno a la inteligencia artificial que hoy en día nos ocupa, y que es importantísimo atender, sino que también nos estamos refiriendo a aquellos espacios en donde las prácticas mismas encierran saberes, conocimientos, técnicas y experiencias que pueden provenir de prácticas ancestrales profundamente contemporáneas y que plantean escenarios de innovación necesarios en el mundo actual.

En nuestro tiempo es fundamental reconocer que la innovación más urgente es la que implica repensar la relación entre el arte y la naturaleza. Y, cuando hablo de la naturaleza, no me refiero a ella como escenario o como entorno, sino como el mundo al que pertenecemos como especies que convivimos en un planeta que está en tensión y frente al cual debemos reflexionar desde otra perspectiva. Estamos acudiendo a una revolución en el ámbito territorial desde expresiones que vienen de la ancestralidad, pero que manifiestan su completa vigencia y contemporaneidad para atender muchos de los problemas actuales producidos por el cambio climático. Pero esto supone una renovación de carácter epistemológico, solo que no tenemos ni el tiempo ni el espacio para hacerlo en este momento.

El arte ha sido también reconocido por ser un factor de protección, desde el punto de vista de la seguridad ciudadana, en sociedades donde vivimos situaciones de riesgo social, y existen muchas iniciativas actuando en este sentido. Sin embargo, hablar de las artes como factor de protección también implica una toma de postura más puntual, más responsable y menos triunfalista. Señalo esto porque ninguna práctica artística garantiza *per se* que actúe como antídoto contra la violencia, si es que esta no ha sido diseñada para tales fines. Es verdad que la práctica de una disciplina artística tiene el potencial de construir una arquitectura interna en las personas y de generar disciplina, enfoque y sentido de logro, pero no todas las modalidades de educación en artes o toda práctica artística promueven una ética, habilidades interculturales y formas de relación no violentas.

Asumir esa posibilidad como un hecho dado es responsabilizar al arte de una misión que no necesariamente le es intrínseca. El arte no hace

milagros. Lo que sí puede hacer, cuando sus objetivos son esos y la práctica se estructura a partir de procesos metodológicos situados, es crear espacios de diálogo y de experiencia. El arte sin experiencia no tiene sentido ni capacidad de desestructuración de los bucles de percepción, pensamiento y acción violenta que son parte de las realidades actuales. Puede promover la toma de postura ética ante la vida, ante las realidades circundantes; puede establecer escenarios, abrir fisuras o cerrarlas, enriquecer las miradas con empatía y sentido de logro individual y colectivo. Pero exigirles a las artes que tercien con la violencia sin combatir la desigualdad, o en favor de la justicia restaurativa y la igualdad, es pedirle que haga milagros. El arte no hace milagros, y eso es muy importante que lo tengamos en cuenta.

El arte sin experiencia puede convertirse en una forma más de racionalización, cuando se aborda de manera libresca y con pretensiones eruditas; cuando la experiencia individual y colectiva no es aquello que construye conocimiento, sino solo entretenimiento o divagación. Para que el arte transforme, como se suele insistir en tiempos recientes, habrá que preguntarse qué es lo que ha de transformar, para quiénes, dónde y desde qué posturas. Y entonces será posible actuar metodológicamente estableciendo en primer lugar el factor de libertad creativa como punto de partida.

En ese sentido, necesitamos construir y reconocer las prácticas artísticas que construyen estrategias de investigación y de autoconocimiento; las que abren nuevas rutas de exploración estética y ética, de imaginación del mundo, las que ofrecen ampliar los horizontes de la interculturalidad y el sentido de empatía y solidaridad. Por ello, invertir en artes como gesto de carácter público significa asumir una reflexión epistemológica, pedagógica, ética y estética que va mucho más allá de solamente atribuirle al arte un espacio de apoyo a la creatividad o de no violencia, sin asegurarse de que la exploración avanza en esa dirección.

Por eso es importante tener claridad ante el debate internacional en el que el arte y la educación en artes son señalados únicamente como insumos de la industria cultural. Eso también puede ser pertinente, pero no es equivalente al reconocimiento del arte como derecho cultural.

La gestión pública de las artes ha de reconocer el acceso a las expresiones artísticas y la práctica artística como un derecho cultural. Y, en el espíritu de libertad creativa, también es fundamental hacer consciencia de que no todas las prácticas artísticas han de tener el propósito de buscar transformaciones sociales, por más que sean las que necesitamos con urgencia. En ese sentido, un elemento fundamental de la gestión pública de las artes entraña la defensa a ultranza de la libertad artística. Muchos artistas hoy en día trabajan en contextos educativos, actúan en relación con dilemas humanos, otros, en investigación histórica, otros más, en el desarrollo de las posibilidades técnicas o estilísticas de las artes, o bien en la exploración de nuevos lenguajes; esto también es fundamental

y debe ser apoyado desde el punto de vista de las políticas públicas. Hemos de ser conscientes de esas dicotomías cuando hablamos de lo público en las artes.

Arte y derechos culturales

El arte es un derecho cultural. Pero cuando hablamos de *derecho cultural* también nos referimos a la capacidad creadora y generadora de experiencias propias de cada persona, pueblo o comunidad, y, sobre todo, a la capacidad de gestionar los recursos culturales, artísticos y patrimoniales de sus territorios. Por eso, los derechos culturales remiten inevitablemente al territorio, porque el ejercicio de los derechos culturales requiere estrategias de proximidad. El territorio no es solo un espacio geográfico, sino una realidad producida por las relaciones sociales que establecen quienes lo habitan, por medio de las cuales se transforman los recursos naturales y se generan símbolos y representaciones en las que se recrea y transforma su patrimonio cultural.

Este camino para el reconocimiento de las artes como derecho cultural, como derecho humano, ha tenido que afrontar muchos debates que han logrado establecer ciertos referentes que ya son incuestionables; pero hay otros estereotipos o campos de discusión que no están concluidos del todo, sino abiertos en muchos lugares y en muchos sentidos.

Entre los estereotipos más consabidos están aquellos que planteaban que las artes son solo para las élites. ¿Cuántas veces hemos escuchado que las artes son para las personas que tienen tiempo libre, cuando la noción misma de *tiempo libre* hay que debatirla? Ese es uno de los estereotipos que se dejan atrás cuando se entiende el arte como un derecho cultural, y especialmente cuando hoy en día se reconoce que las ciudadanías no solo son parte de los públicos, sino que participan en la creación cultural de manera directa. Esa visión también es una fragmentación de la capacidad creadora y articuladora de las ciudadanías.

Conviene aquí puntualizar que la relación del arte con la ciudadanía no puede asumirse solo en su dimensión de público, porque limita la noción de *ciudadanía cultural*. La posibilidad de que las personas funjan como público es solo una de las dimensiones que asumen las ciudadanías en la vida cultural. Sostener esa noción como su única condición equivale a reducir el vínculo entre arte y sociedad a una mera transacción entre productores y consumidores.

Para hablar del arte como bien público también se ha tenido que reconocer que, en el contexto de la diversidad cultural que tenemos, no es posible concebir el arte solamente desde parámetros europeos, como lo clásico. Esta perspectiva se estableció en las escuelas durante muchas generaciones, cuando se planteaba que las artes solo tenían que ver con



los griegos y con la visión occidental, dejando de lado todas las formaciones artísticas de las diversidades que nutren nuestras realidades, nuestros países.

El impulso a los discursos que reivindican la diversidad cultural también ha dado relevancia al arte, no solo desde el *mainstream*, no solo en el caso de aquellas expresiones que han sido reconocidas por el quehacer de las entidades que generan esa cadena de institucionalización del arte. El campo artístico es mucho más diverso, mucho más contradictorio, mucho más complejo de lo que vemos en los espacios institucionales. Es continua la emergencia de prácticas artísticas detonadoras de experiencia, el nacimiento de grupos y comunidades que probablemente no van a estar ahí y a los que no les interesa estar ahí. Esto no quiere decir que no deban existir políticas institucionales: ¡por supuesto que tienen que existir! Surge entonces un nuevo cuestionamiento: ¿cuáles son la función y la perspectiva de lo público en relación con esos ecosistemas de expresión y creación artística?

Otro campo que está en tensión y abierto a la reflexión desde lo público es la relación casi intrínseca entre arte y masculinidad. Las narrativas contemporáneas están intentando cada vez más, reconocer las ausencias, los huecos, las fisuras, y hacer emerger las creaciones que han

hecho no solo personas heteronormadas, masculinas y blancas, que han dominado el escenario artístico, sino que se avanza en el reconocimiento del aporte de las mujeres, las personas no binarias, los pueblos originarios, las personas afrodescendientes y otras subjetividades procedentes de todos los sectores del sur global y de grupos que trabajan por la deconstrucción de esa mirada y forma de organización patriarcal.

La relación del arte y la discapacidad es todo un mundo de exploración donde también se están rompiendo mitos que presuponen que las personas que viven con alguna neurodivergencia son ajenas a la creación. ¡Falso de toda falsedad! Si estamos hablando de derechos humanos y de derechos culturales, debemos incluir de manera pertinente a las personas que viven con discapacidad, y también a las que están privadas de la libertad. A decir verdad, ya ni siquiera es un tema de inclusión: es de ejercicio de un derecho. El derecho cultural no se pierde en ninguna circunstancia, pues es intrínseco a la existencia, como todo derecho humano. En las conversaciones que tenemos para argumentar o defender el sentido público del arte y el lugar de lo público en la gestión de las artes, conviene que cada ciudad haga su propia línea del tiempo de su propio recorrido, porque esa trayectoria no es nueva: tiene décadas. ¿Y para qué hacerlo?, nos preguntaremos. Para poder establecer, recordar y socializar, a través de diversas pedagogías, las bases legales y jurídicas competentes para ese reconocimiento de derechos culturales. Si construimos la ruta del tiempo, podremos sensibilizar a las personas que van llegando al campo o puntualizar si se están viviendo transiciones importantes en el terreno legislativo y garantista.

Las normativas vigentes

Cuando se discutía en México la Ley General de Cultura y Derechos Culturales, que por cierto fue una construcción promovida por la sociedad civil, en el marco de las relaciones con el Poder Legislativo, uno de los principales debates, que Enrique Vargas conoce bien, y que introdujimos quienes formamos parte del Consejo Redactor, fue que se asumiera la noción de *derechos culturales*. Ese debate no fue fácil. Llevábamos más de veinte años entrampados y sin poder avanzar en una legislación. Costó trabajo mantener el enfoque de derechos culturales, pero se logró ir más allá del acceso a los bienes y servicios culturales. La Ley de Derechos Culturales de los habitantes y visitantes de la Ciudad de México también descansa sobre estos principios, y otros más.

La libertad creativa y la libertad de expresión son derechos culturales irrenunciables. Nunca será suficiente decirlo y subrayarlo, porque estamos viviendo tiempos aciagos en ese sentido de la libertad de expresión. Los discursos verticales y autoritarios que surgen terminan siendo intentos de dirigismo hacia expresiones que solo tienen posibilidad de ser en el marco de la libertad. Y esa es una defensa permanente, porque no está dada *de facto*: es parte de esos derechos que se ganan ejerciéndolos.

Y a veces es tensionante, en el ámbito de lo público, sostener esa defensa de la libertad de expresión y de la libertad de creación, más aún cuando se interpela a las propias instituciones o a los Gobiernos a los que dichas instituciones pertenecen. Pero es fundamental mantenerse en el registro de esa libertad y combatir cualquier tipo de dirigismo, cualquier tipo de censura que aparezca en cualquier lado, porque a veces toma forma de autocensura. Es un tema que hay que trabajar constantemente.

Arte y salud pública

Vivimos un hecho que interfirió en la manera en que el arte es concebido desde lo público: la pandemia. Esta nos colocó como humanidad frente a dilemas que no creíamos cercanos, y nos puso frente a la circunstancia de considerar un peligro las relaciones con el otro, con la propia humanidad.

Gracias, Idartes, gracias, Bogotá, por permitir que volvamos a abrazarnos, por volver a tener presencia con el cuerpo, el alma y los afectos, por brindarnos la posibilidad de darnos un abrazo, de cerrar los ojos y saber que somos gente que venimos de muchos caminos, de muchas memorias, de muchas historias, pero que estamos aquí y ahora viendo cómo se construye este escenario de debate de lo público en las artes, desde las ciudades, en esa perspectiva iberoamericana. Esto tiene un gran valor.

La gestión pública del arte, desde la pandemia, dislocó mucho los ecosistemas, al tiempo que abrió diversas posibilidades de gestión por medio de la tecnología digital, que ya se han asentado y se han convertido en parte de las herramientas de muchas comunidades. Dio lugar, incluso, a varios géneros de expresión que siguen desarrollándose, a diversos dispositivos y herramientas. Estuve en la ceremonia de fin de cursos de una generación de bailarinas y bailarines que no solo habían diseñado sus obras coreográficas y la ejecución de estas en el aislamiento, usando sus azoteas, la sala, los patios de sus casas, durante el confinamiento, sino que, además, crearon herramientas para apoyar a las generaciones que no estaban familiarizadas con la tecnología. Otras generaciones se autodiagnosticaron para fortalecer la autoprotección, detectaron las violencias de género, muchas veces silenciadas, y que se evidenciaron justamente con la pandemia. Para nadie es noticia que el arte contribuyó a la salud mental y pública de varias generaciones en ese contexto de la pandemia.

82

La Organización Mundial de la Salud hizo un estudio sobre más de novecientos estudios —fíjense: es un estudio de los estudios—. Sí, nos da risa, pero de verdad es importante que sean estudios. ¿Por qué? Porque resumen todo el avance de la neurociencia, de la psicología cognitiva, de la psicología de la Gestalt, de la pedagogía crítica, e incluso de los estudios a partir de otras epistemologías que han conversado desde la perspectiva de las artes y han evidenciado el aporte que estas hacen a la salud pública.

“Las artes construyen y son fundamentales para la salud pública, para la salud mental”, señala la Organización Mundial de la Salud. Y eso es una conclusión pospandemia. Yo creo que aquí hay un tema de política pública muy interesante que recién algunos países están retomando y buscando sistematizar. El reto es pasar del reconocimiento del papel de las artes en la salud a su expresión en la estructura programática y presupuestal de los Gobiernos, de los ministerios de Salud y de Educación, y de las municipalidades. Es decir, la propia OMS propone que las artes deben estar en las acciones de prevención de la salud, y para ello se requiere contribuir desde una perspectiva intersectorial y de vínculos transdisciplinarios.

En México, en la Subsecretaría de Desarrollo Cultural dialogábamos con representantes del Instituto Mexicano del Seguro Social, y ellos decían: “Necesitamos colocar el tema de la importancia de la vida artística en la formación de las personas que atienden a las y los pacientes que se acercan a buscar salud, para impulsar la sensibilización”. Y en eso vamos a trabajar en la Secretaría de Cultura. Sería un buen avance.

Hay una iniciativa en los Estados Unidos, que se llama AltaMed. Es una entidad que ofrece servicios de salud a personas de origen o procedencia latinoamericana, en la que no hay una sola clínica en la que no haya arte. Hay estudios que han evidenciado que, efectivamente, el tratamiento del alzhéimer puede mejorar si se acompaña de música. ¿Por qué? Porque la memoria musical tiene una condición de desarrollo distinta y puede estimularse desde otras zonas neurológicas. La Organización Mundial de la Salud incluso ha hecho un análisis del impacto económico en la salud, señalando que, de manera directa o indirecta, el arte puede incidir en un ahorro si se lo usa en la prevención de enfermedades.

Un ejemplo de cómo desde el arte se puede trabajar en ámbitos de salud mental y reclusión es la obra de Ricardo Caballero, un artista mexicano que ha acompañado durante diez años a personas que viven en espacios de atención psiquiátrica su situación de pérdida de la libertad. Ricardo Caballero presentó, en una exposición que se cerró este fin de semana en la Ciudad de México, en el Museo del Objeto del Objeto, una obra de personas que hacen un electroencefalograma de la burocracia mexicana; se trata de una reflexión, desde una perspectiva simbólica, alrededor del laberinto que los llevó a la reclusión, contexto en el que ahora, gracias al arte, tienen la posibilidad de imaginar la libertad o de imaginar aquello que los puede llevar hacia eso llamado *justicia*. Esa exposición de verdad no tenía pierde. Casos como este nos permiten usar lo neurológico como recurso estético para acercarnos con una mirada crítica a la conectividad social. La buena noticia para estas personas en prisión es que ya se había vendido toda la obra, adquirida por colecciones privadas.

Y valga la pena mencionar, a propósito del coleccionismo desde lo público, que tenemos también un campo importante de trabajo, a veces

complementario a las colecciones públicas, desde el punto de vista del fortalecimiento de la divulgación artística, pero otras veces solo interesado en el mercado internacional del arte.

Arte y espacio público

La reflexión sobre arte y espacio público es larga y compleja. No tenemos mucho tiempo para ello, pero sí quisiera dejar un trazo, al menos. Aquí señalo algunos aspectos que pueden ser considerados una aportación problemática del arte en el espacio público:

El espacio público es donde más se debaten las relaciones sociales en el territorio. Es el lugar donde se construye o no ciudadanía, donde se generan o no condiciones para la seguridad ciudadana. Y si a alguien afecta este último tema es precisamente a las mujeres, a las jóvenes y a las niñas, quienes tienen el derecho de sentirse seguras en la calle; sin embargo, no siempre es así: todavía falta mucha consciencia de que la calle tiene género.

Por otra parte, hay que mencionar la interacción vecinal con artistas y creadores. Puede ser que en esa relación se diriman el derecho cultural y el cambio de las narrativas de lo urbano desde la esfera del territorio y de la memoria. Esto no es automático. La interacción es distinta cuando se pinta un mural por encargo sin involucrar a la población, que cuando sucede a través de un proceso de creación de nuevas capacidades y discursos que pasan por una educación ciudadana orientada a la reapropiación del territorio, a la mejora del espacio público y de la imagen urbana. Esto no necesariamente implica la instrumentalización del quehacer del artista, si se respeta la libertad estética de las y los creadores que contribuyen al proceso.

El hecho de realizar actividades artísticas en cualquier lugar no necesariamente se traduce en la generación de factores protectores de prevención de las violencias y de la delincuencia. Existe la posibilidad de que efectivamente ocurra, cuando el arte no solo es un dispositivo de exterioridad o de recreación, de uso del tiempo libre, sino que forma parte orgánica de enfoques interdisciplinarios a partir de los cuales el cuerpo social se está transformando. La integración intergeneracional que puede propiciar el uso del espacio público es fundamental en momentos en los que unas generaciones necesitan fortalecer el relevo, mientras que otras requieren recuperar y transformar la experiencia de quienes las preceden.

En el análisis de las manifestaciones de arte público que deben, pueden o requieren estar en el espacio público, destacan los debates sobre la narrativa y los relatos dominantes. En el caso de México, han crecido los llamados *antimonumentos*, colocados en sitios simbólicamente relevantes. Estos hablan de contradicciones sociales vivas, de conflictos abiertos

que se resuelven en lo público, en relación con la escultura, con el arte público. El muralismo colectivo de resistencia que ejercen determinados artistas nos está recordando la agenda política internacional.

Arte y cambio climático

Aunque algunos países pretenden dar la espalda a la problemática del cambio climático, hay muchos otros que están tratando de ponerlo en la agenda, dada la gravedad del problema que afecta al planeta y todas sus especies.

El trabajo artístico tiene muchas maneras de contribuir. Ya en los años noventa, el Museo de Arte Moderno de Nueva York presentó una exposición que reflexionaba sobre el futuro del genoma en relación con los usos de la nanotecnología. La manipulación del ADN se utilizaría solo para producir las prótesis orgánicas de personas con los recursos suficientes para pagar una pierna nueva o para la reproducción de especies en beneficio del capital, como luego se empezó a investigar. Otras piezas cuestionaban si las investigaciones sobre diseño y energía podrían producir energía eléctrica en aquellas zonas donde no la hay.

Esa reflexión abarca también los modos de producción escénica, al replantearse la producción que descansa en el excesivo consumo de energía y la huella de carbono que generan aquellas obras que requieren grandes espacios de almacenamiento e inversión en transporte para movilizarlas. Hay una tendencia internacional de experimentación artística en relación con la huella de carbono y el uso de la tecnología.

Dirigí el Instituto Nacional de Bellas Artes hasta octubre de 2024. Con el proyecto “Chapultepec: naturaleza y cultura”, de la Secretaría de Cultura y el Gobierno de la ciudad, logramos la recuperación de lo que era un estacionamiento frente al Centro Cultural del Bosque, en la Ciudad de México, el cual vivía más bien atrapado por la arquitectura monumental del Auditorio Nacional, un campo militar y ese megaestacionamiento. El bosque había quedado en el recuerdo del nombre. Se recuperaron más de 60 000 metros cuadrados para la naturaleza, en un proyecto que colocó al Centro Cultural del Bosque en el siglo XXI, desde el punto de vista escénico, y a la política pública, en términos de desarrollo sostenible, en una postura responsable con el medioambiente. El Jardín Escénico incluye dos nuevas infraestructuras para las artes escénicas que dialogan con el interior y el exterior, que no almacenan objetos, que recuperan el cuerpo como el territorio más importante de expresión y se abren a la experimentación transdisciplinar. Por cierto, lo estrenamos en un diálogo con Alfons Martinnell, en una reflexión que propuse sobre cuál es el escenario de la gestión de las artes escénicas en la relación entre arte y naturaleza. Ese espacio recupera humedales para que el agua circule, y ha propiciado el retorno de especies nativas vegetales y animales, al mismo tiempo que permite un alto nivel de especialización artística, interdisciplinaria.

Alto contraste: Patrimonio del centro histórico marginal. Agrupación Gran Estilo: 'Domur', 'Tintas', 'Zancudo'. Vinilo y aerosol. Retratos, naturaleza y graffiti writing.





DOMUR - ZANCUDA - 2024

ZOTABIZ

A principios del siglo XXI diseñamos, junto con Francisco Toledo y Claudina López, el Centro de las Artes de San Agustín, en el bosque de San Agustín Etlá. Por exigencia de mi querido amigo Francisco Toledo, buscamos internacionalmente alternativas para que la gráfica y la fotografía no contaminaran. Gerardo Kleint venía explorando reveladores no tóxicos para la fotografía. En la gráfica logramos sustituir los ácidos por procesos de electrólisis en la quema de placas. La arquitectura de este emblemático centro está ubicada en una exfábrica textil donde nace el 40% del agua que alimenta a la ciudad de Oaxaca, y que permite la recuperación y la limpieza del líquido, entre otros componentes de carácter medioambiental. Hay muchísimas otras experiencias que están en sus propios territorios y que valdría la pena sistematizar y compartir. Creo que esto va a ser cada vez más importante.

Lo público en las artes

En síntesis, ¿en qué sentido las artes asumen desde lo público el bien común? Ese es en realidad nuestro verdadero debate. ¿En qué sentido la gestión de las artes genera bien común? Yo he trazado hasta aquí una ruta basada en mi propia experiencia, en la trayectoria principalmente de México, mi país, pero a ustedes sus realidades les podrán dictar otras que subrayen la dimensión territorial o regional y los avances en la construcción de una nueva ética de lo público en las artes.

En la perspectiva de lo público, la educación en artes se convierte en un puente fundamental hacia el ejercicio de los derechos culturales. El derecho a la diversidad no solo abarca la dimensión cultural y lingüística, o religiosa: es principalmente estética. Los conflictos más profundos que podemos vivir en nuestro tiempo tienen que ver con esa diversidad estética, y la intolerancia a ciertas estéticas puede llegar a ser, en verdad, asombrosa. El derecho a la diversidad cultural implica también construir las estéticas y los repertorios con los que hemos de entretejer nuestras identidades en construcción. Y, si algo influye en ello en estos tiempos, es el algoritmo que ordena las ofertas musicales y visuales que las plataformas y aplicaciones nos lanzan a cada momento, aparentando adivinar nuestros gustos. La emergencia de la inteligencia artificial nos obliga a pensar distinto y a adentrarnos en estas herramientas sin satanizarlas, buscando su máximo aprovechamiento, sin poner en riesgo la creación artística y las categorías sociales vinculadas al mundo del arte.

Hoy, en México, la presidenta Claudia Sheinbaum Pardo abrió un espacio de escucha a través de la Secretaría de Cultura federal, para atender las demandas de personas que hacen doblaje, ya que una de ellas sufrió la reproducción no autorizada de su voz por medio de la inteligencia artificial. Eso abrió un gran debate que abarca la revisión de la Ley Federal del Trabajo: el reconocimiento de las categorías laborales y el planteamiento de qué ámbitos de los derechos de autor y de la propiedad intelectual se deben modificar. Se han analizado también los límites y las posibilidades de

la autorización de estas formas de reproducción. No se trata de prohibir, sino de generar acuerdos, pactos que puedan tener un sentido específico y utilizarse en otros espacios.

Estas medidas van a contribuir a la definición de la sostenibilidad y del futuro de los ecosistemas artísticos. Las artes necesitan un ambiente fértil, libre, diverso, y eso no necesariamente está garantizado ni se da de manera automática: requiere política pública. Lo que nosotros vemos en la vida artística es solo la punta de un iceberg; lo que no vemos cuando acudimos a un museo, apreciamos una exposición o disfrutamos de la música, la danza, la ópera o una función de circo, es todo lo que hay debajo y todo lo que tiene que suceder para hacer posible esas experiencias artísticas. Ahí tenemos que sumergirnos hasta abajo del iceberg para definir una postura de política pública sostenible, diversa y, además, no dirigista, es decir, con libertad.

Queremos un sistema de producción y de reproducción que respete derechos, pero que al mismo tiempo haga posible una cultura abierta; que pueda hacer un uso ético y pertinente de la tecnología, pero que no sustituya a las y los cantantes o músicos, artistas visuales o diseñadores bajo la lógica del acceso a la inteligencia artificial. Al usarla, no se pagan salarios artísticos, y entonces contribuimos a borrar, de modo general, los oficios y a las personas dedicadas a las disciplinas artísticas que son cultura viva. Necesitamos políticas artísticas para reorientar los ecosistemas a partir de las consideraciones que hacen las y los artistas, gestores, productores.

En la Secretaría de Cultura del Gobierno de México tenemos un diálogo muy importante con el Sistema de Apoyos a la Creación sobre la estructuración de los ecosistemas. Se analiza hacia dónde va ese sistema, en relación con las cadenas de valor, y cómo se podría ampliar su impacto. Todo ello no puede ser ajeno a la perspectiva internacional, porque los ecosistemas no solo requieren dinero, financiamiento, sino también intercambios, movilidad. El análisis de la relación entre cultura y economía en los ecosistemas también requiere reconocer las tres dimensiones en las que se desenvuelve la dinámica cultural: la economía social, la economía de los proyectos artísticos y de gestión autónoma, o bien la industria cultural propiamente dicha. Y todo ello supone la mejora de la condición del artista, un ángulo de los ecosistemas que no ha encontrado todavía alternativas sostenibles en muchos países.

Las buenas prácticas en gestión pública de las artes debieran operar en esa doble dirección: por un lado, impulsar los ecosistemas de la sostenibilidad de las artes mismas y, por el otro, mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los artistas.

La Secretaría de Cultura, por intermedio de la Dirección General que encabeza, de Formación y Gestión Cultural, lanzó una convocatoria que se llama Cultiva México, que es el marco en el cual se firmó el memorándum de

entendimiento entre el Gobierno de México y el Idartes. ¿Cuántas iniciativas públicas, municipales, estatales o de la sociedad civil han construido buenas prácticas y no han recibido el reconocimiento de la producción de conocimiento que están haciendo? Reconocerlas implica, también, incorporar sus saberes y sabidurías a los programas de formación que impulsamos en términos profesionales. Lo que estamos buscando con ese banco de buenas prácticas, en este caso, de dimensión comunitaria, es el reconocimiento de aquello que ya generó experiencia, valor, y que debiera estar en la conversación por derecho y por trayectoria. Estoy segura de que el vínculo entre ambos bancos de buenas prácticas permitirá generar lazos entre iniciativas, entre profesionales.

Por eso, nos encontramos ahora en Bogotá, en el Idartes, donde se está creando este banco de buenas prácticas de gestión pública de la cultura, la posibilidad de articularnos y de plantearnos experiencias comparadas y compartidas.

Así que muchísimas gracias por la invitación, por la escucha, por el diálogo. Es un gusto estar aquí en esta casa tan querida, en esta, nuestra Bogotá.

Preguntas y respuestas del público

Jenny Bedoya Lima: Soy profesional especializada en la Gerencia de Danza. Me ha asaltado una duda como docente: nosotros tendemos a hablar de *bien común*, y, cuando se trata el concepto de bien común, posiblemente nos referimos a algo que es para un grupo particular de personas, un interés que es parte de ese grupo de personas. Pensaba primero, al respecto, ¿deberíamos tender entonces hacia el bien público? Y, segundo, en términos del valor público, uno de los elementos que componen la posibilidad de llegar a este bien es el capital social, y dentro del capital social está el tema de las redes.

Todos estos elementos que se están planteando, orientados a las artes, me ponen en confrontación con lo que es el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio, cuando los consejeros no logran ciertas cosas en términos de representación de la sociedad. Así que, más que una pregunta general, planteo esto: ¿por qué no hablar de *valor de bien público* más que de *bien común*?

90

Lucina Jiménez (L. J.): El debate de lo público tiene un sentido de política, ojalá, de Estado, ojalá no solo de gobierno. Cuando hablamos de ello nos estamos refiriendo también a las acciones que pueden ayudar a disminuir las brechas o a generar condiciones de mayor igualdad, porque la igualdad es un deseo, pero no es una realidad. Entonces, hemos de construir esas acciones concertadas que puedan equilibrar.

Dicen que cuando se tienen que equilibrar los derechos de las minorías se requieren decisiones públicas, es decir, de Estado, para que se puedan establecer ciertos derechos especiales que ayuden justamente a ese equilibrio, porque la desigualdad de la que se parte es mucha.

Ahora, cuando hablamos de bien común estamos hablando de un concepto que puede traspasar el orden de lo estatal, de lo gubernamental, para colocarnos en la perspectiva de las sociedades. Hace poco, en México echamos a andar un diplomado de formación en gestión de recursos bioculturales.

Entonces, estamos refiriéndonos a la gestión del territorio desde el punto de vista del derecho de aquella persona que habita o transita un cierto lugar. Lo pongo como ejemplo porque hay una comunidad en el norte de México, los comca'ac, antes conocidos como seris, que vive de la pesca. Cuando regresan de la pesca, cualquier persona que, por una circunstancia física de salud, por ejemplo, estar amamantando, no sale a pescar, tiene derecho de ir al barco y tomar los peces que necesita para comer, porque esa pesca forma parte del bien común: eso que pescaron los demás forma parte de ese bien común. Entonces, estamos hablando de planos distintos.

Ahora, el bien común está más ligado, en los análisis conceptuales, a aquellas prácticas que tienen que ver con el comunitarismo, con las formas asociativas del territorio que van construyendo modos colectivos de toma de decisiones y, al mismo tiempo, de decisión del destino de los recursos.

Entonces, son dos conceptos que no se sustituyen uno al otro, pero que se tienen que complementar, porque estamos hablando de planos distintos. Creo que las nociones de bien común que nacen de los pueblos, y que están afianzadas en el reconocimiento de la titularidad del patrimonio como colectividad, son las que hoy en día están siendo más valoradas en muchos sistemas, además, de intercambio.

En cuanto a las redes, estas, sin lugar a duda, son fundamentales, pero hay muchos tipos de redes, y no todas cumplen una misma función ni tienen las mismas características. Entonces, hay que ver de qué manera el capital social se fortalece desde lo comunitario, desde lo territorial, en redes que incluso no necesariamente están formalizadas, como sí pueden estarlo las que tienen que ver con las instituciones. Ahí las reglas son distintas, pero importa mucho situarse en el escenario desde donde estamos hablando. A veces nos desesperamos porque una determinada red en la que colaboramos no cumple la función, y a veces lo pensamos así, pero una red tiene muchos agujeros, y también tiene muchos hilos que hacen que se vinculen unas ideas y otras; entonces, sale y entra, sale y entra, teje y sale. Si no tiene ese movimiento, ese desplazamiento, hay que revisar el funcionamiento de la red y no verse como algo exterior,



porque si eres parte, eres parte. Hay que hablar en plural, en *nos*. El *nos* nos sitúa siempre en el compromiso del hacer.

Carlos González Martínez: Soy director de Cultura de Guadalajara. Hablaste de un montón de puntos relacionados con el arte, pero yo me quiero estacionar en uno, en el arte como derecho, y quiero preguntarte respecto a la armonización de reglamentos y leyes, porque lo que nos mencionaste tiene que ver también con esta idea del arte como una figura transversal que puede trastocar la salud, pero también el ejercicio económico diario. Pero, en la práctica, al menos en mi realidad, que es municipal, nos encontramos en ese laberinto que mencionaste en tu exposición: tenemos reglamentos y leyes que se contraponen en el ejercicio para hacer que el arte y la cultura en sí misma sea un derecho.

92

L. J.: Ninguna ley ni ningún reglamento han sido causantes del ejercicio de un derecho. Alguien podría decir: "Entonces, ¿para qué las hacemos?". Pues las tenemos que hacer porque son el marco. Pero, si hacemos un análisis de la legislación de cada lugar, resulta que hay un concepto en una ley y hay un concepto en otra porque fueron hechas en tiempos distintos, porque las nociones a partir de las que se construyeron esas leyes no necesariamente estaban situadas en el siglo XXI, aquí y ahora, y

menos en un debate sobre lo público en las artes. Entonces, lo que hay que hacer es buscar siempre un trabajo que responda a la dinámica de la realidad.

¿Estás en Guadalajara o estás en Tonalá? Porque no es lo mismo. Y no es que uno sea mejor que otro, sino que simplemente son distintos, radicalmente distintos. Si estás hablando de Guadalajara, que es la segunda ciudad más grande del país, hay una responsabilidad tremenda en términos del ejercicio territorial de derechos. Pero te juro que, cuando la gente hace el ejercicio artístico y cultural, no va y consulta primero el reglamento a ver si le da permiso de hacerlo. Lo hace porque finalmente es experiencia, arte y práctica artística.

A nivel institucional necesitamos tomar todos esos documentos y ver cómo podemos trabajar, porque además eso es algo que no lo puede resolver solo el Poder Ejecutivo. Si tú estás en el ayuntamiento, eres parte del Ejecutivo del ayuntamiento, y eso es algo que se tiene que trabajar con las entidades legislativas específicas. Ese trabajo hay que hacerlo en paralelo, siempre en paralelo, porque una ley no antecede a la acción cultural, sino más bien lo contrario: la acción cultural antecede a la ley. Entonces, hay que ir trabajándolo en ese sentido. Cuando quieras le echamos un ojo.

Juana Sánchez: Soy antropóloga y especialista en sostenibilidad e instituciones culturales por la Universidad Externado. Actualmente dirijo un espacio museal en un municipio cercano: Soacha. Es un museo teológico, producto de una de las investigaciones más importantes que se han adelantado en el territorio colombiano. Y en el andar, y en la gestión de todas las actividades que hemos llevado a cabo durante los últimos tres años que he representado este espacio, siempre se ha tornado un poco complejo vincular a la población y lograr que se interese por temas culturales y por temas artísticos.

Viendo tu presentación, me preguntaba, en términos de sostenibilidad, en términos de que el arte debería ser un tema transversal a muchos aspectos de nuestra cotidianidad, desde tu punto de vista y experiencia, ¿cuál sería una estrategia fundamental para llegar sobre todo a las juventudes que hoy en día, en el contexto de las nuevas tecnologías, de nuevas herramientas digitales, están pensando en el arte y la cultura con un enfoque quizás un poco diferente? Porque un artista quizás es aquel que está subiendo un montón de *reels* o teniendo un montón de visitas, y dejamos de lado las prácticas más tradicionales, como visitar un teatro, asistir a una puesta escénica o visitar un espacio museal.

L. J.: Es un tema de identidad, de identidad del museo. Es decir, en su definición, en su entorno, ¿cuál es el diálogo y cuál es la contribución? Y digo que es un asunto de identidad porque esta siempre es un tema de ida y vuelta: siempre hay una interacción.

Hoy en día hay un movimiento internacional muy importante de reformulación del lugar de los museos, que está rompiendo con la noción tradicional del museo como un lugar a donde se va a ver exposiciones. Se entiende ahora como un lugar de experiencia, que está construyendo pensamiento crítico en relación con circunstancias específicas. En la Ciudad de México, los museos del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura se empezaron a convertir, desde el año pasado, en lugares para reflexionar sobre el tema de los derechos de las mujeres —pero en la práctica—, y, además, en lugar de refugio, es decir, en el lugar donde las personas migrantes, incluso refugiadas, tienen la posibilidad de dialogar. El museo está muy lejos ya de ser un lugar donde solo se va a contemplar: ahora es un lugar donde se hace experiencia y en donde se tejen visiones.

Lo mismo ocurre en el caso de los teatros, que también están experimentando un profundo replanteamiento. Después de la pandemia ha ocurrido una asistencia masiva de la gente a muchos lugares que solo había conocido por canales digitales.

Usualmente es necesario hacer un replanteamiento. No hay fórmulas con el tema de los llamados *públicos*. A mí ya no me gusta hablar de eso, aunque fui parte de ese debate sobre el teatro y lo público, que incluso se llamó “El lado oscuro de la sala”. Ahora está mucho más iluminado que antes. ¿Por qué? Porque la ciudadanía está ejerciendo sus derechos, está construyendo sus propios itinerarios, y, además, son personas creadoras. Necesitamos reconfigurar la identidad de un espacio que tiene que dialogar en un sentido mucho más abierto, y no pensar en las juventudes basándonos en muchos estereotipos, porque hay muchos grupos juveniles que están poniendo sus límites, incluso frente a la propia tecnología, y están recuperando lugares de encuentro y de diálogo muy específicos, a veces muy pequeños, para generar experiencias. Y creo que tenemos mucho que reconocer a nivel de territorio.

Hay muchas experiencias a las cuales ya se puede recurrir, incluso aquí en Bogotá, en Medellín, en muchos otros lugares donde hay una efervescencia alrededor de equipamientos que hoy en día han dejado de ser convencionales. En los museos de bellas artes empezamos por reconocer el acervo, cosas tan básicas como esa. ¿Cuál es el acervo? ¿Cuál es la vocación? ¿Por qué este museo tiene que hablar de esto y no de lo otro? ¿Por qué este museo no tiene que competir con el otro, cuando en realidad la riqueza está en su propia memoria y en el tipo de experiencia que puede generar? Incluso, hay nidos de proyectos alrededor de una obra de un artista del movimiento de los grupos que operaban en los años ochenta, pero las juventudes hoy en día están sentadas dialogando sobre cómo construir sus colectividades a raíz de todo eso que fue parte de un movimiento de la modernidad mexicana. Es un museo, pero hay nidos de experiencia.

Julián Montaña: Soy el decano de la Escuela de Artes y Creación de la Universidad Sergio Arboleda.

Quisiera hacer una pregunta solamente por curiosidad, porque sé que este es un tema complejo y se necesita incluso una conferencia, un seminario solamente para hablar de la participación ciudadana en la construcción de políticas públicas o de decisiones. ¿Cómo hacer para que el ejercicio de la ciudadanía cultural se entienda y se comprenda más allá del artista, y, además, pueda cultivarse desde edades tempranas, a partir de la conciencia ciudadana y de la participación en la vida social?

Quisiera pedirte una recomendación para quienes participamos en el sector, en las diferentes cadenas de producción cultural, o los que tomamos decisiones, para dirigirnos, por ejemplo, a la juventud o a la infancia con el propósito de crear esa idea de conciencia de la ciudadanía cultural.

L. J.: La ciudadanía cultural nace en donde existe una primera experiencia, porque esa semilla crece y florece cuando tú a una niña o a un niño, en el microcosmos que es un aula, le acercas herramientas; no le enseñas: le propones experiencias, le propones herramientas, construyes posibilidad de trayectorias. Entonces, esa niña o ese niño reconoce que puede crear porque no lo están dirigiendo. Si les dices: “Niños, pinten todos de azul el cielo. Y no se salgan de la raya, porque están descalificados”, estás matando la ciudadanía. Pero si ofreces herramientas y posibilidad de experiencia, esa niña y ese niño serán capaces de construir su propia narrativa, así sea una frase —no un discurso: una frase, crear una palabra—. Ese gusanito está ahí, esa semillita está ahí. Y eso tiene más fuerza y más poder que un “No puedes”, o “Tú no tienes derecho”, porque se vive como experiencia. Por eso insisto en el arte como experiencia. Eso sí crea ciudadanía. Hoy en día, las generaciones de las infancias con las cuales estamos trabajando tienen sus propias maneras de autoorganización y de autogeneración de sus experiencias. Lo que pasa es que a veces desde la Academia, o mediante las políticas institucionales, los queremos meter en una lógica, pero esa lógica es la que rigió entre el siglo XIX y mediados del XX. Es decir, queremos que actúen solo como públicos, porque creemos que la ciudadanía cultural es ejercer su derecho a ir a ver una obra. Pero no: el derecho cultural consiste sobre todo en la observación del artículo 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: participar en la vida cultural con pertinencia, con acceso, con posibilidad, pero con tu propia narrativa.

Eso cambia radicalmente la manera como nosotros tenemos que relacionarnos en los procesos. Las herramientas y la educación ciudadana tienen que ir aparejadas. Por eso es tan importante empezar desde la escuela básica, porque es el lugar donde, sin distinción, debiera sembrarse la semilla de esa ciudadanía cultural y donde debiera empezar a ejercerse. Ahora, eso no quiere decir que quien no la tomó en esa edad no la pueda tomar: personas que están saliendo de prisión, y que tienen que tomar otra

perspectiva en su vida, están asumiendo una nueva forma de entenderse y de comprender a los demás al partir de una construcción de un ejercicio de ciudadanía que está afianzado en otra noción muy distinta de lo que significa la libertad. Entonces, los referentes que tenemos en un momento dado son completamente distintos.

Lo que el siglo XXI está planteando es la multitemporalidad y la simultaneidad de prácticas. Una práctica cultural y artística puede hacerse en función de la necesidad, pero se puede estar haciendo otra cosa que no tiene que ver necesariamente con lo que el *mainstream* dice que hay que hacer. Hay muchas formas colaborativas que en este momento están probando jóvenes que, por ejemplo, intercambian juguetes en la Ciudad de México: intercambian juguetes de lo más estrambóticos, y están jugando con la fantasía, hecha de una materialidad que ellos están inventando.

Tenemos que quitarnos los formatos vigentes desde mediados del siglo XX para entender ese sentido de ciudadanía cultural, porque hoy en día hay una multitemporalidad y, desde que el hipertexto se creó, muchas de las formas culturales del accionar son hipertextuales. Es decir, unos tenemos una relación superficial con unas cosas, en otras, profundizamos, en otras somos hiperexpertos, y en otras somos intolerantes con lo que no nos gusta. Intelectualmente hablando, y desde el punto de vista de la formación en gestión cultural, tenemos que caminar y hacer desplazamientos hacia otras concepciones. Necesitamos sistematizar y producir ese conocimiento para que se pueda divulgar.

Es importante replantear la ciudadanía cultural, y también diferenciar, porque todavía hay muchas confusiones cuando se habla de *democracia cultural* o de *democratización de la cultura*. No es un juego de palabras: son conceptos que claramente tienen significados diferentes, en lo que implican y en la toma de postura que estamos haciendo.

Por eso hoy en día las carreras de gestión cultural tienen que ensuciarse las manos, tienen que estar en el territorio, llenarse de tierra, ir a trabajar con la gente, porque encerrados en los conceptos no vamos a construir ese tránsito que nos están demandando las sociedades tan híbridas en las que vivimos.

El juego sigue siendo un factor importantísimo, si se toma como base de la creación artística. El juego y el error: la tolerancia al error y la capacidad de entender el error como una oportunidad de rediseño. El arte y todas las formas neuronales de producción de conocimiento tienen una relación intrínseca, porque de una cosa conducen a otra, y están interconectadas, y el tema es solo por dónde entrar, por dónde empezar.

Juliana: Soy artista visual y periodista, y actualmente trabajo con los museos del Banco de la República en estrategias educativas y de divulgación.



Vista parcial de la exposición "Aún por nombrar", de Paola Peña Ospina. 2024.

Veníamos hablando muchísimo sobre cómo abordar a esas comunidades que normalmente hacen parte del modo de vida occidental. No sé si tú nos puedas contar de casos basándote en la experiencia de México: ¿cómo han hecho para convocar o relacionarse con las comunidades que, por ejemplo, puede que no tengan la misma lengua, que no se informan y no están inscritas en el sistema educativo tradicional. Y también si han tomado el riesgo de juntar a esas juventudes con otras comunidades que no tienen un estilo de vida al que estamos acostumbrados.

L. J. Dos experiencias fueron importantes en México, y lo hemos dialogado con las y los directivos de la infraestructura de museos tan poderosa que tiene el Banco de la República acá. Una, en el Museo Nacional de Arte, que es el museo canónico de la historia del arte mexicano, que iba a hablar por primera vez del tema de las lenguas. El primer debate fue de carácter curatorial, porque se vio que las lenguas estaban más bien en el espacio de la escucha privada. Dijimos: “Es que estamos reproduciendo la relación externa”. Si las lenguas no pueden solamente estar en el espacio privado porque el derecho dice que tienen que estar en el espacio público, entonces, ¿cómo las vas a representar?

Fue muy interesante esa conversación con curadores, museógrafos, mediadores y, además, con líderes hablantes de las lenguas que estuvieron presentes y ayudaron a reformular todo el discurso de la exposición. Eso permitió que, efectivamente, hubiera personas participantes de esas comunidades lingüísticas que viven ahí. Es decir, el centro histórico de la Ciudad de México es una de las zonas donde hay mayor población de origen indígena, de segunda, tercera o cuarta generación. Hay aulas donde hablan cuatro lenguas indígenas, aparte del chino y ahora el coreano. Esas son las realidades comunitarias.

Y la otra exposición, que fue todavía más radical, se hizo en el Museo del Palacio de Bellas Artes, donde planteamos no hablar del arte con apellido: arte popular, arte indígena, arte culto, arte moderno. Fue una discusión tremenda. Invitamos a unos veinticinco líderes de diferentes partes del país que llegaron a hacer ese debate en el propio Palacio de Bellas Artes, y dijeron: “Nosotros no sabíamos que éramos indígenas hasta que fuimos a la escuela; o sea, ustedes nos han clasificado como indígenas, pero yo me llamo Miguel tal y soy artista visual. ¿Cómo la ves? Y quiero que mi obra esté puesta ahí y no que le pongas una fichita que diga ‘Indígena de la zona no sé qué’”. Entonces lo que hicimos fue desantropologizar —¡vaya palabreja!— la exposición: le quitamos el espíritu etnográfico, dejamos de poner las artes de los pueblos separadas; ya no era una exposición cronológica ni geográfica, sino de matrices artísticas estéticas. Así, una obra de Francisco Toledo podía estar dialogando con la de un artista lacandón. Pero eso no era lo que los definía, sino la estética de las piezas.

Es un ejercicio de igualdad que es polémico, pero necesario. Ahí sí, automáticamente, empezaron a venir solos por la propia curiosidad y el morbo. Incluso involucramos en la discusión a los curadores del Museo de Antropología, que en ese momento estaban replanteando el discurso de las salas etnográficas. Yo empecé diciendo que ya no las llamaran así, *salas etnográficas*, porque quiere decir que se las está etnoestudiando y etnocolocando según ese discurso, y ahora estamos buscando igualdad. Hay muchos líderes jóvenes que están en discursos internacionalizados. Ahora hay un artista mexicano zapoteco que está en la casa de París haciendo obras, y hay muchos que han estado expuestos en el mundo. Creo que uno de los postulados antirracistas que tenemos que hacer es dejar de ver a los indígenas como menores que necesitan de nuestra bonhomía, porque en realidad están ejerciendo una lucha política tremenda. Hoy en día, en los planes de justicia que se están llevando a cabo, están construyendo sus propios debates y escenarios.

Estando en la sierra de Wixárika, una de las poblaciones situadas en la sierra de Durango, el discurso de ellos fue: “Oigan, no se puede terminar la reunión si no hemos hablado de arte. Y no queremos hablar de artesanías: queremos hablar de arte, porque lo que nosotros hacemos es arte”. Ya están marcando el discurso, la pauta y con quién quieren hablar.

Hay una madurez muy notoria que en este momento debemos tomar en cuenta. Hay un catálogo enorme de esa exposición, porque se publicaron tanto los diálogos con los líderes indígenas como el replanteamiento curatorial. Todo el conflicto lo narramos en el catálogo, porque no fue nada fácil. Había muchas resistencias, y eso no es un camino sencillo, pero la deconstrucción es necesaria.

LA OLA COREANA: UN MODELO ESTRATÉGICO Y SUS LECCIONES CRÍTICAS



Martín Inthamoussu

Consultor internacional, experto en industrias creativas
Uruguay

El fenómeno del *hallyu*, o la ola coreana, ha emergido como un caso de estudio sin precedentes en la intersección de la política pública, la inversión privada, la Academia y el *soft power*. En este texto analizaremos los pilares estratégicos que transformaron Corea del Sur, de una economía devastada por la guerra, en una potencia cultural global y, simultáneamente, se desentrañan los desafíos y riesgos inherentes a su modelo. Los hallazgos principales demuestran que el éxito coreano se fundamenta en una coordinación intersectorial ejemplar, una inversión estratégica y sostenida, y una audaz apuesta por la fusión de la identidad cultural local con una proyección global. La profesionalización de la gestión cultural y la creación de un verdadero ecosistema de colaboración han sido factores determinantes para su ascenso.

A pesar de su éxito, el modelo coreano presenta serios riesgos: la sobreexplotación laboral de los artistas, la dependencia de plataformas de distribución globales, la excesiva comercialización de la cultura y el peligro de la homogeneización cultural como las principales advertencias. La serie *El juego del calamar* se revela como una crítica interna al sistema de competencia extrema que subyace en la industria.

Las lecciones no residen en una réplica ciega, sino en la adaptación estratégica del modelo. El camino por seguir implica la creación de alianzas regionales sólidas, una inversión sostenida en infraestructura y propiedad intelectual, un cambio de la lógica del subsidio a la del ecosistema y, de manera crucial, la inclusión de la rica diversidad cultural de Iberoamérica en el centro de la narrativa. En definitiva, el desafío para nuestra región es creer en sus propias historias y utilizarlas como un activo estratégico global.

100

Introducción: de la ceniza a la ola coreana (hallyu)

El término *hallyu* (한류), de origen chino, se traduce literalmente como “flujo” u “ola” (流) de Corea (韓). Inicialmente acuñado para describir el repentino y creciente aumento de la popularidad de la cultura popular surcoreana en China, el concepto se ha expandido para abarcar un fenómeno global que incluye el *k-pop*, los *k-dramas*, el cine, la gastronomía (*k-food*), la moda

(*k-fashion*) y la belleza (*k-beauty*). Este movimiento cultural ha transformado la imagen del país y ha generado un impacto económico y político significativo a escala mundial.

| <i>Fecha</i> | <i>Evento/hito</i> | <i>Significado estratégico</i> |
|---------------------|---|---|
| 1950-1953 | Guerra coreana | Origen de la situación posconflicto; el sector cultural era secundario. |
| 1968 | Se funda el Ministerio de Cultura e Información Pública | Primera institución estatal dedicada a la cultura, aunque con un enfoque de control y censura. |
| 1993 | Estreno de <i>Jurassic Park</i> | Evento catalizador que demuestra el potencial económico de los productos culturales. Recaudó el equivalente a 1,5 millones de coches Hyundai. |
| 1997 | Crisis económica asiática | La crisis empuja a Corea del Sur a reenfocar su estrategia económica y a ver la cultura como una industria de exportación. |
| 1999 | Ley Básica de las Industrias Culturales | La ley convierte la cultura en una política de Estado al crear incentivos y dotar al Ministerio de Cultura con el 1 % del presupuesto nacional. |
| 2001 | Se crea Kocca | La Agencia Coreana de Contenido Creativo se establece como el principal motor de apoyo a la industria cultural. |
| 2010 | Gangnam style | Primer éxito global masivo de <i>k-pop</i> que demuestra el potencial viral de la música coreana. |
| 2019 | <i>Parasite</i> gana el Oscar | La película es la primera, en un idioma diferente del inglés, en ganar la estatuilla. Es un hito para el cine coreano. |
| 2021 | Estreno de <i>El juego del calamar</i> | La serie se convierte en el programa más visto de la historia de Netflix, lo que demuestra el alcance global del <i>k-drama</i> . |
| 2024 | Han Kang gana el Premio Nobel de Literatura | Hito que demuestra la profundidad y el reconocimiento de la literatura coreana a escala global. |

TABLA 1. CRONOLOGÍA CLAVE DEL DESARROLLO DEL HALLYU
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



Conferencia de Martín Inthamoussu.

La historia de Corea del Sur en el siglo XX es una narrativa de profunda resiliencia ante la adversidad. Marcada por 35 años de invasión japonesa y la devastadora guerra coreana de 1950-1953, el país se enfrentó a un desafío existencial, tanto en términos de identidad como de desarrollo económico. En este contexto, el sector cultural, lejos de ser una prioridad, operaba en la marginalidad y servía a propósitos rudimentarios. Sin embargo, la posterior industrialización del país, liderada por conglomerados como Samsung y Hyundai, sentó las bases para el desarrollo económico que precedió al auge cultural, y luego se fusionó con él.

102

El punto de inflexión en esta trayectoria fue el estreno de la película *Jurassic Park* en 1993. La película no solo fue un éxito de taquilla, sino que generó una recaudación equivalente al valor de exportación de 1,5 millones de coches Hyundai, una de las principales industrias de Corea del Sur. Este dato fue más que una simple anécdota: funcionó como una métrica poderosa que demostró a los líderes gubernamentales que los productos culturales de alta calidad tienen un potencial económico comparable, o incluso superior, al de sus exportaciones industriales más exitosas. En un momento de vulnerabilidad económica, y en la búsqueda de nuevas

fuentes de crecimiento sostenible, el Gobierno coreano identificó la cultura, no como un gasto subsidiable, sino como una inversión estratégica de alto rendimiento. Este revelador entendimiento fue el catalizador que impulsó la creación de políticas y marcos legales específicos para fomentar la industria cultural en los años siguientes.

Los pilares de un fenómeno: análisis estratégico del modelo coreano

El éxito de la ola coreana no fue un accidente, sino el resultado de un enfoque metódico y multifacético que combinó la visión estratégica del Estado con la innovación del sector privado y la participación clave de la Academia para capacitar el talento. El modelo se asienta sobre una serie de pilares interconectados que, en conjunto, crean un ecosistema resiliente y competitivo.

VISIBILIDAD Y GOBERNANZA: EL ROL DEL ESTADO

El primer pilar es el de la gobernanza, que pasó de la censura a la promoción activa. Inicialmente, el Gobierno surcoreano mantenía un estricto control sobre los contenidos culturales, una política que se mantuvo durante las dictaduras. Sin embargo, la crisis económica asiática de 1997-1998 fue el momento crucial para reenfocar la estrategia económica. El presidente Kim Dae-jung, reconociendo el potencial de crecimiento en un país con un elevado nivel de conexión digital, decidió focalizar los esfuerzos en los contenidos culturales y creativos. Este cambio de paradigma culminó en 1999 con la promulgación de la Ley Básica de las Industrias Culturales. Esta legislación histórica no solo creó incentivos y beneficios fiscales, sino que también estableció un mecanismo de financiamiento dedicado a “productos culturales de alta calidad”, al asignar al Ministerio de Cultura el 1 % del presupuesto nacional. Además, la ley sentó las bases para apoyar la creación de empresas y fomentar un entorno comercial justo en la industria cultural.

Como resultado directo de esta política, en 2001 se estableció la Agencia Coreana de Contenido Creativo (Kocca), una entidad gubernamental con la misión de supervisar la producción, financiación, capacitación y el *marketing* de la cultura coreana. La Kocca ha sido fundamental en el apoyo a la industria en múltiples géneros, incluidos la música, los videojuegos, el cine y la moda. Además de financiar proyectos, actúa como puente entre creadores, productores, inversores y distribuidores, con el objetivo de convertir a Corea en una potencia mundial en la industria del contenido. El éxito de esta política es evidente en las cifras: para 2021, Corea del Sur se había posicionado en el séptimo lugar del mercado global de creación de contenido cultural, con un valor de USD 70 200 millones. Las exportaciones de contenido crecieron un 16,3%, hasta alcanzar los USD 11 900 millones, con los videojuegos como el principal motor.

| <i>Indicador</i> | <i>Valor</i> | <i>Significado</i> |
|---|----------------------------------|---|
| <i>Inversión cultural en 2020</i> | USD 5,5 billones | Demuestra el compromiso financiero del Gobierno con el sector. |
| <i>Valor del mercado global de contenido (2021)</i> | USD 70 200 millones | Posiciona a Corea del Sur en el séptimo lugar mundial, lo que pone en evidencia el éxito de su política cultural. |
| <i>Exportaciones de contenido (2021)</i> | USD 11 900 millones | Crecimiento del 16,3%, impulsado por los videojuegos (68,7%), lo que valida la cultura como motor económico. |
| <i>BTS, Dynamite (2020)</i> | USD 1,40 millones en recaudación | Cifra que demuestra el poder económico de un solo producto musical, que genera 8000 puestos de trabajo. |
| <i>Inversión en hallyu (2021)</i> | USD 585 millones | Cifra que refuerza la inversión sostenida y específica en la proyección global de la ola cultural. |

TABLA 2. CRECIMIENTO E IMPACTO ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA CULTURAL COREANA
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

IDENTIDAD Y PROYECCIÓN: DE LO LOCAL A LO GLOBAL

La estrategia coreana se centró en un principio rector: “exportar historias sin traducir su alma”. Esto se demuestra en el éxito global de series como *Squid game*, *Extraordinary attorney Woo*, *The glory* y *Crash landing on you*, todas ellas profundamente coreanas en forma y fondo. *Squid game* se convirtió en el programa más visto en la historia de Netflix, con 16 500 millones de horas reproducidas en sus primeros 28 días.

El éxito de estos contenidos ha generado un poderoso efecto de proyección de marca país, un concepto conocido como *soft power*. La creación de contenido cultural de alta calidad con una identidad local bien definida ha logrado un éxito masivo a escala global a través de plataformas digitales. Este éxito, a la vez, ha despertado un interés masivo en la cultura coreana en su conjunto: el 32 % de las menciones en línea sobre Corea están relacionadas con su cultura, gastronomía, moda, música y turismo. El interés por aprender coreano se disparó en Duolingo con campañas virales, y más del 80 % de los usuarios globales de Netflix han visto contenido coreano. En Corea del Sur, el 91 % de los ciudadanos cree que el éxito internacional de su contenido mejora la imagen del país, y el 85 % siente orgullo nacional por la ola coreana.

Este interés se traduce en un aumento tangible del turismo, el consumo de productos como la cosmética y la moda (*k-beauty* y *k-fashion*), y una mejora general de la imagen de Corea del Sur a nivel global. La cultura se ha convertido en una puerta de entrada a múltiples sectores económicos y en una herramienta de diplomacia cultural eficaz.

TRADICIÓN Y MODERNIDAD: UN NUEVO CONTRATO CULTURAL

Corea del Sur ha encontrado un punto de equilibrio entre su herencia ancestral y una audaz apuesta por los productos digitales de alcance global. Mientras conserva templos, palacios y rituales milenarios, lidera el desarrollo de videojuegos, animación y cine de ciencia ficción. Este modelo no ve la tradición y la modernidad como conceptos opuestos, sino como complementos que se combinan de forma inteligente. La tecnología y los nuevos formatos se han convertido en vehículos para revitalizar y proyectar la herencia cultural. Por ejemplo, la vestimenta tradicional *hanbok* se incorpora a la moda moderna, los rituales ancestrales se muestran en los *k-dramas* y los mitos se adaptan al cine de fantasía. Esto permite que la herencia cultural sea accesible, relevante y atractiva para las nuevas generaciones y para una audiencia global, y genera un “nuevo contrato cultural” que no obliga a elegir.

COLABORACIÓN Y SINERGIA: LA LÓGICA DEL ECOSISTEMA

El modelo coreano representa una ruptura con la política cultural tradicional de muchas regiones, que a menudo se basa en subvenciones aisladas. La Kocca no actúa como un simple organismo de subsidios, sino como un puente intersectorial que financia, capacita y facilita la vinculación entre creadores, productores, inversores y distribuidores. La inversión se enfoca en fomentar redes de colaboración, profesionalizar la gestión y crear valor que se multiplica por medio de la sinergia entre lo público, lo privado y la Academia. Es un modelo de gobernanza creativa colaborativa que busca construir confianza y redes que multipliquen el valor de la cultura, y asegurar que ninguno quede fuera del juego por falta de acompañamiento. Además, la Kocca apoya activamente la expansión de los contenidos coreanos en el extranjero.

GESTIÓN Y RIESGO: LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA CULTURA

El modelo coreano ha fomentado la profesionalización de la gestión cultural al alentar la diversificación de los ingresos más allá de los subsidios. El contenido cultural se ha convertido en una puerta de entrada a múltiples sectores económicos, lo que ha permitido la diversificación de los ingresos por medio de productos derivados, licencias, experiencias en vivo y turismo creativo. Sin embargo, esta estrategia también ha creado una clara dependencia de plataformas globales como Netflix, que es la principal plataforma de visualización de contenido coreano en mercados clave, con porcentajes de preferencia que van del 63% al 90%. Si bien la

colaboración con estas plataformas proporciona una visibilidad y alcance masivos, también genera un riesgo estratégico, ya que el modelo queda a merced de las políticas y algoritmos de estas corporaciones, lo que podría limitar la autonomía y los beneficios a largo plazo. La diversificación de los ingresos a través de la propiedad intelectual, el *merchandising* y el turismo es la estrategia de mitigación ideada para enfrentar este riesgo. Un dato interesante es que los usuarios de Netflix que ven contenido coreano están el doble de interesados en viajar a Corea, comprar productos coreanos o aprender el idioma, en comparación con los no usuarios.

La otra cara de la moneda: los desafíos y críticas al modelo coreano

A pesar de los logros económicos y de *soft power*, una mirada crítica revela el lado oscuro del modelo coreano, que enfrenta desafíos significativos para garantizar su sostenibilidad humana y creativa. Si bien la ola coreana es inspiradora por su coordinación público-privada, replicar ciegamente el modelo podría llevar a un monocultivo cultural y a una ciudadanía basada en el consumo.



DEPENDENCIA Y HOMOGENEIZACIÓN CULTURAL

El éxito del modelo coreano, al estar estrechamente ligado a políticas estatales, conlleva el riesgo de sesgo, censura y la promoción de una “cultura oficial”. Aunque la Constitución coreana garantiza la libertad de expresión, las leyes de seguridad nacional permiten la restricción de contenidos que el Gobierno considere inapropiados, lo que genera un riesgo de homogeneización y limita la diversidad de las expresiones artísticas. En 2010, un informe del relator especial de la ONU expresó su preocupación por el aumento de restricciones a la libertad de expresión en el país.

EXPLOTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD CREATIVA

El lado más criticado de la industria cultural coreana es el de las condiciones laborales precarias y la sobreexplotación de los artistas. En el modelo del *k-pop*, los “ídolos” son considerados a menudo “una herramienta más de las disqueras”, sin los derechos laborales de un trabajador común. Los jóvenes firman contratos de entrenamiento riguroso desde la adolescencia, y a menudo sus ingresos son mínimos, a pesar del éxito masivo de su trabajo. Las corporaciones de entretenimiento ejercen un control casi absoluto sobre su vida y carrera, lo que ha llevado a un sistema de competencia feroz. Los artistas temen ser conocidos como “rebeldes” por oponerse abiertamente, lo que podría llevarlos a perder valiosas oportunidades.

En este contexto, la serie *El juego del calamar* no es solo un producto de la *hallyu*, sino una poderosa metáfora y una crítica interna al sistema en el que se produjo. La serie narra la historia de individuos desesperados que compiten en juegos brutales por la supervivencia económica, y se transforma, sin quererlo, en la descripción del mismo modelo que la hace posible, en el que las personas deben luchar para llegar a ser parte de una ola que, si no la surfeas, te ahoga. La misma sociedad que produce la *hallyu*, con su intensa presión por el éxito, es criticada por uno de sus productos más exitosos. Esto revela una profunda tensión entre el éxito económico del modelo y su sostenibilidad humana y creativa, pues el éxito se ha convertido en la única medida de valor, lo que genera una presión insostenible sobre los artistas.

El modelo cultural coreano puede priorizar al consumidor sobre el ciudadano, lo que conduce a una comercialización omnívora de la cultura y a una visión utilitarista de esta. La cultura se convierte en un producto de consumo masivo, lo que puede diluir su valor intrínseco y simbólico.

| <i>Desafío/riesgo</i> | <i>Descripción</i> | <i>Contexto</i> |
|---|---|---|
| <i>Dependencia de políticas estatales</i> | El modelo puede adolecer de sesgo y censura debido a su estrecha dependencia del Gobierno. | La Ley de Seguridad Nacional permite limitar la expresión de ideas que el Gobierno considera antiestatales. |
| <i>Riesgo de homogeneización cultural</i> | Existe el peligro de que se promueva una “cultura oficial” y se desaliente la experimentación, lo que conduciría a un “monocultivo cultural”. | La presión por el éxito podría limitar la diversidad de las producciones artísticas. |
| <i>Dependencia de plataformas globales</i> | El éxito de la industria está fuertemente ligado a plataformas como Netflix, lo que crea un riesgo estratégico. | Netflix se ha convertido en la principal plataforma de exposición del contenido coreano en varios mercados, lo que limita la autonomía de la industria. |
| <i>Éxito económico vs. sostenibilidad creativa</i> | El modelo puede priorizar el éxito financiero sobre la sostenibilidad humana y creativa de los artistas. | La sobreexplotación laboral y las condiciones precarias en la industria del <i>k-pop</i> son un ejemplo de esta tensión. |
| <i>Excesiva comercialización</i> | La cultura puede ser vista de manera utilitarista y reducirse a un bien de consumo, y, de esa manera, priorizar al consumidor sobre el ciudadano. | El modelo del <i>hallyu</i> fomenta una ciudadanía basada en el “consumo casi omnívoro”. |

TABLA 3. DESAFÍOS Y RIESGOS DEL MODELO COREANO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Conclusiones y un llamado a la acción en Iberoamérica

Las lecciones del modelo coreano son claras y profundas: primero, una visión estratégica cultural a largo plazo puede transformar la imagen y la economía de un país entero; segundo, la cultura, cuando se gestiona con ambición, genera un valor económico, político y emocional considerable, y, finalmente, el éxito no reside en la imitación de otros, sino en la inversión en lo propio con una visión global.

Para Iberoamérica, la meta no es replicar ciegamente el modelo coreano, sino adaptarlo de forma estratégica para construir un ecosistema creativo propio que sea más democrático y sostenible. Las recomendaciones clave son las siguientes:

- * **CREAR ALIANZAS REGIONALES DE CONTENIDOS.** La región debe unirse para coproducir y, más importante aún, para pensar en mercados conjuntos que multipliquen el valor de la región a escala global.
- * **INVERTIR EN INFRAESTRUCTURA Y PROFESIONALIZACIÓN.** Es fundamental destinar recursos a la protección de los derechos de autor, la formación técnica y profesional del sector, y la infraestructura digital necesaria para competir en la economía creativa global.
- * **DISEÑAR POLÍTICAS PÚBLICAS DE ECOSISTEMA.** Se debe cambiar la lógica de la subvención aislada por una política de ecosistema que conecte los actores clave: el Gobierno, la inversión privada, la Academia y la sociedad civil.
- * **INCLUSIÓN EN EL CENTRO DE LA NARRATIVA.** A diferencia del riesgo de monocultivo cultural coreano, Iberoamérica debe incluir a sus comunidades indígenas, rurales y afrodescendientes en el centro de la narrativa, valorizando la riqueza de sus expresiones (carnavales, murgas, reguetón, cuentos orales) como un activo único y globalmente atractivo.

Iberoamérica tiene todo para ser una potencia creativa con identidad, con la gestión pública como garante de los derechos culturales y con una colaboración genuina de todos los sectores para cambiar las reglas del juego global y ganar juntos.

Preguntas y respuestas del público

Marta Arizaga: Trabajo en el municipio de Quito. A lo largo de toda la intervención me parecía que había un elefante blanco que no nombrábamos, al que de vez en cuando le hacías un guiño: el problema de la inclusión, o, más bien dicho, de la exclusión. ¿Hay algún dato que pueda ilustrar este tema en términos de desigualdad o de alguna otra problemática social estructural? Porque decías que esto permea mucho a la sociedad. ¿Cómo está pensado el tema de la exclusión?, ¿cómo funciona esta narrativa o contranarrativa? Porque no logré encontrar unas preguntas específicas en las que se identifique claramente al grupo excluido y se aclare qué hace el Estado de cara a este grupo. Los tiene como una especie de ciudadanos de segundo o tercer orden. Entonces, quería saber si hay una continuación, así sea en términos de data.

Martín Inthamoussu (M. I): Aclaro que todos los datos que uso son oficiales del Gobierno de Corea y de alguna investigación paralela de alguna universidad, especialmente de Europa, que están estudiando el caso con mucho interés. Los datos sobre cuáles son estos excluidos, obviamente, no están, y si están, no son oficiales. Pero me parece interesante lo que les comentaba: hay un rumor, por ejemplo, de una lista negra.

Hay un director de teatro que dice que nunca lo financian porque en sus obras critica al Gobierno, y que él nunca ha recibido dinero para financiar sus obras. Entonces, hace sus obras en plazas públicas, en Seúl, en una

carpa, cobra la entrada, y la carpa se llena de gente... ¡Es increíble! Y en su propia creación denuncia que aproximadamente 2000 personas estaban en esa lista negra.

Algo interesante de este rumor es que, por ejemplo, dice que Han Kang estaba en esta lista. Claramente, con el Nobel no está más ahí. Pero el Gobierno ha dicho sistemáticamente que esa lista no existe. El exministro de Cultura, el que ya salió, dijo que sí existe.

Entonces, sobre el derrame¹⁹, hay que considerar primero qué sectores culturales son los que deciden apoyar; está claro que es una decisión estratégica. No está ni bien ni mal: es la decisión que tienen como política pública. El derrame es interesante porque genera empleo más allá de ese sector, y eso sí lo tienen medido. Esas 8000 personas alrededor de una canción tienen que ver con la gestión de los espacios, el vestuario, todo el trabajo digital, la composición musical... Hay muchos músicos que están trabajando en el *k-pop*. El derrame sí está medido, lo tienen clarísimo y está contabilizado en los números oficiales.

Pero no conocemos la otra cara de la moneda: cuáles son esos grupos que, más allá de las noticias que podemos escuchar, no hacen parte de la ola. Ahora, está claro que, si no estás en esa ola, te ahogás. Porque no recibir nada de apoyo significa que ni siquiera el sector privado te va a apoyar, porque el sector privado es parte del ecosistema.

Andrés: Soy de Brasil. Es una oportunidad para un cambio de perspectiva que también contribuye a la economía cultural, pero hay agotamiento, así que se considera que hay agotamiento, que habrá agotamiento de las políticas públicas, porque se trata de políticas de entretenimiento público. China importa mucha cultura europea con formación en piano, música clásica, teatro, ballet, danza, cultura clásica europea. ¿Es similar en Corea?

M. I.: Este modelo es específicamente coreano, y el foco estuvo puesto siempre en exportar contenidos y, claramente, en llegar a Estados Unidos. Ese fue el primer foco. Luego, la ola creció, pero el primer foco era llegar ahí. Por eso, en la primera diapo dije: “Hay un investigador que propone una idea que es: ‘Esto nació de entretener a los soldados americanos’”. Entonces, creo que ahí está el foco: ¿a qué mercado queremos llegar? Y también sabían que no lo iban a hacer en dos años.

Si en el 93 pasó lo de *Jurassic Park*, y en el 2020 ganaron el Oscar, eso revela que hay una política a largo plazo. Quiero aclarar otra cosa: Corea

●

19 Término de uso común en economía que alude a la distribución de la riqueza: si ganan más los capitalistas o empresarios, por “derrame” de la riqueza creada, mejorará el ingreso de quienes trabajan para ellos. [Nota del E.]

tiene un gran nivel de digitalización; entonces, también entendieron que ese era el lugar donde tenían que participar.

¿Quiere decir que otros sectores creativos no reciben apoyo? No: la compañía coreana de danza es impresionante y tiene mucho apoyo. ¿Fue así desde el principio? No. Lo inteligente está en decir cuál va a ser nuestra punta de lanza, sin dejar a nadie atrás.

Margarita López: Es muy interesante y muy oportuna la experiencia de Corea. Sin embargo, me parece que, a diferencia de Latinoamérica, tiene un sistema de valores que permite principalmente la cooperación. Es decir, esta política cultural no se comportó en principio solo como una política cultural, sino también como una política nacional que integró un montón de sectores y que fue apalancada para integrar al sector privado.

Ellos tenían la intención de construir una identidad coreana porque tienen a Corea del Norte. Es decir, hay razones para incentivar un nacionalismo apalancado en una serie de valores culturales, así que tienen una motivación muy clara, basada en la posición geopolítica. En nuestro ecosistema, en Latinoamérica, hay una serie de valores de los que todavía no nos hemos apropiado; las disciplinas formativas en las artes no existen del modo como las han implementado en Corea. A mi juicio, donde siempre fallamos es en el sentido de la cooperación entre sectores. Por ejemplo, en Colombia, parte del impulso que venía con la economía naranja, con la economía creativa, se ve muchas veces truncado precisamente porque no podemos lograr esa coordinación en la cooperación.

M. I.: Creo que en gran medida nos falta hacer política, desde el primer día, con las comunidades y los sectores incluidos.

Una oportunidad que hay en Colombia, y también en Latinoamérica, es que tenemos más semejanzas que diferencias en todo el tejido cultural: ese tejido ya existe. En Corea no existía, así que tuvieron que construirlo. Acá hay un reconocimiento y un trabajo que han hecho los ministerios, que pueden colaborar para facilitar la formación de esas redes y ampliar esa cooperación que, a la larga, es el sustento que permite que se generen los productos culturales.

Creo que tenemos que ver el caso de Corea con ojo crítico, e identificar las ventanas de oportunidad que tenemos como región, para construir una política pública que nos diferencie en este sentido. La clave está en el tejido social que podemos construir. Ellos arrancaron de cero; nosotros no, pues ya contamos con sectores coordinados con una mirada intersectorial, y no solo cultural.

Paneles 

Esta tercera parte presenta los paneles de discusión desarrollados durante el encuentro, concebidos como espacios de diálogo entre representantes institucionales, académicos y agentes culturales de distintos países. Estos intercambios permitieron profundizar en temas estratégicos para la gestión pública de las artes, a partir de miradas complementarias y, en algunos casos, contrastantes.

Los paneles evidencian la complejidad de los desafíos que enfrenta el sector cultural y subrayan la importancia del debate colectivo para la construcción de políticas públicas más equitativas, sostenibles y contextualizadas. Las intervenciones aquí recogidas conservan el carácter dialógico del encuentro y reflejan la diversidad de enfoques presentes en la discusión.

PANEL 1. LA IMPORTANCIA DEL MAPEO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO EN IBEROAMÉRICA



Bárbara Negrón

Directora del Observatorio de Políticas Culturales de Chile
Chile



Jorge Fernández León

Consultor cultural y miembro del Observatorio de Políticas
Culturales de la Fundación Alternativas
España



Diego Fernando Maldonado

Politólogo, especialista en gestión regional del desarrollo
Colombia



***Moderador:
Germán Rey***

Experto en gestión cultural
Colombia



***Correlatora:
Eva Lucía Díaz***

Gerente de Arte Dramático del Idartes
Colombia

Introducción

El primer panel del encuentro, “La importancia del mapeo de buenas prácticas para la producción de conocimiento en Iberoamérica”, moderado por el profesor Germán Rey, contó con las ponencias de Jorge Fernández León, consultor cultural español; Bárbara Negrón, directora del

Observatorio de Políticas Culturales de Chile, y Diego Fernando Maldonado, director del Observatorio de Culturas y de la Gestión del Conocimiento Cultural de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. La sesión se centró en ofrecer tres perspectivas personales y de trayectoria sobre el rol de los observatorios culturales y la gestión del conocimiento en el campo artístico, así como en los aportes de un banco de buenas prácticas en la gestión pública de las artes.

Los observatorios culturales y bancos de buenas prácticas se presentan como herramientas cruciales en un entorno cultural complejo en el que la inmediatez y la saturación de información son constantes y se aceleran de manera desmedida. Su función va más allá de la mera recolección de datos, pues buscan la reflexión y la transformación del contexto cultural.

Ver lo invisible: cultura, tecnología y nuevas reglas de conducción

Jorge Fernández León subrayó la necesidad de que estos espacios no solo se enfoquen en representar datos y patrones, sino también en detectar “aquellos casos, proyectos, iniciativas, prácticas que van contra las seis grandes tendencias dominantes en las esferas del trabajo y la cultura”. Estas tendencias son: 1) la flexiseguridad, que ha conducido el trabajo cultural hacia la precariedad; 2) el mantra del emprendimiento cultural, que a menudo conduce a la hiperprecariedad; 3) la idea de que las artes y la cultura son únicamente mercancía; 4) la transformación, resignificación antidemocrática o desaparición de instituciones culturales; 5) la digitalización imperfecta y las nuevas brechas que generan analfabetismo digital, y 6) las formas de manipulación que convierten la cultura en un insumo de la desafección ciudadana respecto de la política democrática.

Sugirió que el mapeo debe identificar mejores prácticas en cinco campos: gobernanza, transparencia y rendición de cuentas; innovación y adaptabilidad; inclusión y diversidad cultural; sostenibilidades (ambiental, social, tecnológica, política), e iniciativas de cooperación local y global. Asimismo, mencionó prácticas innovadoras internacionales relevantes, como la e-participación y cocreación ciudadana, alianzas con herramientas como Glam Wikimedia, la apertura y reutilización de colecciones (*open access*, *open data*), la transformación digital con enfoque humano, fondos de I+D digital y sistemas de mediación de impactos.

Finalmente, propuso seis conceptos estratégicos para el diseño de un banco de prácticas: reconocimiento, resituación, remezcla, resistencia/resiliencia, regeneración/repación y reimaginación. Subrayó que el sur global tiene una enorme capacidad de reinventarse y que un banco puede ser central para aprender nuevas reglas de conducción cultural.



Germán Rey destacó su idea de “ver las cosas invisibles” como contraposición a la visión de los bancos financieros.

Bárbara Negrón enfatizó la dificultad natural de “ver lo bueno” y felicitó al Banco de Buenas Prácticas por este esfuerzo. Compartió la experiencia de su observatorio, que inicialmente se centró en “mirar el Estado y la política pública”, lo que a menudo revelaba alertas o malas prácticas. Su propósito fundacional es generar conocimiento para producir mejores políticas públicas.

El Observatorio de Chile mira al Estado analizando el presupuesto, las políticas de fomento, los resultados de programas y lo que sucede en el Congreso, así como los compromisos presidenciales. Utiliza fuentes de información públicas, periódicas y confiables para crear informes que sean atractivos para un público amplio, y destaca tendencias como la centralización de fondos.

116

En el contexto político actual, en el que la cultura es objeto de “disputa y batalla cultural” y hay propuestas que buscan “eliminar la palabra *culturas*” o “revisar la oferta literaria”, Bárbara señaló que “ya no es suficiente con el trabajo de mirar y denunciar”. Propuso un cambio de enfoque para “contar cuál es el efecto real concreto” de la cultura en ámbitos como la salud mental, la educación, el trabajo, la cohesión social y la economía, con el fin de que las personas reconozcan su valor. Concluyó que buenas y malas prácticas son complementarias, pero la situación actual exige ir más allá.

Diego Fernando Maldonado inició su intervención con la metáfora de “ponerse las gafas de los demás” para mejorar la calidad de vida, y presentó el lema de su observatorio: “Un dato por una conversación”. Señaló un desafío significativo: aunque el 70% de las entidades públicas en Colombia tienen sistemas de información, solo el 10% utiliza los datos recabados para tomar decisiones. Comparó esto con el cuento “Funes el memorioso”, de Jorge Luis Borges, en el que el protagonista almacena mucha información sin generar reflexión. El objetivo de un banco de buenas prácticas es precisamente “detonar esa conversación”.

Destacó que los datos deben ser accionables y contextualizados, no solo cuantificables. Por ejemplo, al contar asistentes a festivales, se considera cuántas mujeres y hombres asisten para entender cómo la oferta cultural consigue conectarse con la ciudadanía y tomar decisiones sobre programación y espacios seguros. Hizo hincapié en que “lo que las personas piensan es muy importante” y en que los datos administrativos deben generar conversaciones para profundizar.

Presentó datos de la Encuesta Bienal de Culturas de Bogotá, como el hecho de que el 73% de las personas piensa que es importante leer, pero solo el 40% lo hace, y la lectura promedio es de 2,9 libros al año, lo que reafirma que los datos deben ser analizados en profundidad para identificar la base y el alcance de la información que se produce. Resaltó la necesidad de conectar los datos con el “corazón de las personas” y su capacidad para tomar decisiones, no solo con gráficos complejos. Mencionó la iniciativa “Datos a la calle”, que busca sacar el conocimiento de las oficinas y llevarlo a la gente a través de dispositivos lúdicos y diálogos.

Concluyó que cada dato debe tener el propósito de generar una mejor conversación, y permitir que cada punto de vista esté soportado en evidencia, de cara a la construcción de futuros colectivos. Subrayó que el conocimiento debe ser accionable, servir para probar soluciones, estar conectado con el pensamiento de futuros, mitigar riesgos digitales y aprovechar oportunidades. Un observatorio anclado a una institución del Estado tiene un plus, ya que contribuye a una toma de decisiones más efectiva.

Desarrollo del panel

German Rey abrió el panel resaltando la importancia del proceso adelantado, liderado por María Claudia Parias, bajo la orientación de Alfons Martinell en la creación del Banco de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes, una obra en progreso. Destacó que el panel presentaría tres miradas, centradas en la experiencia, la trayectoria y los lugares, si bien compartirían un énfasis común: observar.

Jorge Fernández León: Alfons nos planteaba cinco preguntas para la sesión de hoy, que tienen que ver con un momento en el que asistimos a un entorno, a una vida cultural de nuestras comunidades. Esa vida cultural

está cada vez más atravesada por una condensación asfixiante del tiempo, que casi impide emprender cualquier cosa diferente de hacer *scroll*. A las instituciones, a toda la gente del mundo de la creación y a la ciudadanía seguramente les es aplicable, ahora, ese viejo dicho de Thomas Hardy de que, si hubiera un camino hacia lo mejor, exigiría primero una visión plena de lo peor. En ese escenario, ahora se mueve el trabajo que un observatorio, un banco de datos, una institución que quiere entender lo que está pasando y comunicar y dialogar sobre ello, tiene por delante; y lo hace en un momento especialmente confuso, en el que parece que ya demasiada gente piensa que la verdad, y también la política democrática, es un producto de patrones estadísticos. Ese hecho es uno de los primeros que un banco tiene que tener presente: el hecho de saber quién conduce la máquina, quién dirige constantemente las tareas que lo comprometen, aquellas relacionadas con los campos de la cultura con los que tiene que trabajar. Porque en este tiempo de inteligencia artificial, este es un asunto sobre el que hay que hablar con claridad, sobre todo ahora, cuando parece que la inteligencia artificial puede acabar conduciendo, y de hecho lo está haciendo ya, muchos procesos cotidianos, pero también procesos estratégicos de países, procesos estratégicos de acciones de gobierno.

Conviene recordar lo que nos separa radicalmente de la máquina. La máquina, la inteligencia artificial en este caso, resuelve problemas con sistemas, pero no dispone de todas las dimensiones de lo humano; de las dimensiones cualitativas, sensoriales, intuitivas, artesanales y corporales con las que vamos a seguir intentando sobrevivir; de nuestro sentido común y lo que nos falta de capacidad reflexiva; del conocimiento implícito como una herramienta de trabajo; de la inexactitud de nuestra capacidad para acercarnos a las cosas sin ser certeros en una primera instancia del aprendizaje; de las maneras peculiares y diversas de aprender, que es a la vez lo sencillo y lo complejo del modelo de economía con el que vivimos; de la capacidad de que nuestros cuerpos mantengan esa habilidad, esa inteligencia corporal que nos enriquece.

Nos preguntaba Alfons cinco cosas: 1) ¿por qué es importante mapear documentos y clasificarlos?; 2) si había experiencias a las que pudiéramos hacer mención; 3) ¿cómo fomentar la participación y el mapeo?; 4) ¿cómo evolucionar desde los mapeos de ubicación y programación?, y 5) ¿qué aporta un banco de buenas prácticas a los procesos de conceptualización y qué significa para un observatorio la gestión del conocimiento en el campo cultural y artístico? Y menciono aquí a Teixeira, tristemente ausente, para recordar que la cultura es algo contra el *habitus*, que la cultura no puede seguir el ritmo que quieren marcar quienes son capaces de controlarla. Por tanto, el trabajo de mapeo tiene que hacerse frente al *habitus* o a favor de la *vitus*. Es decir, habrá quien quiera mapear para aplaudir y habrá quien quiera mapear para reflexionar. El objetivo del mapeo no es solo representar datos y patrones, sino también detectar aquellos casos, proyectos, iniciativas

y prácticas que van contra las seis grandes tendencias dominantes en las esferas del trabajo y la cultura.

Me refiero, primero, a la tendencia de la flexiseguridad, la transformación definitiva de un modelo de trabajo en el que la cultura ha ido siempre por delante, mostrando cómo se podía pasar de estable a precario y cómo vivir en la precariedad; cómo la sociedad del salario está siendo sustituida cada vez más por un sistema productivo de actividades imposibles de medir en términos de valor/hora. La segunda tendencia es esa trampa del mantra del emprendimiento con el que convivimos necesariamente, porque hay demasiada gente que sigue creyendo en el emprendimiento cultural, pero cuando el campo de la cultura utiliza el emprendimiento como argumento, lo que la historia y el seguimiento de las prácticas nos demuestran es que el trabajo de emprendimiento es solamente un conductor seguro hacia la hiperprecariedad.

La tercera tendencia contra la que hay que trabajar es la idea de que las artes y la cultura son únicamente mercancía, que es algo que se está promoviendo en demasiados lugares. La cuarta tendencia —que, según entiendo, el Banco ha considerado desde su principio, y que cualquier proyecto como este debe tener en cuenta— es que se está produciendo en todo el mundo un fenómeno muy preocupante: el de la transformación gradual, la resignificación antidemocrática o incluso la desaparición de instituciones culturales. Esa es una cuestión de enorme gravedad, pues muchas veces quienes desean que la cultura sea únicamente un campo de convivencia —cosa imprescindible— no perciben la importancia de la desaparición de esas instituciones que articulan procesos y que permiten la continuidad de la vida cultural digna y decente de una comunidad.

La quinta tendencia tiene que ver con un hecho objetivo, que es la digitalización imperfecta y las nuevas brechas que están provocando que se reduzcan cada vez más las posibilidades de continuar con una presencia en la vida cultural, ya sea como usuarias/os, como proconsumidores/as, como actores/as, como participantes de una u otra manera. Porque cada vez hay una sociedad más analfabeta, más aún con las nuevas herramientas digitales. Y la sexta tendencia contra la que hay que pelear tiene que ver con que el hecho de que las formas de manipulación están conduciendo a que mucho de lo que llamamos *cultura* se parezca cada vez más a un insumo significativo de las estrategias de desafección ciudadana respecto de la política democrática, y frente a las formas en las que los procesos de mediación cultural son conducidos por las instituciones. Ayer comentamos que, de los diez *streamers* más conocidos de este país, hay varios que tienen una vida política activa en las redes, en muchos casos violentamente antidemocrática. Y esto ocurre con los *streamers* en todo el mundo; esto no es un caso colombiano: es un fenómeno global. Y el mundo en las redes está siendo ocupado por un conjunto de estra-

tegrías de desafección ciudadana en las que la política pública es uno de los elementos que se han convertido en blanco de ataque.

Así que el mapeo que, considero, vale la pena necesita identificar un conjunto de mejores prácticas, en cinco campos: la *gobernanza*, la *transparencia*, la *rendición de cuentas*, las *nuevas formas de innovación* y la *adaptabilidad* de los procesos culturales, en los ámbitos de la inclusión y la diversidad cultural, de la sostenibilidad ambiental, social, tecnológica y política, y de las iniciativas de cooperación local y global.

Ese enfoque debe ser constante, porque el Banco también tiene que mirar hacia sí mismo y hacia su propia identidad y ética. Y la respuesta que puede dar será mucho más rica si se identifica como una práctica cotidiana que se integra en su propia alteridad.

Voy a hacer una lista de temas en los que hemos encontrado prácticas que nos parecen interesantes y que valdría la pena considerar como subcampos: primero, el de la *participación y cocreación ciudadana*, que es imprescindible; segundo, el de *las alianzas posibles* con herramientas, y cito una muy conocida: Glam Wikimedia, que reúne bibliotecas, museos, archivos, y que está desarrollando un conjunto de proyectos de localización y de materiales compartidos, la apertura y reutilización de colecciones y de materiales, es decir, *open access*, *open data*.

Tercero, la *transformación digital*, con un enfoque y una dirección humana, es decir, que todo el trabajo digital tenga siempre la supervisión de una oficialía de control del espacio digital, que se conozca a fondo la herramienta que se está utilizando. Cuarto, los fondos de I+D digital para experiencias con modelos de valor y evaluación pública de resultados ya están a disposición de distintas instituciones internacionales.

El quinto tema se relaciona con que los sistemas de medición de impactos y de rendición de cuentas están desarrollando unidades críticas mucho más atractivas que aquellas con las que, en general, todavía las instituciones públicas, los ministerios y los Gobiernos están analizando la realidad de la vida cultural de las comunidades. El sexto bloque de prácticas que el Banco quiere mapear es el que tiene que ver con la creatividad aplicada al desarrollo local, es decir, cómo la cultura tiene una presencia en la vida de la comunidad, más allá de las prácticas estrictamente culturales tradicionales. El séptimo bloque está relacionado con los datos de flujo para la toma de decisiones y activación de prosumidores y de ciudadanía. El octavo bloque es el de la inclusión de los asuntos relativos a la equidad y la accesibilidad como ejes de todas las políticas de innovación. Y, por último, la gestión del conocimiento y la aplicabilidad.

De todos esos campos, existen numerosos ejemplos que tienen que ver con la apertura y reutilización de colecciones; el hecho de liberar imágenes y metadatos para uso sin restricciones, con el objetivo de fomentar

la educación y la investigación, e incentivar las industrias creativas; la aplicación de API [interfaz de programación de aplicaciones] y *datasets* abiertos para los desarrolladores, tanto docentes como gente del mundo de la creación, para que puedan construir aplicaciones; la inclusión en el trabajo del Banco del acercamiento a iniciativas como el Digital Fund for the Arts del Arts Council, de Inglaterra, que es un proyecto sumamente interesante de trabajo colaborativo.

Barcelona tiene una plataforma de democracia participativa interesante, aunque con muchos defectos todavía, llamada Decidim, en la que llevan trabajando unos cuantos años²⁰. Querría citar ahora algunos criterios que deberían cambiar cuando juzguemos el trabajo creativo o las prácticas culturales, y que están relacionados con el cambio profundo que las culturas digitales globales están produciendo en los comportamientos de la comunidad.

Se trata de una modificación de perspectivas y valores; y los peligros que podemos identificar también están suponiendo la creación de una enorme base de nuevos usuarios especialistas en ética de la inteligencia artificial, agentes de cambio cultural, artistas, creadores y usuarios, cuya contribución al debate del diseño de un banco podría enriquecer mucho el propio proceso de definición en marcha, cambiante, flexible.

Para ello, al Banco le corresponde siempre hacer una tarea difícil: primero, ver las cosas invisibles, percibir aquello que normalmente no se tiene en cuenta, aquello que pasa desapercibido (cito, al respecto, un trabajo reciente en el que se sugiere empezar a pensar a partir de seis conceptos estratégicos). Segundo, el concepto de reconocimiento, es decir, cómo reconocemos y recompensamos la creatividad y la participación cultural en el mundo de la creación digital global; ahí entra todo lo que tiene que ver con la autoría, la propiedad intelectual y el reconocimiento del trabajo creativo, la resituación —determinar dónde se integra, contextualiza y sitúa la creatividad— en una economía creativa mediada por plataformas y por la *curation* [organización algorítmica] de la inteligencia artificial, en demasiadas ocasiones.

El tercer enfoque es el de la remezcla, que toda la cultura contemporánea utiliza, como lo ha hecho siempre, y que ahora es más veloz. La remezcla es una práctica estética relacionada con la idea de volverse público, de que en este momento los factores de visibilidad son fundamentales para entender lo que está pasando. La creatividad, teóricamente, ya está distribuida a través de las redes, lo cual muchas veces problematiza la localización e identificación del trabajo creativo y el enfoque de la remezcla; plantea que no solo es posible localizar las culturas de producción,

●
20 Se trata de una plataforma digital para la participación ciudadana. Véase <https://decidim.org/es/> [Nota del E.]

sino que tenemos que repensar los valores artísticos relacionados con los modelos colaborativos y la presencia de la autoría en esos procesos. El cuarto, o la cuarta *ere* de estas seis *eres*, es la resistencia o resiliencia, es decir, las prácticas de creación de significado en condiciones de escasez. A estas se suman dos conceptos gemelos: regeneración y reparación, relacionados con cómo capturar datos nuevos y cómo entrenar y diseñar las nuevas herramientas creativas. Y, por último, la idea de reimaginar cómo, por medio de un banco, podemos ayudar a diseñar y pensar nuevos futuros y nuevas potencialidades del uso de la cultura.

Algunos autores piensan que el sur global es un navegante de todo tipo de disrupciones forzadas, que ha aprendido a saltar por encima de sistemas, normas y prácticas obstructivas, que tiene una enorme capacidad para reinventarse con la velocidad que hoy se exige. Ejemplos de reimaginación son los enfoques de diseño basados en algoritmos de aspiración, reinventar el espacio digital para el placer, el cuidado, el sexo. ¿Qué podemos aprender de las miles y millones de mujeres activistas digitales que están trabajando en todo el sur global? ¿Qué cantidad de valor digital compartido hay ya a nuestra disposición? ¿Qué podemos aprender de los extraordinarios enfoques indígenas de la sostenibilidad? ¡Tantas cosas que no están habitualmente todavía en nuestra agenda de la cultura! Tenemos que dedicar mucho tiempo —y un banco puede ser un elemento central— a seguir aprendiendo las nuevas reglas de conducción para hacer que la cultura, y sobre todo la política pública de las artes, siga teniendo sentido para la comunidad y siga siendo un elemento de transformación. Termino con un conocidísimo verso de Quevedo que dice “Escucho con mis ojos a los muertos que al sueño de la vida hablan despiertos”.

Germán Rey: Hace más de quince años, a María Claudia Parias se le ocurrió traer la International Society for the Performing Arts (ISPA) a Bogotá en la primera salida que este tenía. Una de mis tareas fue moderar una reunión de un mamo arahuaco de la Sierra Nevada, de un palabrero wayuu que era ciego —alguien que utiliza la palabra para conciliación y es ciego, es bellissimo y tremendo— y un taita de Sibundoy, del Putumayo.

Estando ya en el teatro, se me acercó el mamo y me dijo: “Yo no voy a hablar”. Eso era un desastre por muchos motivos, pero el salón estaba lleno de extranjeros de ISPA, atentos a lo que decían estos grandes símbolos nuestros; entonces, yo traté de sacar las mejores artes de la conciliación, en las que para nada soy experto, por supuesto, y le dije: “El señor, ¿por qué no desea hablar?”; entonces él me contestó de inmediato: “Porque ustedes, los del Estado [yo no sé por qué él dijo ‘del Estado’, porque nunca he sido del Estado, pero llevaba corbata ese día], creen que uno puede hablar quince minutos”.

Entonces saqué mi segundo argumento. Ya la cosa comenzaba, ya había una calidez enorme. El mamo me dijo que estaba acompañado de un niño que llevaba un cuaderno escolar en la mano. Me dijo: “Yo realmente



Razón de ser del otro, de la serie Bocetos de mis cuerpos, de Fabián Andrés Miranda. Videoinstalación, 2024.

desearía hablar nueve días y nueve noches”. No más me dijo eso; salió al escenario y nunca habló, él nunca habló. Al que le hacían las preguntas y el que contestaba era el niño leyendo el cuaderno. Eso era bellissimo. Entonces, es para pasarnos nueve días y nueve noches dialogando, porque nos abres una puerta tras otra puerta y nos invitas —como ayer mismo también los expositores— a dialogar; pero resalto esa idea de ver las cosas imposibles para un banco de invisibles, porque es lo contrario de lo que harían los bancos, los bancos financieros, que es ver las cosas visibles y tratar sobre ellas y a partir de ellas.

Bárbara Negrón: La neurociencia nos ha mostrado que el cerebro está preparado para ver lo malo, no para ver lo bueno. Ver lo bueno es un ejercicio especialmente difícil, porque no es natural. Así que es aún más destacable e importante lo que nos mostró ayer el Banco de Buenas Prácticas, al que no solo quiero felicitar, sino agradecer, porque va a hacer un aporte, está haciendo un aporte para todos. Cuando me invitaron a este encuentro de buenas prácticas, con mi equipo dijimos: “Pero ¿cómo vamos a hablar de esto si nosotros a lo que más nos dedicamos es a ver las malas prácticas?”. Ayer quedé más tranquila porque me di cuenta de que es el mismo marco, la misma mirada, pero con unos matices que quiero presentar basándome en la experiencia del Observatorio

de Políticas Culturales. No es que nosotros nos hayamos propuesto ver lo malo, mirar el Estado, mirar la política pública, pero lo primero que saltan son las alertas.

Nosotros nacemos con un propósito que encuentro similar al de la idea del Banco: generar conocimiento. La primera idea era que necesitábamos más conocimientos sobre el sector cultural para producir mejores políticas públicas. La generación de conocimiento era lo primero, pero también mirar, observar. Y la observación provoca cierta tensión. Si yo me quedo mirando fijamente a alguien, tarde o temprano se va a sentir un poco incómodo. Les voy a mostrar de qué manera miramos el Estado, porque no es posible mirarlo todo. Y ahí se encuentran otras cosas comunes con el Banco de Buenas Prácticas, que son las definiciones que vamos a revisar sobre el campo cultural; esto obliga a categorizar, a definir, a apostar por ciertas taxonomías; aunque uno no quiera, va naciendo de la necesidad de este ejercicio.

El Estado nos encarga, por medio de licitaciones públicas, mirar el sector cultural, y entonces generamos conocimientos desde otra perspectiva, hacia otro lugar del sector, pero ambos procesos generan conocimiento: miramos el Estado, y entonces miramos el sector cultural; hacemos mapeos, catastro, mucha caracterización. Por ejemplo, hace poco hicimos, para el Consejo de la Música, una caracterización de los coros. En Chile, los coros, que es una actividad que se encuentra muchísimo en todas partes, no estaban institucionalmente en ningún lado. No había una línea, un fondo. La idea era generar un instrumento de apoyo, de financiamiento, pero se necesitaba saber qué había. Hicimos una caracterización, y eso nos mostró unos nuevos agentes, cómo eran, etcétera. Y también, aunque no estaba en el plan inicial, apoyamos a los municipios a hacer sus planes municipales de cultura. El Estado financia, les da recursos para hacer sus planes, y este es un buen momento para detenerse, porque le permite a la ciudadanía participar muy activamente, diagnosticar lo que tienen y elaborar un plan.

Ahí comenzamos a pensar cuán fantástico sería profundizar en lo que no se alcanza, en las buenas prácticas de sus programas, de las acciones que encontramos en el territorio. Cuando vamos a los municipios encontramos cosas de las que ellos no tienen plena conciencia, o que no necesariamente entienden, que pueden ser atractivas para otros, y no logramos hacer esa sistematización para formalizar esa riqueza. ¿Qué miramos del Estado? Hacemos este programa de seguimiento e intentamos decir qué es lo determinante en las políticas públicas. Por supuesto, está el presupuesto, y sabemos que quien pone la plata pone la música; las políticas de fomento relacionadas con cómo se saca el presupuesto, los resultados y lo que nos pueden decir, si los sistematizamos; y qué pasa en el Congreso y los compromisos presidenciales. El presidente, en su campaña, promete unas cosas, y concluye finalmente en una especie de rendición de cuentas.

Estos cuatro ejes, que creemos fundamentales, no abarcan todo, ya que necesitamos, además, considerar las fuentes de información, que deben cumplir con ser públicas, periódicas y confiables. Este último punto es muy importante, porque hay información, como la de la Encuesta Nacional de Participación Cultural, en la que ni siquiera está muy clara la periodicidad (cinco, siete, ocho años). Nuestro intento, además, era hacer los informes más atractivos, tratar de atraer a un público más amplio que aquel al que suponemos que le interesan estos temas, enterarse de lo que pasa y no pasa en la cultura.

Por ejemplo, tenemos el recuento de cuatro años de gobierno de la entonces presidente Michelle Bachelet, que recogió los cuatro informes de esos cuatro ámbitos y nos dijo qué estaba pasando. Este es el único informe en que nos hemos detenido. Lo estamos revisando, porque los instrumentos de financiamiento han estado cambiando en nuestro país. Pero, por ejemplo, nos mostraba que los resultados de los fondos concursables estaban fuertemente centralizados en la capital y en las capitales regionales. Entonces, si uno tomaba otros fondos, se encontraba con otros territorios. Y eso era interesante de mirar, la agenda legislativa. Nosotros no podemos pensar que produjimos un cambio y que la agenda legislativa en cultura se movió gracias al Observatorio, pero creemos que, de alguna manera, aportamos algo.

Cuando hicimos el primero de esos informes, de cien proyectos que había en el Congreso sobre Cultura, el 80% no tenía ningún tipo de movimiento en el último año, y la mayoría, en los últimos tres años. Ya en ese momento empezó a cambiar la situación; ahora son más los proyectos que se mueven que los que no se mueven. Creemos que, cuando menos, esa tensión, esa mirada fija, los obligó un poco a abrir la discusión. Cada cuatro años hacemos lo que llamamos *programas especiales*, como, por ejemplo, “Candidatos con cultura”, mediante el cual estamos mirando qué pasa con nuestras elecciones presidenciales, que son ahora, en diciembre. Logramos organizar el Primer Foro de Candidatos Presidenciales para hablar de cultura, lo cual era inédito.

No logramos que fuera la derecha, pero, de todos modos, hacerlo nos pareció importante, y queremos volver a realizarlo. Con respecto al tema de la cultura en la Constitución, pudimos hablar de derechos culturales de una manera inédita. Como saben, fue un proceso frustrado, frustrante y fallido: dos procesos de elaboración de una constitución que resultaron rechazados. Y, efectivamente, lo que tiende a recoger la prensa, y lo que nosotros mismos exponemos, tiende a ser lo más feo: las malas prácticas. Subió el presupuesto, bajó el presupuesto, han cumplido, no han cumplido: eso tiende a ser lo más atractivo, y lo ponemos también a disposición en el debate. Nosotros no intentamos tener una incidencia directa —no es que vayamos al Congreso a pelear ciertas leyes—, sino que proveemos esa información para que otros lo puedan hacer.



I Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

Además, generamos debates en varios seminarios, y también tratamos, en esos espacios, de volver a mostrar de forma atractiva temas como la desigualdad. Nunca es suficiente ahondar en esos casos, y siempre nos mueve la pregunta de qué hacer para que se sienta que este tema es importante para todos. Sabemos que la gente no va a marchar por las calles porque le bajaron el presupuesto a la cultura; los artistas, sí, y con justa razón, pero ¿cómo se hace para que más personas sientan que ese presupuesto es necesario? Creo que en eso nosotros también hemos fallado.

Otra cosa en la que trabajamos para generar conocimiento fue fundar una editorial dedicada al tema de las políticas culturales —habíamos publicado varios libros, pero siempre en el marco de otros programas—. El primer libro fue uno de Tomás Peters, titulado *La incesante brecha: políticas culturales y desigualdad en Chile*, que habla sobre la desigualdad cultural. Sentimos que esa mirada tensionada sobre la política pública ha contribuido a generar conocimiento, por una parte, porque ponemos a disposición las matrices, las definiciones, la metodología, para que otros hagan cruces, y, por otra parte, porque se ha ido construyendo un conocimiento de seguimiento año por año.

Uno puede ver los presupuestos y muchas otras cosas. Sentíamos que esa mirada incomodaba, tensionaba el músculo, como cuando se hace ejercicio. Claro, no es cómodo, así nadie diga “Uh, no, duele un poquito”. Pero uno siente esa incomodidad. Generalmente no terminamos de amigos de ninguno de los ministros. Pero los mandos medios nos quieren

mucho, así que por ese lado estamos bien. Pero nos ha parecido que esta atención, este ejercicio, sobre todo al ver lo que está haciendo el Banco de Buenas Prácticas, ya no es suficiente.

Esta imagen nos muestra las palabras de uno de los candidatos presidenciales: Johannes Kaiser. Afortunadamente no es el que tiene la mayor votación, pero es el aliado político de quien tiene la mayor votación, y que, si las elecciones fueran este domingo, sería el presidente. Esta es, por ejemplo, una de sus propuestas. Nosotros siempre decíamos “Queremos aportar, colaborar, estar más en el centro de la agenda política, de la agenda legislativa, de la agenda comunicacional”. Ya no estamos tan seguros de querer eso, porque, efectivamente, hoy día todos tienen programas de cultura, incluso sectores como la derecha, que antes no tenía. Ahora tenemos al menos dos derechas en Chile, y ambas tienen programas de cultura, ¡pero hay que ver qué programas de cultura tienen! El Ministerio de las Culturas ya parece demasiado violento. La derecha propone finiquitar los problemas, eliminar los programas que arrojan resultados negativos en su evaluación de gestión o los de carácter proselitista político. No sabemos cuáles podrían considerar que atentan contra la moral y las buenas costumbres en Chile. Eso de la moral y las buenas costumbres lo encontramos en la legislación de 1925. El organismo que censuraba el cine en Chile tenía exactamente esa frase. En el último proceso constituyente, esta misma derecha propuso la misma censura con las mismas palabras de 1925. Y el programa de la derecha añade: “Revisaremos la oferta literaria en bibliotecas de todo Chile para garantizar una real diversidad de la mirada histórica reciente y antigua”.

En Chile, cada vez que se habla de *las miradas históricas recientes*, se alude a la dictadura y al golpe de Estado. Estamos viviendo un proceso de revisionismo evidente para eliminar el sesgo ideológico. Se menciona: “Aquellos libros con contenido ideológico, sexual corrompido, serán descatalogados”. Como dice Alfons, esto no es aislado: esto es una coordinación. Lo estamos viendo y tiene resultados concretos, justamente en la desaparición de instituciones en Argentina, Ecuador, el Brasil de Bolsonaro; y todo parece indicar que en Chile puede pasar lo mismo. Quien sería presidente ya dijo que iba a hacer un recorte de 6000 millones de dólares en 18 meses en el Estado, y sabemos que en uno de los sectores que se hará es en cultura, porque estamos justamente en el centro de esta disputa, de esta batalla cultural.

En este contexto, creemos que ya no es suficiente con el trabajo de mirar y denunciar, porque es posible que, si salimos cuestionando, respondiendo este debate, perdamos. Nosotros lo sabemos porque lo hemos vivido. La ciencia nos muestra cada vez más que hay efectos específicos de la cultura en el campo de la salud, la salud mental, la educación, el trabajo, la ciudad, la aseguración, la cohesión social, la economía. Hay cada vez más investigación al respecto. Entonces, queremos hacer un ejercicio simple: recoger esa información, procesarla y mostrarla de manera efectiva para

invitar a las personas a reconocer el efecto que la cultura tiene en cada uno de nosotros. Si bien creo que buenas prácticas y malas prácticas son distintas, son complementarias, así que es necesario tomarlas en cuenta para no perder esa tensión en el músculo; pero, sin duda, y hoy día más que nunca, parece que no son suficientes.

Germán Rey: Qué interesante observar la relación que ha establecido Bárbara entre el trabajo que realizan en el Observatorio de Políticas Culturales, en Santiago, y las posibilidades que se abren con la creación de este banco. El tema de lo que pasa y no pasa en cultura es muy importante para el Banco. Esa idea del conocimiento que proporciona el seguimiento de los proyectos, de los programas a lo largo del tiempo, es absolutamente fundamental, y a veces somos poco sistemáticos a la hora de aprender de ello y de hacer esos mapeos que les siguen la pista a cosas relacionadas con la cultura que se hacen dentro del mismo Estado.

Qué bueno, Diego, que vengas a complementar estas miradas, porque el Observatorio de Culturas de Bogotá también está dedicado, específicamente, al conocimiento cultural. Es uno de los lugares donde las ciudades, los ciudadanos y los grupos han sido provistos de miradas sobre lo que está sucediendo, desde el punto de vista cultural. Así que nos entusiasma que estés aquí también compartiendo este panel.

Diego Fernando Maldonado: Debo confesarles que mi vínculo con el sector cultural es más reciente que el de muchos de ustedes, pero Alfonso es una voz que se repite permanentemente cuando se habla de *conocimiento*, y por eso es un referente para nosotros en la Secretaría de Cultura.

Cuando tengo que hablar de *conocimiento*, siempre recorro a una anécdota de mi vida personal, que tiene que ver con cómo descubrí que necesitaba usar gafas. Lo descubrí cuando tenía diez años. Yo estaba en el colegio, y uno de mis mejores amigos, llamado Gabriel, llegó con gafas nuevas, y todos hicimos la típica travesura de quitarle las gafas y ponérselas. Cuando llegó mi turno, al ponérmelas descubrí un nuevo mundo a mi alrededor.

Esa tarde llegué corriendo a mi casa y le dije a mi mamá: “Mamá, me pasó esto”. A la semana ya tenía mis propias gafas. Siempre recuerdo esta anécdota de manera muy especial, porque en todo lo que he podido trabajar me he dado cuenta de que, cuando uno se pone las gafas de los demás, es muy probable que mejore la calidad de vida. En este caso fue beneficioso para mí, pero en general he visto que, cuando las personas se ponen las gafas de los demás, mejora la calidad de vida de todos y todas. Y por eso, cuando uno se pone las gafas de los demás, lo que cobra valor es el potencial de la conversación y el conocimiento, y los datos son el insumo más poderoso que podemos tener hoy para que esas conversaciones agreguen valor, pero, sobre todo, para que permitan mejorar

nuestra calidad de vida. Y por eso quiero contarles cómo construimos, y estamos construyendo, conocimiento en Bogotá, en un observatorio, desde hace treinta años.

Según datos del Departamento Nacional de Planeación, que es una de las entidades más importantes de Colombia en términos de producción de conocimiento, de las unidades territoriales del país que juntan alcaldías locales y gobernaciones en los departamentos y las propias entidades del orden nacional —y que fácilmente pueden sumar más de 2000 entidades públicas—, el 70% tienen sistemas de información, pero solamente el 10% la utilizan para tomar decisiones.

Ustedes deben conocer “Funes el memorioso”, ese cuento muy famoso de Jorge Luis Borges, en el que tenemos un personaje que tiene la capacidad de memorizar absolutamente todo lo que le pasa a diario, y crea, a partir de esa capacidad, ciertos elementos fundamentales. Pero, en el relato, la conclusión de quien conversa con Funes es muy interesante: Funes memoriza, pero no reflexiona. Y eso está pasando hoy a lo largo del planeta. El volumen de datos que tenemos a disposición es tan grande que nos pasa lo de Funes: los estamos almacenando, pero no estamos provocando la reflexión. Un banco de buenas prácticas como el que propone el Idartes procura detonar esa conversación.

Es decir, todo lo que se encuentra en ese banco, y todo el esfuerzo que hacemos en el Observatorio cuando producimos un dato, tiene sentido si se incrusta en una conversación. Pero esta, además, no es solamente una conversación sobre las artes y sus actores, que es muy importante, sino sobre cómo las artes les proponen una conversación a las ciudades sobre el lugar que ocupan en la transformación de su calidad de vida. Esa conversación, al final, nos está hablando del presente, pero, sobre todo, del futuro de nuestras sociedades. Entonces, ¿qué podríamos hacer para utilizar mejor esos datos, que al final son los datos que todo el mundo produce todos los días?

Cada vez que uno realiza un evento, el primer dato que suele recoger es el del número de asistentes. Nosotros hacemos esa tarea en el marco de los Festivales al Parque, una estrategia muy importante de la ciudad que lidera el Idartes. Pero lo más importante es profundizar en otros tipos de información que nos entregan esos datos. Uno muy importante, por ejemplo, es saber cuántas mujeres y cuántos hombres asisten a los festivales, para entender si estos requieren un trabajo sobre la vinculación de ciertas poblaciones. Por eso nosotros llamamos a esos datos rutinarios “el Santo Grial”, porque cada dato que recolectamos cuando hacemos el conteo nos está hablando de cómo las personas de esta ciudad se conectan con una oferta cultural, y con el sector de las artes, de manera específica.

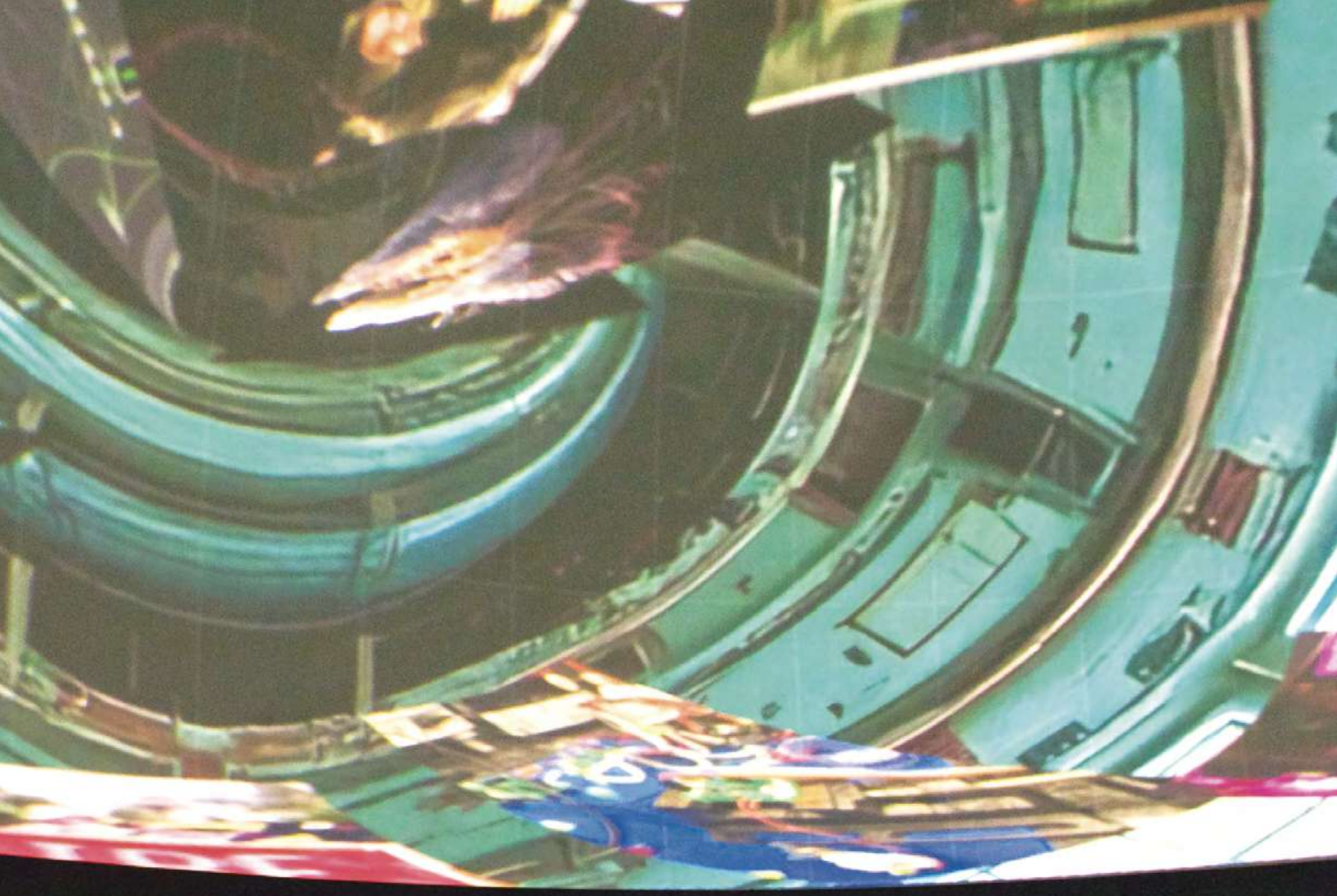
Cuando entendemos esos datos, podemos tomar decisiones, por ejemplo, cómo conformar la parrilla de artistas, elegir ciertos puntos, o incluso determinar elementos tan importantes como generar espacios seguros para las mujeres, si la mayoría de asistentes son hombres. Un segundo elemento muy relevante es que, sobre los datos recopilados, tenemos que conversar con la ciudadanía, con los agentes culturales, con los artistas y los organizadores de los diferentes eventos que surgen del sector cultural, de recreación y deporte, incluso en sus términos más generales.

Un ejemplo en Bogotá es un dato del sector de cultura, recreación y deporte relacionado con un asunto que para la ciudad, y en general para el mundo, es muy significativo: la lectura, la escritura y la oralidad. En Bogotá tenemos la Encuesta Bienal de Culturas, que aplicamos cada dos años y está distribuida en cinco módulos: 1) las expresiones artísticas y culturales; 2) la cultura ciudadana, vinculada con la discusión sobre el cambio comportamental de la ciudad; 3) las prácticas deportivas y recreativas; 4) la cultura ambiental; 5) la lectura, la escritura y la oralidad. En este último módulo hay un par de datos que me parecen fascinantes:

El primero es que, en Bogotá, el 73% de las personas considera que leer es muy importante, pero solamente el 40% lo hace. Además, durante los últimos 12 meses, el promedio de libros que leen las personas al año es 2,9. Eso es muy relevante porque, cuando les preguntamos a las personas sobre sus prácticas, estamos intentando entender si en Bogotá se leen o se compran x número de libros, y cómo esas personas viven la experiencia de la lectura.

La última de estas encuestas nos mostraba una cosa muy interesante, desde el punto de vista investigativo: cuando preguntamos por la práctica de la lectura, nos imaginamos a una persona sentada en la sala de su casa o en una biblioteca abriendo un libro de 300 páginas, empezando en la página 1 y terminando en la página 300. En los resultados de esa encuesta nos encontramos con dos personas que estaban haciendo doctorado y les preguntamos: “¿Cuántos libros ha leído usted en los últimos doce meses?”. Nosotros esperábamos que la respuesta fuera 35 libros, pero la respuesta de los dos fue cero. Eso fue muy impactante, pero la razón era que, en su labor de construir conocimiento por medio del doctorado, lo más importante era la lectura de artículos científicos, no de libros.

Entonces, ¿qué es lo más importante en la gestión del conocimiento? Y ese es el segundo mensaje clave. En el Observatorio no nos basta con quedarnos con el dato en bruto, sino que necesitamos entender lo que las personas piensan y hacen, porque eso complementa de manera significativa ese relato.



Presentación en el domo del Planetario de Bogotá.

Además, sabemos muy bien que los datos a veces son un poco complejos, y eso dificulta que se incrusten en una conversación sobre la ciudad. El desafío que tenemos consiste en lograr que los datos se conecten con el corazón de las personas y con la capacidad que tienen de tomar decisiones a partir de esos datos, tanto quienes ejercen esa función de toma de decisiones en el sector público, como la propia ciudadanía.

El ciudadano toma decisiones todos los días, sea para participar en política, para vincularse a un proyecto social, cuando va al cine, cuando va a un evento artístico o para integrarse a una práctica artística y cultural. Y, en esa toma de decisiones, nosotros somos capaces de mover la acción de las personas, o de potenciarla, si logramos que los datos se conecten de una manera poderosa.

Más ejemplos de cómo se ven los datos: cada vez que presentamos nuestras encuestas, mostramos el mapa, la tabla, el gráfico, y eso en ciertos ámbitos es muy interesante. Hemos decidido que esto hay que sacarlo de los computadores, porque creemos que cada dato que tenemos en una tabla de Excel, al final, nos está hablando de una cosa que se refiere a la vida de las personas. Cada dato es una vida, y por eso cada dato adquiere un valor tan importante en la manera en que lo capturamos, lo analizamos y lo entregamos.

Esto es una estrategia que se llama “datos a la calle”, que busca entender que la cultura, entre otras cosas, nos está hablando de la experiencia de la ciudad. Y si queremos que el conocimiento sea parte de la experiencia de la ciudad, lo tenemos que sacar de las oficinas y los computadores y llevarlo a las manos de las personas. ¿Qué hacemos nosotros? Mediante dispositivos lúdicos de diálogo sobre datos les contamos a las personas un dato llamativo. Un colega, Santiago Amador, tiene una frase que me parece fabulosa: “A cada ciudadano o ciudadana le llega su dato” —a partir del dicho que hay en Colombia de que “A cada marrano le llega su nochebuena” —.

Entonces, si a cada ciudadano/a de nuestra ciudad le llega su dato, necesitamos entender cómo se lo entregamos y cómo conectamos a esa persona con ese dato. En Bogotá, por ejemplo, desde el año pasado, y hasta abril de este año, tuvimos un reto muy duro relacionado con el abastecimiento de agua en los hogares. Tuvimos un problema con el nivel de los embalses y la cantidad de agua que podía proveerse como servicio público en la ciudad. Estábamos frente a la enorme tarea de ayudar, con los datos, a que las personas redujeran el consumo de agua en su hogar. Pero nos encontrábamos con cosas muy interesantes, como que ese mensaje es muy complejo en una ciudad que ya tiene una historia de haber reducido su consumo hace veinte años, movida por estrategias de involucramiento ciudadano. Entonces creamos una feria. Las personas llegaban al espacio, y nosotros lo primero que hacíamos era decirles que escogieran un dato, una tarjeta. En el reverso de cada una de esas tarjetas había un dato sobre

Bogotá, como, por ejemplo, que cada minuto en la ducha son 15 litros de agua, o que, si redujéramos nuestro consumo de agua en un litro, podríamos ahorrarle a la ciudad lo que un racionamiento de agua le ahorra en una semana.

Entonces, el dato genera un mensaje en el ciudadano, y luego lo invitamos a que construya el conocimiento con nosotros o a que nos aclare cosas que no hemos podido aclarar, como, por ejemplo, por qué una persona decide permanecer más o menos tiempo en la ducha. Entonces hicimos un cuadrante, eje x y eje y, y les dijimos a las personas: “Díganos un *tip*, un consejo que usted le daría al resto de los ciudadanos sobre cómo disminuir el consumo de agua en la ducha”. El consejo se graficará con un punto en la parte de arriba, si es muy difícil, y hacia abajo, si es muy fácil; a la izquierda, si se puede hacer una vez, y a la derecha, si se puede poner en práctica varias veces. Y encontramos cosas tan interesantes como lo siguiente: el consejo de disminuir el consumo de agua en la ducha, algunos lo situaban hacia la izquierda (solamente se podía hacer una vez) y hacia arriba (o sea, lo consideraban de difícil ejecución). Y ese mismo consejo lo encontrábamos en el cuadrante inferior derecho, o sea, se consideraba que era fácil y se podía hacer muchas veces.

Estamos llevando las conversaciones de la ciudad a un espacio en el que las artes nos permiten conectar a la ciudadanía con cosas mucho más concretas, porque nuestro propósito es que el dato finalmente sensibilice a la persona, no en el sentido de venderle un dato, sino de darle contenido sensible a un dato que en sí mismo es muy duro. Hay un personaje público muy famoso en Colombia, que murió por circunstancias del conflicto armado: Jaime Garzón. Seguramente muchos lo reconocen. Si tratáramos su caso como un simple dato, parecería un robotcito, pero si se tratara con medios artísticos, se convertiría en toda una manifestación llena de flexibilidad, y serían evidentes sus posibilidades de expansión y riqueza comunicativa. Nosotros tenemos que lograr que los datos adquieran esa capacidad de movimiento y de circulación, al punto de que sean capaces de llevar a la gente a un ejercicio mucho más concreto de construcción de ciudad.

Un último detalle muy importante de esta estrategia: cuando logramos conectar emocionalmente a las personas con los datos, podemos hacer que cada dato genere un cambio en la ciudadanía, o un vínculo de cada persona con su ciudad, o un vínculo del tomador de decisiones con los problemas que tiene que resolver.

Para nosotros, cada dato que se produce debe tener el propósito de generar una mejor conversación entre las personas, y entre estas y las instituciones. Para ello, es muy importante almacenarlos y, sobre todo, entender cuáles son las preguntas que como sociedad queremos resolver de manera colectiva a partir de esos datos. Y eso significa darle al conocimiento un lugar mucho más poderoso: el de construir de manera colectiva futuros



Exposición "Un archivo para la venganza de la historia, de Gabriela Pinilla, 2024.

de nuestra sociedad en los que, por supuesto, quepa la mayor diversidad posible de puntos de vista. Los datos no solo nos permiten que cada punto de vista esté soportado en una suposición o en una intuición, que también es importante, sino que posibilitan una conversación más equitativa entre las personas. Iniciativas como el Banco de Buenas Prácticas tienen todo el potencial de fortalecer los procesos de intercambio.

Ese conocimiento, si no sale de los computadores y no se crea, recrea y circula en este tipo de espacios, al final no termina siendo un ejercicio de producción, o no pasa de ser un simple ejercicio de producción estadística y de generación de conocimiento colectivo basado en evidencia. Para hacer nuestra tarea tenemos varios principios de trabajo. Uno es que los datos tienen que ser accionables; otro, que tenemos una obsesión con que los datos sirvan para probar cosas, para reiterar soluciones colectivas a los desafíos públicos; otro, que tienen que estar conectados con una intención de crear futuros, y con una conversación que es muy importante: la de la era digital que hoy nos reta a mitigar sus riesgos, pero que también nos invita a aprovechar las oportunidades que ofrece. Además de las acciones que están asociadas a la iniciativa "Datos a la calle", en el Observatorio estamos desarrollando algo que se conoce como *conversaciones en espacios no convencionales*, que tienen un carril digital y un carril presencial. El presencial consiste en conversar en

espacios no convencionales en los que usualmente no se conversa, como bares, cafés o plazas públicas. Es decir, que las personas vayan transcurriendo o habitando su ciudad y se encuentren en una conversación basada en datos.

La acción más reciente la hicimos en el Irish Pub, en donde conversamos con un colectivo de jóvenes sobre retos de ciudades, desde la perspectiva cultural. Y en el carril digital estamos aprovechando todo el potencial de las redes sociales para llegar a las personas. Enseguida un ejemplo que aportó mucho a esta línea de trabajo del Observatorio. El año pasado hicimos talleres para fortalecer ciertos mensajes que la Administración distrital quería fortalecer, en los que participaron entre doscientas y trescientas personas, pero luego, a través de un *reel* que hizo un *influencer*, llegamos con ese mensaje a más de dos millones de personas.

Entonces, tenemos que combinar las dos formas de dialogar y de construir conocimiento en la ciudad. Tenemos la obsesión de que la información esté al alcance de todos. Toda nuestra información está en un repositorio que permite que cualquier persona descargue los microdatos, las presentaciones, las infografías, los documentos de análisis... Allí se pueden consultar los tableros de visualización de datos. Nuevamente, ¿por qué? Porque el conocimiento en las manos del director del Observatorio tiene cero potencia, pero el conocimiento en las manos de toda la ciudadanía y de todas las entidades del Distrito tiene toda la potencia. Siempre cerramos con este mensaje: al final, se trata de que todos tengamos “el dato puesto” —paráfrasis de la idea de la camiseta puesta—, el que nos resuene, el que nos conecte con nuestros propósitos personales y que además haga parte de una conversación que no se nos olvide. Hay una noción muy común, y que me encanta, retomada por Gabriel García Márquez en su biografía *Vivir para contarla*, y es que uno no recuerda las cosas como sucedieron, sino como las vivió. Y, al final, cada dato que llevamos puesto habla de una conversación personal que podemos “ponernos” en una conversación en conjunto, en la que todos recordemos de dónde venimos, y, sobre todo, cómo podemos construir en conjunto una sociedad, una ciudad en la que nos sintamos, por un lado, por supuesto, orgullosos de vivir, y en la que las artes, además, potencien la capacidad de cumplir lo que cada uno sienta que es su propósito y su espacio —como diría Amartya Sen— de posibilidad de expansión en sociedad. Siempre decimos esto. Nosotros estamos abiertos a todas las conversaciones, y lo único que les pedimos es que nos intercambien un dato por una conversación.

Germán Rey: Tienen ustedes tres perspectivas, tres reflexiones sobre las relaciones entre el Banco de Buenas Prácticas y la producción de conocimiento. Y hay diferencias entre las tres, no de contrastes, sino de acercamiento, de aproximación, lo cual es absolutamente válido y nos da señales sobre lo que este banco puede representar o podrá representar en el futuro.

Preguntas y respuestas del público

Julián Montaña: (decano de la Escuela de Artes y Creación de la Universidad Sergio Arboleda): Quisiera preguntarles a todos los participantes sobre esa lectura y esa información que se recaba, los datos que se analizan, la información que nos llega. Quisiera conocer una iniciativa que haya cambiado hacia adentro, aprovechando que este es un encuentro de buenas prácticas en la gestión pública. En el caso, por ejemplo, de la Secretaría, ¿los análisis realizados en lo que llevan haciendo este ejercicio, desde esta administración, a dónde los ha llevado? ¿Qué tipo de ajustes han realizado? Esa data que recaban, ¿hacia dónde nos moviliza, o qué innovaciones, transformaciones, nuevas lecturas han favorecido las apuestas y las acciones? Y lo mismo para los demás, desde sus esquinas, la data que han construido, ¿hacia qué lugar nos han movilizado?

Jorge Fernández León: En realidad, el pequeño observatorio con el que yo colaboro con otras personas en España tiene fundamentalmente la voluntad de tener algún tipo de influencia en la toma de decisiones de las políticas públicas, crear información que llegue a unos destinatarios que, en principio, no son una gran comunidad, sino más bien una comunidad de personas especializadas o que toman decisiones en materia de políticas públicas, en este caso, relacionadas con la cultura.

Yo diría que el resultado del trabajo del Observatorio, que es ya largo, es incierto, probablemente por una razón que quienes hemos tenido alguna vez que intervenir directamente en el mundo de la política pública hemos comprobado enseguida: los mecanismos por medio de los cuales la política acaba implementándose están absolutamente mediados por las personas que toman la decisión final, y por su voluntad, por su capacidad de entender y, sobre todo, por su visión. No es tan fácil encontrar políticos que tengan la capacidad de visionar más allá de sus periodos de gobierno.

Es muy complejo, y la mayor parte de las propuestas que tienen que ver con políticas públicas y cultura no están pensadas para resolver problemas del hoy: están pensadas para afrontar las crisis actuales, pero sobre todo para pensar en las situaciones del mañana y dar soluciones y señalar caminos para que cambien los procesos de la política pública en favor de que la cultura tenga un uso, una utilidad modesta pero práctica, en la vida de las comunidades.

Llegar a ver eso no es sencillo y, por tanto, la posibilidad de que alguno de los trabajos de identificación de tendencias, de fijación de objetivos, se convierta en una práctica política institucional reseñable es más infrecuente que frecuente; es decir, yo diría que coleccionamos humildemente más fracasos que éxitos, pero el trabajo no consiste, en nuestro caso, en tener esperanzas, sino convicciones.

Bárbara Negrón: Nosotros nos hemos detenido poco en el efecto que pueden tener los datos, los informes, los conocimientos que producimos, pero hay un ejemplo concreto, que fue como atajar un gol, más bien. En el primer año de este gobierno, en la Ley de Presupuesto, en nuestro análisis de qué ha pasado con el presupuesto para cultura, leímos mucho más de otros puntos, un poco alertados de que había ganas de transformación. Entonces, por primera vez revisamos un aspecto que solíamos pasar por alto; en una entidad muy grande, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, hace muchos años se había asignado un 2% para cultura. Suena muy poco, pero es mucha plata, y es, además, un tipo de fondo que financia proyectos muy distintos de los que financian los fondos tradicionales, los fondos concursables de cultura que maneja el Ministerio. Atendía otras necesidades. Nos dimos cuenta de que habían eliminado el fondo, sin siquiera querer eliminarlo. Se buscaba dar la oportunidad de que fuera más amplio, sin el techo del 2%. Pero fue atroz, pues la palabra *cultura* no salía por ningún lado. Esa palabra desapareció el fondo. Alertamos sobre eso inmediatamente y, claro, nos contestaron de vuelta. Entonces, esa alerta detuvo ese error, que además había sido bienintencionado, pero ya sabemos que de buenas intenciones está pavimentado el camino al infierno. Así que me parece que fue un ejemplo muy concreto de cómo se logró atajar un error.

Diego Fernando Maldonado: Nosotros hacemos todos los años las mediciones de los festivales al parque, y se abordan cosas como, por ejemplo, si las personas sienten que la parrilla de artistas o, el *lineup* de artistas que se está presentando tiene relación con lo que quieren ver. Y, todos los años, cuando trabajamos el resultado de esta pregunta con el Idartes, se ajusta la manera en que se piensan los *lineups* de esos festivales a partir de lo que la gente está diciendo. Entonces, en algunos casos, si las personas señalan que están más conectadas con un festival en el que participan



artistas nacionales, se toma la decisión de vincular más artistas nacionales, o si dicen que quisieran ver nuevos artistas, se tienen en cuenta esos resultados.

Eso a mí me ha parecido fabuloso, porque, cuando uno hace la siguiente medición, nota el cambio inmediato de las personas. Entonces, frente a una pregunta, puede ser que en el 2023 la respuesta sea “Me parece que la parrilla no refleja los gustos de los ciudadanos de Bogotá o la identidad de Bogotá”, y el siguiente año uno ve que esa pregunta crece de manera positiva cuando los ajustes se hacen con base en la respuesta sobre quiénes deben participar en los festivales.

Aprovecho para comentar una cosa que nos parece muy importante, y es que un observatorio que está anclado en una entidad del Estado tiene como un Dr. Jekyll y Mr. Hyde. Entonces, su Dr. Jekyll es el que tiene la vocación de producir conocimiento longitudinal, pausado, de larga data. Y el Mr. Hyde es el que le está diciendo: “Bueno, necesito el dato para mañana, necesito el dato para tomar una decisión ya”. Entonces, ese Jekyll más o menos de mediano plazo, para quien un dato de hoy cambia el *lineup* de festivales del año siguiente, es un muy buen ejemplo de cómo se utiliza la información para tomar mejores decisiones y para adaptar toda la oferta a lo que los ciudadanos piensan y sienten.

Y hay un segundo punto muy concreto. Nuestro observatorio es también un Dr. Jekyll y Mr. Hyde, pero es más como un anfibio: en un momento está en la tierra resolviendo o atendiendo todo lo que uno entiende en Bogotá como *cultura ciudadana* en genérico, que son todos los problemas que puede tener una ciudad en términos de movilidad, seguridad, convivencia, discriminación, participación, etcétera, y a las dos horas estamos hablando de artes, danza, cultura. Entonces, nos movemos en un rango muy amplio de temas.

En el ejemplo que les mostramos, la Administración distrital, entre las acciones que generó para fortalecer, mejorar o reducir el consumo de agua en los hogares, estuvo la de entregar una nueva factura. Nosotros tomamos los tres consejos más reiterativos que salieron de ese ejercicio y los pusimos en la factura. Entonces, para quienes viven en Bogotá, los consejos que encuentran de ducharse en menos de un minuto y poner un balde para recoger el agua cuando laven los platos salieron de una conversación con la ciudadanía que se derivó de un dato que generamos.

PANEL 2. SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN Y ÉTICA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CULTURAL



Enrique Vargas

Coordinador del Espacio Cultural Iberoamericano de la Segib
México



Pablo Guayasamín

Coordinador de Proyectos de la Oficina del Subdirector General de
Cultura de la Unesco
Ecuador



Luis Armando Soto

Subdirector misional de la Corporación Colombia Crea Talento
(CoCrea)
Colombia



Raphael Callou

Director g
[minúscula]eneral de Cultura de la Organización de Estados
Iberoamericanos (OEI)
Colombia



Moderador:

Alfons Martinell

Asesor internacional del Banco +Arte
España

El panel tuvo como propósito reflexionar sobre la solidaridad y la ética como principios esenciales para la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de la cooperación cultural en Iberoamérica.

Alfons Martinell abrió la conversación señalando que la situación actual está caracterizada por la poca solidaridad, lo que genera una suerte de abandono cultural. En este contexto, recalcó que una cultura aislada tiene menos posibilidades de subsistir, mientras que el diálogo entre

culturas enriquece, fortalece y genera bienestar colectivo. La identidad cultural, afirmó, no debe ser un refugio, sino una fuente de participación. Posteriormente, dio la palabra a los invitados, quienes expusieron el trabajo que realizan en sus instituciones:

Raphael Callou explicó qué es la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Mencionó cómo esta entidad se encuentra trabajando y sumando esfuerzos con la Segib y otros organismos del espacio iberoamericano, en tres ámbitos: ciencia, educación y cultura. Mencionó que, en 2025, la OEI cuenta con seiscientos proyectos y diecinueve oficinas en España, Portugal y América Latina, lo que facilita la actuación y asegura cobertura en el ámbito iberoamericano. Resaltó que es importante participar en este encuentro de buenas prácticas, teniendo en cuenta el panorama de polarización que se vive, ya que la cooperación está estructurada a partir de las convergencias. Así las cosas, se debe superar las diferencias, trabajar en torno a objetivos comunes y crear estrategias articuladas de cooperación cultural estableciendo ejes de trabajo. En la OEI se trabaja en los siguientes ejes:

- * Ciudadanía cultural iberoamericana
- * Cultura y desarrollo sostenible
- * Fomento a la cultura iberoamericana

En el marco de estos tres ejes se han desarrollado 120 proyectos y programas culturales, como el Programa Iberoamericano de Industrias Culturales y Creativas.

Pablo Guayasamín mencionó que, para la Unesco, la cultura es uno de los pilares fundamentales del desarrollo. Si bien existen varias convenciones culturales, como la de la diversidad cultural, la relacionada con medidas para prohibir el tráfico ilícito de bienes culturales, y las asociadas con la protección y salvaguardia del patrimonio cultural, en los últimos años, sobre todo después de la pandemia, la Unesco ha promovido fortalecer y visibilizar la relación entre tales convenciones a partir de una visión holística de la cultura. En este sentido, México albergó Mondiacult 2022, la mayor conferencia mundial dedicada a la cultura en los últimos 40 años, la cual reunió a 150 Estados que reflexionaron sobre el papel de la cultura como bien público mundial. Esta conferencia trazó una hoja de ruta común para reforzar las políticas públicas en cultura en seis ámbitos:

- * Derechos culturales individuales y colectivos
- * El ecosistema económico que rodea la cultura
- * Inclusión de las herramientas digitales
- * Relación entre educación y cultura
- * Contribución de la cultura al cambio climático
- * Cultura en crisis



Afrocolombianidad en el Teatro al Aire Libre de la Media Torta, Bogotá.

Recordó que en septiembre de 2025 se realizará una nueva versión de Mondiacult en Barcelona, en la que se buscará, con un enfoque participativo, continuar la reflexión sobre el papel de la cultura. En esta oportunidad se abordarán temas de importancia actual, como cultura y paz e inteligencia artificial.

Enrique Vargas inició su intervención haciendo énfasis en cómo estos encuentros pueden generar una nueva etapa en el diálogo regional, lo cual es muy necesario. Puso el ejemplo de Colombia, que ha trabajado en procesos de diálogo, creación de políticas y en la revisión de fallas que se han presentado. Subrayó la importancia de seguir fortaleciendo la denominada *constitucionalidad de la cultura*, y la necesidad de reafirmar principios y valores. Mencionó que actualmente la Segib cuenta con catorce programas de cooperación en materia de cultura, fomento y desarrollo, y destacó el trabajo conjunto entre países de la región, fundamental para enfrentar desafíos comunes, y que las experiencias compartidas enriquecen los procesos locales y nacionales de gestión cultural.

Por su lado, Luis Armando Soto estuvo de acuerdo en que, frente al individualismo en el sector, es imperativo reflexionar sobre la ética y combatir posibles acciones relacionadas con censura o clientelismo, y sobre fenómenos que atenten contra el trabajo decente. Mencionó que CoCrea está

enfocada en fortalecer la inversión cultural. Con las convocatorias se descubre un país que busca entrenarse en la inversión privada y empresarial en el ámbito cultural, lo cual reafirma cómo la cultura es la memoria y cómo las artes contribuyen a la verdad, la justicia y la reparación.

Terminadas las presentaciones, Alfons Martinell preguntó a los panelistas sobre los riesgos y oportunidades que emanan de la cooperación cultural internacional, sobre los retos que enfrentan en su trabajo y sobre cómo contribuye la cooperación cultural internacional a la gestión de las artes.

Le dio la palabra a Raphael Callou, quien mencionó que es importante tener en cuenta que la cultura es un derecho y, como tal, los Estados deben promover políticas y mecanismos para que la gestión cultural de las artes garantice los derechos culturales, sobre todo si se tiene en cuenta que la desigualdad genera brechas muy visibles; por ejemplo, de acuerdo con el último informe temático de la OEl, durante el último año, la proporción de la población que visitó un museo no superó el 27%. Las asimetrías en las tasas de participación en la vida cultural son, claramente, un reflejo de que la población no accede en igualdad de condiciones a los contenidos culturales. Cuando se habla de *cultura digital* y de todas sus posibilidades, por ejemplo, es necesario recordar que, en la región, el 36% de la población aún no tiene acceso a internet.

Pablo Guayasamín mencionó que uno de los desafíos a los que se ha enfrentado la Unesco es el conflicto armado. En estas situaciones se busca la defensa del patrimonio cultural, y muchas veces se intensifica el nacionalismo. También relató que se estaba trabajando en un programa que buscaba la defensa de los derechos de los artistas, y que lamentablemente perdió recursos de financiación y presupuesto.

Otro punto importante al que se refirió fue el de la inteligencia artificial, que, si bien proporciona herramientas muy eficaces para procesos de preservación del patrimonio cultural, también representa desafíos. Mencionó que, actualmente, el 80% de los contenidos se genera en inglés y, con ello, la diversidad cultural se pone en riesgo, por ejemplo, las lenguas indígenas. En este sentido, advirtió que la recuperación de la memoria histórica de los pueblos es muy importante para que las nuevas generaciones comprendan la cultura local y la preserven.

En cuanto a las oportunidades existentes, hizo alusión a que se está trabajando en un informe mundial de cultura para tener una visión global de la situación actual y hacer una medición de la contribución de la cultura, incluyendo los sectores informales; esta información será importante para diseñar políticas públicas culturales. Enfatizó que sin cooperación no es posible avanzar e hizo alusión al control del tráfico ilícito de bienes culturales, escenario en el cual todos los actores involucrados deben trabajar de manera conjunta. Sobre este tema, resaltó que algunos países

aún no hacen parte de la Convención de 1970, lo que genera una ventana para que este problema continúe.

Enseguida, Enrique Vargas mencionó que la cooperación internacional se ha visto afectada por las decisiones de la Administración de los Estados Unidos, debido al retiro de los fondos que otorgaba para financiar muchos programas, y que aún no se han evidenciado todas las consecuencias de esta decisión. Advirtió que, si los recursos se destinan a otros propósitos, van a generarse impactos muy desafortunados para la cultura, pues se dejará de atender prioridades. Por ello, es importante aunar esfuerzos entre los Estados para abordar desafíos comunes. Por otro lado, se refirió a los nuevos totalitarismos, que se convierten en amenazas para el sector cultural.

Luis Armando Soto expuso cómo el multilateralismo cultural puede aportar vigilancia a los derechos humanos y contribuir a visibilizar buenas prácticas y temas de diversidad, equidad e inclusión. Sin embargo, cuando las naciones que participan en esta cooperación cortan la financiación, se genera un impacto negativo, que incluye pérdida de capacidades instaladas y, muchas veces, el cierre de instituciones que trabajan en estos temas. Por ello, advirtió que es de suma importancia fortalecer redes de colaboración que permitan garantizar un acceso equitativo y democrático a la cultura. Subrayó cómo la innovación, la creatividad y la participación activa de las comunidades se convierten en factores clave para lograr que la gestión artística y cultural sea inclusiva y transformadora.

Alfons Martinell preguntó a los panelistas qué pueden hacer la cooperación internacional y el multilateralismo para apoyar la gestión de las artes.

Dio la palabra a Pablo Guayasamín, quien mencionó que se debe mejorar el diálogo y trabajar en la creación de redes con el fin de focalizar esfuerzos en prioridades y evitar la repetición de errores.

Enrique Vargas se refirió al programa de cooperación cultural en el que se está trabajando en la Segib, enfocado en la formación en gestión cultural y artística. Mencionó la importancia de poner en marcha el Fondo Iberoamericano de Garantías Recíprocas, que funciona solo en algunos países.

Raphael Callou subrayó la necesidad de contar con estrategias de investigación y la importancia de estudios e indicadores que permitan dirigir una mirada crítica a los desafíos que se enfrentan en el contexto cultural.

Luis Armando Soto mencionó que se debe fortalecer el músculo de la educación superior en materia de las artes con la creación de becas, pasantías e intercambios. Asimismo, mencionó que se requiere consolidar los programas que se ofrecen en cooperación cultural. Para ello, resaltó la importancia de sistematizar la información, así como la preparación de los equipos y la transferencia de conocimiento. También subrayó que hay que enfatizar y promover las acciones de la sociedad, y no competir con ellas.

+ARTE

Banco Ib... Buenas Prácticas
... las Artes

Se inscribe
aplicado a

• Ge... conocimiento con los ap...
... para la "puesta...
... ital intelectual de l...



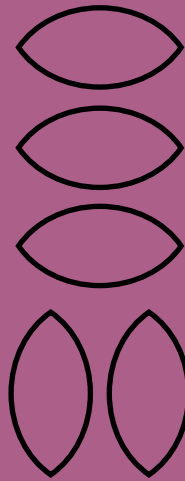
En cuanto al uso de la inteligencia artificial, se refirió a que CoCrea realizó, en agosto de 2025, un evento sobre este tema en Medellín, la Cumbre del Jaguar, en cuyo marco se reflexionó sobre lo que está pasando con la IA generativa en las artes. Algunas recomendaciones incluyeron contar con reglamentaciones para el uso de esta. Explicó que Chile está trabajando en la creación de una IA latinoamericana, llamada Latam, que se lanzará próximamente.

La moderación de Alfons Martinell finalizó articulando las visiones de los panelistas en torno a la importancia de reclamar la responsabilidad del Estado como garante de la defensa de los derechos culturales.

Enfatizó la importancia de contar con mediciones e indicadores con el fin de entender la contribución de la cultura al desarrollo. Asimismo, subrayó la relevancia de crear entornos de cooperación, defender la identidad incluyente y promover la diversidad cultural.

Cerró su intervención advirtiendo que se deben actualizar las políticas nacionales e internacionales, previo conocimiento de las necesidades del sector cultural, y enfatizó que actualmente se necesita más cooperación para fortalecer y proteger la cultura y las artes.

Mesas de *experiencias*



En esta cuarta parte se reúnen las mesas de experiencias, en las que distintas ciudades y programas compartieron prácticas concretas de gestión pública de las artes desarrolladas en sus territorios. A través de estos espacios, el encuentro puso en valor iniciativas que, en contextos diversos, han logrado incidir en el acceso, la participación, la formación y la circulación artística.

Las experiencias presentadas permiten identificar aprendizajes, retos y oportunidades comunes, así como reconocer la riqueza de los enfoques locales. Estas mesas constituyen uno de los núcleos centrales del Banco +Arte, al visibilizar prácticas que pueden ser transferidas, adaptadas o replicadas en otros contextos iberoamericanos.

MESA 1. BOGOTÁ, QUITO, SANTIAGO DE CHILE Y SÃO PAULO



Moderadora
María Paula Atuesta
Gerente de Danza del Idartes
Colombia



Relator
Daniel Garzón
Gerencia de Danza del Idartes
Colombia

Experiencias participantes

Centro de Investigación y Formación Servicio Social de Comercio (SESC) São Paulo

Andrea de Araujo Nogueira, gerente del Centro de Investigación y Formación SESC São Paulo (Brasil)

Factoría de las Artes, Quito

Martha Lucía Arizaga, directora de Creatividad, Memoria y Patrimonio de la Secretaría de Cultura de Quito (Ecuador)

Centro Cultural Ceina, Santiago de Chile

Manuel Iván Rodríguez, coordinador de Comunidades del Centro Cultural Ceina de Santiago de Chile (Chile)

Programa Libro al Viento, Bogotá

Alejandra Soriano, gerente de Literatura del Instituto Distrital de las Artes, de Bogotá (Colombia)

Programa CREA, Bogotá

Edwin Acero, delegado del Programa CREA, del Instituto Distrital de las Artes (Idartes), de Bogotá (Colombia)

Introducción

El objetivo de la sesión fue socializar diversas experiencias significativas en la gestión pública de las artes, provenientes de distintas ciudades iberoamericanas, con el fin de identificar aprendizajes, retos y posibilidades de cooperación regional.

Apertura y presentación de experiencias

La mesa se caracterizó por un enfoque complementario, en el que cada participante expuso la misión de la experiencia, los aspectos relevantes, y los logros y retos en torno a la gestión pública de las artes.

Centro de Investigación y Formación SESC São Paulo

La moderadora, Paula Atuesta, inició la sesión dando la bienvenida a cada uno de los participantes y le dio la palabra a Andrea de Araujo Nogueira, quien expuso la experiencia del Centro de Investigación y Formación SESC (CPF SESC):

Con trece años de trayectoria, este centro desarrolla una amplia oferta de cursos, seminarios y publicaciones en gestión y mediación cultural, en los que participaron unas 21 000 personas en 2024. Sus programas, como los cursos de gestión cultural y deportiva, se nutren del intercambio de metodologías con otras instituciones y priorizan la participación activa del público, conformado por estudiantes, profesionales y ciudadanos interesados en proyectos culturales. Además, iniciativas como el Proyecto Casas fortalecen la mediación entre espacios culturales de distinto alcance, promoviendo redes de colaboración y visibilidad en los territorios.

Andrea compartió metodologías de investigación y formación del SESC que fortalecen la relación entre práctica artística, pensamiento crítico y políticas culturales, y subrayó la necesidad de articular conocimiento académico con la acción cultural en los territorios.

Factoría de las Artes, Quito

Enseguida, la moderadora dio la palabra a Martha Lucía Arizaga, quien expuso la experiencia de la Factoría de las Artes, un programa impulsado por la Secretaría de Cultura de Quito. Su presentación partió de una reflexión sobre el contexto político e institucional del país, marcado por el cierre del Ministerio de Cultura, y sobre los retos que enfrentan las instancias locales para sostener la política cultural en ese escenario.

Con dos años de implementación, la Factoría de las Artes es una iniciativa del Municipio de Quito que desarrolla talleres en cinco centros culturales de la Red Metropolitana de Cultura, con una metodología común pero flexible que respeta la diversidad y el contexto de cada espacio. Su eje central es la educación no formal como proceso colectivo, experimental y horizontal, que fortalece capacidades artísticas, sociales y ciudadanas en todas las edades, y promueve la autoestima, el liderazgo y la convivencia.

Aunque cuenta con recursos limitados, el proyecto impulsa la autogestión y la creación de núcleos creativos y deportivos para garantizar sostenibilidad, apoyándose en la infraestructura disponible y articulando acciones con otras dependencias, como la Secretaría de Salud, con el fin de ampliar su impacto en la comunidad.

Martha Lucía destacó la importancia de generar espacios híbridos en formación, creación y circulación artística, con énfasis en la participación comunitaria y el trabajo colaborativo entre artistas y ciudadanía.

La Factoría de las Artes demuestra que la sostenibilidad de la gestión cultural depende no solo de los recursos disponibles, sino de la capacidad de las instituciones locales para adaptarse a los cambios, conservar su propósito público y sostener la confianza de las comunidades a las que sirven.

Centro Cultural Ceina, Santiago de Chile

La tercera experiencia, el Centro de Extensión Ceina de Santiago de Chile, fue presentada por Manuel Iván Rodríguez. Ubicado en el centro de Santiago de Chile, en las antiguas catacumbas del Instituto Nacional, el Centro Cultural Ceina abrió sus puertas en 2018 como un espacio autogestionado de encuentro, aprendizaje y mediación cultural. Desde entonces se ha consolidado como referente en la articulación de arte, ciencia, cultura y educación, con énfasis en la formación de públicos jóvenes mediante programas como Ceina en tu Escuela, funciones escolares, actividades de mediación y una programación artística nacional e internacional de alto nivel. Su vocación educativa busca ofrecer experiencias críticas y reflexivas que fortalezcan el vínculo entre juventudes y artes escénicas.

En este marco surgió el Comité Estudiantil de Programación, conformado por estudiantes de enseñanza media seleccionados tras una convocatoria abierta. Esta iniciativa los convierte en agentes activos de curaduría y análisis cultural, y en tal calidad asisten a funciones, participan en sesiones de reflexión y comparten la experiencia con sus familias, lo que amplía el impacto en sus entornos. El Comité responde a la necesidad de superar barreras simbólicas de acceso al arte y se nutre de enfoques teóricos sobre emancipación de públicos y comunidades de práctica. Con el acompañamiento del Ministerio de las Culturas se proyecta que, tras un proceso de aprendizaje progresivo, los jóvenes diseñen en 2026 una línea curatorial propia para Ceina, para de esta manera consolidar su papel como interlocutores válidos en el ecosistema cultural.

Manuel Iván resaltó los beneficios de este modelo de gestión participativa, en el cual jóvenes estudiantes definen y programan actividades culturales, lo que evidencia la pertinencia de otorgar a la ciudadanía un rol protagónico en la toma de decisiones sobre la oferta cultural.

Programa Libro al Viento, Bogotá

En seguida, la moderadora invitó a intervenir a Alejandra Soriano, quien expuso Libro al Viento de Bogotá. Se trata de un programa de fomento de la lectura con más de 20 años de trayectoria, que con una colección de 190 títulos en formato de bolsillo, cuyos ejemplares son de libre circulación, pone la literatura al alcance de todos. Su propósito es ampliar las oportunidades de acceso a la cultura escrita y hacer que el encuentro con los libros se dé en la vida cotidiana, en espacios como el transporte



CELEBRACIÓN LIBRE

180

"Hay que bajar a los escritores de estos pedestales de mentira y solemnidad, sentir que la literatura también nos habla de lo cotidiano en nuestras localidades [...] que si las palabras construyen el mundo, todos, todas, tenemos nuestra lengua para gritar. De ahí la importancia de leerlos, rotarlos, escribirnos."

Michael Benítez Ortiz

N CAPITAL



BOGOTÁ CONTADA

de Alfonso Castillo y Fernando Hincapié

Borja Durosó



20 años al viento

público, hospitales, parques, plazas de mercado y muchos otros escenarios de la ciudad.

Alejandra resaltó la importancia de la experiencia de Libro al Viento en la democratización del acceso a la lectura mediante la distribución gratuita de publicaciones en el espacio público, pues el programa reconoce el libro como un bien cultural público y un derecho de todos. La circulación e intercambio de los ejemplares promueven, además, la construcción de vínculos comunitarios y la confianza colectiva, al tiempo que se fortalece el tejido social.

Programa CREA, Bogotá

Por último, la moderadora invitó a Edwin Acero para exponer el programa CREA, de Bogotá. Este tiene como propósito generar oportunidades para el disfrute, la apropiación y el desarrollo de procesos de formación artística en Bogotá. Su misión se centra en promover el desarrollo integral de las personas a través de experiencias relacionadas con literatura, música, danza, artes plásticas, creación digital, teatro y audiovisuales. En este sentido, el programa contribuye a la garantía y el ejercicio de los derechos y libertades culturales, al tiempo que propicia espacios en los que las artes hacen parte de la vida cotidiana de ciudadanos de todas las edades, condiciones sociales y contextos, a partir de los seis años.

La implementación del programa se organiza en tres líneas de atención: Arte en la Escuela, en articulación con colegios públicos; Impulso Colectivo, dirigido a comunidades en distintas localidades, y Arte y Salud,



que con enfoque diferencial está dirigido a poblaciones diversas, como personas con discapacidad, mayores, LGBTQ+, habitantes de calle, grupos étnicos y personas en situación de restitución de derechos. Su enfoque pedagógico y territorial fomenta la sensibilidad estética, la vida colectiva y la apropiación de lenguajes artísticos como herramientas de transformación social.

Edwin mostró la importancia del programa en la formación artística de niños, niñas y jóvenes, y destacó cómo la articulación con instituciones educativas fortalece la inclusión social, la construcción de ciudadanía y el desarrollo de habilidades creativas.

Conclusiones

- * Las experiencias presentadas evidencian la diversidad de iniciativas en la gestión pública de las artes, desde modelos comunitarios hasta estrategias institucionales de gran escala.
- * Se identificó como eje común la participación ciudadana en la construcción de agendas culturales.
- * Se resaltó la necesidad de construir redes iberoamericanas de cooperación que permitan el intercambio sostenido de metodologías, publicaciones y formación de gestores culturales.
- * Las prácticas compartidas confirman que la gestión pública de las artes no solo impulsa la circulación artística, sino que también contribuye al fortalecimiento del tejido social, la inclusión y la educación ciudadana.

Se hizo evidente que las buenas prácticas en gestión pública de las artes se potencian en el diálogo entre territorios y que la cooperación regional es clave para enfrentar desafíos comunes de sostenibilidad, participación y acceso equitativo a la cultura. Asimismo, se enfatizó que la apropiación de las artes se fortalece creando espacios ideados para la vivencia de experiencias y el agenciamiento de la ciudadanía.

Preguntas y respuestas del público

A continuación, el público asistente realizó las siguientes preguntas:

Pregunta para Factoría de las Artes en Quito: ¿Cómo interactúan las políticas que ustedes llevan a cabo en Quito con la política nacional, con la política de Estado?

Respuesta: La política pública forma parte del rol del Ministerio de Cultura como entidad rectora. Los Gobiernos autónomos descentralizados, que son los municipios, tienen autonomía para formular políticas públicas en sus ámbitos e implementarlas. Sin embargo, no existe un buen seguimiento y no hay sistema de información que pueda dar cuenta del impac-



I Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

to de la implementación. El Ministerio de Cultura, que era bastante joven, acaba de cerrarse; igualmente, la Secretaría de Cultura es relativamente joven, pues no tiene más de cinco o seis años. Ante estas circunstancias, se ha apostado por la conexión entre municipios para colaborar y construir redes.

Pregunta para Libro al Viento y CREA: Se evidencian el reconocimiento y la importancia de involucrar a los jóvenes y a la comunidad en general en la participación cultural. ¿Qué estrategias o mecanismos consideran que podrían fortalecerse en las instituciones para facilitar la inserción de jóvenes gestores culturales en el ecosistema laboral?

Respuestas. Libro al Viento: Se ha encontrado que los jóvenes son, en gran parte, quienes movilizan el programa en los lugares en donde viven. Y lo hacen, por ejemplo, con la mediación de las bibliotecas comunitarias y las casas de la cultura, que son algunos de nuestros principales aliados. Para facilitar su reconocimiento e inserción laboral, el Portafolio Distrital de Estímulos es una alternativa, pues se presentan iniciativas de bibliotecas comunitarias y casas de la cultura lideradas por jóvenes y por colectivos que posteriormente logran consolidarlas, y empiezan a constituir redes mucho más sólidas. **CREA:** En el caso de CREA, se trata de una especie de economía circular, pues el programa es una fuente de oportunidades laborales muy grande para el sector de los artistas de la ciudad. Esto ha permitido que el programa también tenga sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Pregunta para Ceina: ¿Los estudiantes participan en las actividades culturales?

Respuesta: Claro. Cuando hablamos de *ecosistema* estamos pensando en los modelos *co*: codifusión, coproducción, cocreación, procesos en los que los estudiantes participan.

Pregunta para todos: ¿Qué significa hacer parte de este banco de experiencias?

Respuesta: Se mencionaron las palabras *replicabilidad* e *interconexión*. Asimismo, se señaló que se trata de una gran oportunidad para posicionar la cultura como un ámbito indispensable para el desarrollo humano, de aprender y construir en conjunto, y de extender estas experiencias, que son locales, al ámbito regional.

Proyectos 2025 incorporados al Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|---|---|---------------|-------------|
| Centro de Investigación y Formación SESC-CPF SESC | Servicio Social de Comercio (SESC) | São Paulo | Brasil |

Descripción

El CPF SESC nació con el objetivo de ofrecer una reflexión más profunda sobre las prácticas culturales y las políticas públicas, los derechos culturales y los nuevos enfoques de la gestión cultural, para así contribuir a la profesionalización en el área.

La creación de un centro orientado a la formación, la investigación y la difusión del conocimiento cultural pretende no solo cualificar a los gestores culturales, sino también fortalecer las redes colectivas y colaborativas que surgen en los espacios culturales de todo el país.

Lleva a cabo acciones de formación y difusión cultural que buscan el diálogo de saberes (académicos y no académicos, como los de maestros culturales y conocimientos quilombolas e indígenas), en un contexto de respeto a la diversidad y el intercambio, e involucra temas contemporáneos y otros asuntos de la agenda.

El CPF SESC también se dedica a la programación de cursos de cualificación en gestión y mediación cultural, como el curso Gestión Cultural, ya en su undécima edición, y el curso de Gestión Deportiva: Diversidad, Cultura y Ocio, ya en su cuarta edición. Ambos pretenden compartir conocimientos producidos por la propia institución, en diálogo e intercambio con enfoques y metodologías de otros contextos y otras instituciones del ámbito de la cultura.

Entre estas acciones se encuentra el Proyecto Casas: Espacios de Producciones Culturales, que desde octubre de 2018 cumple el papel de mediación entre espacios culturales de diferentes tamaños que actúan de manera efectiva en el territorio.

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|--|---|-------------------|-------------|
| Comité Estudiantil de Programación Ceina | Centro Cultural Ceina | Santiago de Chile | Chile |

Descripción

Espacio de encuentro, aprendizaje y mediación cultural que articula arte, ciencia, cultura y educación por medio de una programación permanente con fuerte énfasis en la formación de públicos jóvenes.

El Comité Estudiantil de Programación del Centro Cultural Ceina es una iniciativa pionera que reúne a siete estudiantes de distintos colegios de la Región Metropolitana, seleccionados a partir de una convocatoria abierta en redes sociales. Este comité está conformado por jóvenes con perfiles diversos en términos de intereses, trayectorias educativas y contextos sociales, lo que enriquece el proceso de diálogo y reflexión colectiva.

Cada mes, sus integrantes asisten a dos funciones de teatro, danza o circo en distintos teatros de Santiago, no solo en Ceina, lo que les permite conocer la ciudad y comprender su entramado cultural y artístico. Además, el programa involucra a sus familias, ya que contempla entradas para padres o adultos responsables, con el fin de garantizar la seguridad de los estudiantes, fomentar que esta experiencia se convierta en una práctica de identidad familiar y promover que las conversaciones en torno al arte se extiendan al hogar y al entorno cercano. Al finalizar cada mes, los estudiantes participan en sesiones de análisis guiadas por el director de programación de Ceina, quien les entrega herramientas críticas y metodológicas para el ejercicio de la curaduría cultural.

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|---|--|---------------|-------------|
| Libro al Viento: la literatura como bien público cultural | Instituto Distrital de las Artes (Idartes) | Bogotá | Colombia |

Descripción

El programa Libro al Viento ha promovido la lectura en Bogotá durante más de 20 años, ofreciendo literatura de libre circulación mediante una colección de libros de bolsillo que reúne actualmente 190 títulos. Su objetivo es ampliar las oportunidades de acceso a la cultura escrita en la ciudad, haciendo que el encuentro con los libros y la lectura sea algo natural en espacios cotidianos, como el transporte público, hospitales, parques y plazas de mercado, entre otros.

Libro al Viento concibe el libro como un bien cultural público al que todas las personas tienen derecho a acceder y que fortalece los vínculos comunitarios, la confianza en el otro y el sentido de colectividad por medio de la circulación y el intercambio de los títulos de la colección.

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|---------------------------------------|--|---------------|-------------|
| CREA, programa de formación artística | Instituto Distrital de las Artes (Idartes) | Bogotá | Colombia |

Descripción

El programa CREA promueve la formación artística como herramienta para el desarrollo integral de las personas en Bogotá, desde los seis años y hasta la adultez mayor, a través de las áreas de literatura, música, danza, artes plásticas, teatro, creación digital y audiovisuales. Su misión es garantizar el acceso a los derechos culturales y libertades artísticas en distintos contextos sociales y poblacionales.

Se implementa por medio de tres líneas de atención: Arte en la Escuela, que se realiza en alianza con la Secretaría de Educación del Distrito, dirigida a estudiantes de colegios públicos; Impulso Colectivo, que fomenta la creación artística en comunidades locales; y Arte y Salud, que, con un enfoque diferencial, trabaja con poblaciones en riesgo de exclusión y vulneración de derechos. La perspectiva pedagógica y territorial del programa promueve la sensibilidad estética, la expresión simbólica y el pensamiento crítico y complejo, integrando nociones de cuerpo, juego, territorio y creación en procesos formativos que buscan la apropiación de las prácticas y los lenguajes artísticos, reconocer identidades y contextos, y habitar en colectividad.

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|-----------------------|---|---------------|-------------|
| Factoría de las Artes | Secretaría de Cultura de Quito | Quito | Ecuador |

Descripción

La Factoría de las Artes busca generar procesos educativos de creación, prácticas artísticas y actividades deportivas, mediante talleres que duran entre cinco y ocho meses, y que se implementan en cinco centros culturales que son parte de la Red Metropolitana de Cultura. Se trata de un proyecto joven que cuenta con dos años de funcionamiento.

Uno de sus hilos conductores o ejes centrales apunta a la construcción e implementación de un enfoque de educación no formal, concebido como un proceso colectivo de aprendizaje, diálogo, reflexión y acción crítica. La educación no formal, en este caso, tiene como finalidad potenciar las capacidades sociales, afectivas, creativas, artísticas, culturales, deportivas y científicas de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores.

En especial, el propósito es fortalecer la autoestima personal y colectiva, el liderazgo y la construcción de ciudadanía. Por ello, la premisa de las actividades educativas que propone es experimental, colectiva y horizontal, y con ellas se busca una escucha y participación efectiva y asertiva. Se prioriza el desarrollo de capacidades de los/as educadores/as (mediadores/as) y de las personas participantes, de modo que exista disposición a descubrir que las relaciones sociales son construcciones culturales y, por tanto, que pueden ser transformadas a través de la afinidad de un grupo con intereses comunes, en un ambiente de respeto, libre de violencia y de discriminación.



MESA 2. BARCELONA, BOGOTÁ, BUENOS AIRES Y GUADALAJARA



Moderadora
Alejandra Soriano
Gerente de Literatura del Idartes
Colombia



Relatora
Andrea Velasco
Integrante del equipo de la Gerencia
de Literatura del Idartes
Colombia

Experiencias participantes:

CAT Tradicionàrius, Barcelona

Andrea Moliner, directora del Centre Artesà Tradicionàrius (CAT) de Barcelona (España)

Proa 21, Buenos Aires

Rosario García Martínez, coordinadora de Educación y Programas Públicos, Fundación Proa, Buenos Aires (Argentina)

Colón Fábrica, Buenos Aires

María Victoria Alcaraz, directora general de Cooperación Cultural, Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina)

Programa LATE, Guadalajara

Carlos González, director de Cultura, Guadalajara (México)

Museo Abierto de Bogotá

Catalina Rodríguez Ariza, Instituto Distrital de las Artes (Idartes), Bogotá (Colombia)

Programa Nidos, Bogotá

Alejandro Cárdenas, Instituto Distrital de las Artes (Idartes), Bogotá (Colombia)

Introducción

La segunda mesa del Primer Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica reunió proyectos de cinco ciudades: Buenos Aires, Barcelona, Quito, Guadalajara y Bogotá, que, en contextos diversos, comparten un mismo propósito: situar a las personas y sus comunidades en el centro de las políticas culturales. Moderada por Alejandra Soriano, gerente de Literatura del Instituto Distrital de las Artes (Idartes), la conversación se centró en la relación entre las instituciones y la ciudadanía como base para la construcción de una gestión pública participativa, sostenible y con sentido social.

El encuentro permitió reconocer que las buenas prácticas no son modelos fijos y replicables, sino procesos en constante transformación que surgen de la escucha, la experimentación y la articulación entre actores. Las experiencias expuestas mostraron cómo la gestión cultural pública puede ser un laboratorio de aprendizaje colectivo donde confluyen la innovación, el trabajo en red y la apropiación comunitaria. Se presentan enseguida las reflexiones y los aprendizajes derivados de esta mesa.

CAT Tradicionàrius, Barcelona

¿Cómo se revitaliza el patrimonio vivo por medio de la gestión cultural?

La primera intervención estuvo a cargo de Andrea Moliner, quien presentó la experiencia del CAT Tradicionàrius, un equipamiento cultural de Barcelona dedicado a la difusión de la cultura catalana. Durante todo el año, el proyecto desarrolla una programación estable de conciertos y bailes tradicionales que promueven la apropiación del patrimonio vivo como herramienta de transformación social.

En su exposición, Moliner describió cómo el Centro complementa esta programación con una oferta de residencias y becas de creación que impulsan grupos y proyectos de música de raíz, lo cual fortalece la creación y la circulación de expresiones musicales propias. Mencionó también el programa de formación musical dirigido a niños y niñas que viven en la ruralidad, en los Pirineos, que hasta el momento cuenta con cuatrocientos beneficiarios.

El CAT Tradicionàrius es un equipamiento público operado con recursos privados, modelo que ha permitido su estabilidad económica y sostenibilidad. Andrea Moliner destacó la importancia de la participación activa de la ciudadanía en todas las fases del desarrollo de los proyectos culturales, así como del trabajo en red de base comunitaria, que considera fundamental para la continuidad y sostenibilidad de las iniciativas.

Proa21, Buenos Aires

¿Cómo se transforma un espacio cultural en un laboratorio de creación contemporánea?

Representando a Buenos Aires, Rosario García Martínez presentó la experiencia de Proa21, un espacio de creación e investigación artística ubicado en el Distrito Creativo de La Boca. Concebido como un laboratorio de experimentación en artes visuales, escénicas, literatura y música, el proyecto busca explorar nuevos modelos de institucionalidad para las artes contemporáneas y propiciar el encuentro entre artistas, públicos e instituciones culturales.

García Martínez explicó que Proa21 surgió como una extensión de la Fundación Proa, con el propósito de abrir un lugar de encuentro entre artistas, curadores, gestores y comunidades. El espacio combina la exhibición con la investigación y la formación, lo que le permite reunir procesos y públicos diversos que giran en torno a la creación artística.

La expositora destacó el papel del proyecto durante la pandemia, cuando Proa21 se consolidó como un punto de reunión y contención social de los artistas y vecinos del barrio. Desde entonces, el espacio ha fortalecido su vínculo con la comunidad desarrollando propuestas educativas y colaborativas, entre ellas el Campo de Verano Reset, una plataforma de pedagogía alternativa que fomenta la experimentación y la reflexión sobre la gestión y las prácticas culturales contemporáneas.

La experiencia de Proa21 muestra cómo un espacio independiente puede convertirse en una instancia de encuentro y aprendizaje colectivo, y ampliar así los límites tradicionales de los centros culturales, al tiempo que se consolida como un laboratorio de creación que mantiene un diálogo constante entre arte, territorio y ciudadanía.

Colón Fábrica, Buenos Aires

¿Cómo ampliar el acceso al patrimonio cultural por medio de la gestión pública?

En su exposición, María Victoria Alcaraz, directora general de Cooperación Cultural, del Ministerio de Cultura de Buenos Aires, compartió la experiencia de Colón Fábrica, un proyecto que extiende la labor del teatro Colón más allá de su escenario principal. La iniciativa nació tras una encuesta realizada en 2015 que reveló una paradoja significativa: aunque la mayoría de los habitantes de la ciudad reconocía el teatro como un símbolo de su identidad cultural, muchos nunca habían tenido la oportunidad de ingresar o presenciar una función.

A partir de este diagnóstico, el teatro Colón decidió transformar una antigua bodega del barrio de La Boca en un espacio expositivo abierto al público. Así surgió Colón Fábrica, un lugar donde se exhiben las escenografías, vestuarios y elementos técnicos de las producciones teatrales, lo que permite a los visitantes conocer de cerca los procesos de diseño, construcción y montaje que dan vida a cada obra.

Alcaraz destacó que la propuesta conjuga tres dimensiones de la gestión cultural: la educativa, la artística y la social. El proyecto no solo amplía el acceso al patrimonio cultural de la ciudad, sino que también genera impactos sociales, ambientales y económicos en su entorno. El espacio ha revitalizado una zona históricamente vinculada con el trabajo artesanal y técnico de las artes escénicas al integrar saberes locales y nuevas audiencias alrededor de la experiencia teatral.



Colón Fábrica, Buenos Aires.

Colón Fábrica demuestra que los espacios patrimoniales pueden transformarse sin perder su valor simbólico. Al abrir al público los procesos detrás de escena, el proyecto redefine la relación entre las instituciones culturales y la ciudadanía, para convertirse en un ejemplo de cómo la gestión pública puede ampliar el acceso a la cultura, fortalecer el sentido de pertenencia y reactivar el vínculo entre cultura y territorio.

Programa LATE, Guadalajara

¿Cómo convertir la cultura en un pacto social sostenido?

En representación de Guadalajara, Carlos González presentó el programa LATE, una iniciativa que concibe la cultura como un pacto social en permanente construcción. Su intervención planteó la necesidad de mantener una agenda cultural activa durante todo el año, sostenida en la cooperación entre los sectores público, privado, académico y comunitario.

LATE busca consolidar un modelo de gestión asociativo, capaz de responder a las dinámicas urbanas contemporáneas y de garantizar la presencia constante de la cultura en la vida cotidiana. Esta articulación entre sectores no se limita al financiamiento o la producción de eventos, sino que propone una forma de gobernanza compartida en la que el diseño y la ejecución de las políticas culturales se construyen colectivamente.

González destacó que el programa apunta a descentralizar la oferta cultural y a crear nuevas centralidades, integrando distintos territorios y comunidades en una red colaborativa. De este modo, la cultura deja de ser entendida como un conjunto de actividades aisladas para asumirse como un proceso social que fortalece la cohesión y amplía el ejercicio de los derechos culturales.

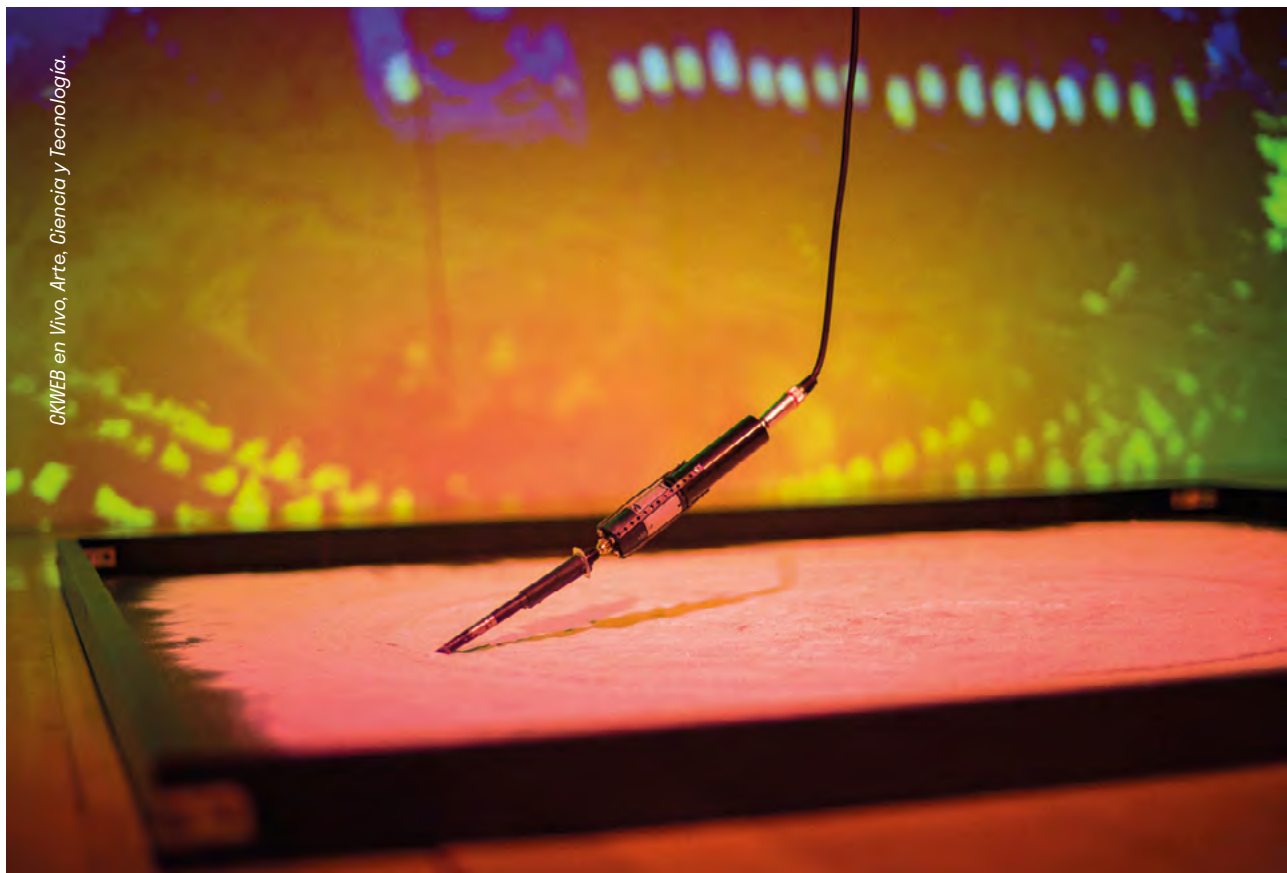
El programa LATE ejemplifica cómo la gestión pública puede trascender la lógica del evento para construir continuidad, diálogo y corresponsabilidad entre los actores culturales. En esa perspectiva, la cultura no solo refleja a la sociedad, sino que la articula, la transforma y la sostiene en el tiempo.

Museo Abierto de Bogotá

¿Cómo fortalecer la relación entre arte, ciudad y ciudadanía?

Catalina Rodríguez Ariza, gerente de Artes Plásticas del Idartes, presentó el Museo Abierto de Bogotá, una iniciativa que vincula las artes visuales con la apropiación y el cuidado del espacio público. El proyecto promueve la práctica responsable del grafiti y del muralismo urbano, que transforma muros, pasos peatonales y zonas bajo puentes en lugares de encuentro y expresión artística.

Rodríguez Ariza explicó que el Museo Abierto no busca institucionalizar el arte urbano, sino reconocerlo como una manifestación legítima del paisaje visual de la ciudad. A través de convocatorias abiertas y de la articulación con colectivos y artistas independientes, el programa ha impulsado intervenciones en distintos puntos de Bogotá, y de este modo



CKWEB en Vivo, Arte, Ciencia y Tecnología.

ha fortalecido el sentido de pertenencia y promovido el diálogo entre la ciudadanía y su entorno urbano.

El proyecto se sostiene en alianzas intersectoriales que vinculan al Idartes con entidades distritales, organizaciones comunitarias y empresas privadas. Esta estructura colaborativa ha permitido no solo ampliar la escala de las intervenciones, sino también consolidar procesos de formación, mediación y cuidado del espacio público.

El Museo Abierto de Bogotá se ha convertido en una plataforma de experimentación interdisciplinar que combina arte, urbanismo y participación ciudadana. Al integrar la creación artística con el uso cotidiano de la ciudad, el proyecto reafirma la función social del arte y demuestra que la gestión pública puede transformar los espacios comunes en escenarios de convivencia, memoria y expresión colectiva.

Programa Nidos, Bogotá

¿Cómo reconocer a la primera infancia como creadora de cultura?

El cierre de la mesa estuvo a cargo de Alejandro Cárdenas, quien presentó el programa Nidos, una estrategia del Idartes orientada a la primera infancia. Su exposición partió del reconocimiento de los niños y las niñas como creadores y portadores de cultura, y no como receptores pasivos de contenidos artísticos.

Cárdenas explicó que Nidos promueve la formación y la expresión artística desde los primeros años de vida, mediante experiencias que estimulan la sensibilidad, el juego y la exploración. Las actividades se desarrollan en entornos cotidianos, parques, jardines, bibliotecas y centros comunitarios, donde los equipos de artistas formadores trabajan a partir de la escucha activa y del intercambio con las familias y cuidadores.

El programa se ha consolidado como un referente en la implementación de políticas culturales con enfoque de infancia, al integrar el arte en los procesos de desarrollo y aprendizaje temprano. Nidos concibe el arte como un espacio de relación y descubrimiento en el que cada experiencia contribuye a la construcción de identidad, a la formación de ciudadanía y al fortalecimiento del tejido social.

Cárdenas subrayó que garantizar los derechos culturales desde la primera infancia implica reconocer la capacidad creativa de los niños y niñas como fundamento de una sociedad más empática y participativa. En esa medida, Nidos no solo forma públicos futuros, sino que construye ciudadanía desde el presente, a través de la potencia transformadora del arte en los primeros años de vida.



Experiencias compartidas: prácticas locales y redes de creación

¿Qué vínculos y aprendizajes se tejen entre las experiencias presentadas?

Las experiencias compartidas en esta mesa, diversas en escala, enfoque y procedencia, revelan una tendencia común: la gestión pública de las artes en Iberoamérica se sostiene cada vez más en el trabajo colaborativo y en la creación de redes entre instituciones, comunidades y territorios. Los proyectos expuestos, desde los Pirineos hasta los barrios de Buenos Aires o el espacio público de Bogotá, muestran que la sostenibilidad de las iniciativas culturales depende de su capacidad de articularse con otras, de dialogar con los contextos y de generar continuidad más allá de los periodos administrativos.

A lo largo del encuentro se evidenció que las buenas prácticas no surgen únicamente de modelos de gestión eficientes, sino también de procesos que integran la participación social, el fortalecimiento de capacidades locales y la cooperación interinstitucional. Los casos de Tradicionàrius y la Factoría de las Artes destacaron la importancia de mantener la cultura viva en contextos rurales o en entornos donde las políticas públicas se debilitan, reafirmando así el valor de las instituciones locales como garantes del derecho a la cultura.

Las experiencias argentinas, Proa21 y Colón Fábrica, aportaron una reflexión sobre la relación entre patrimonio e innovación. Ambas demostraron que las instituciones tradicionales pueden reinventarse y abrirse a nuevos públicos sin perder su identidad, y convertir los espacios culturales en laboratorios vivos de encuentro y aprendizaje.

Por su parte, el programa LATE de Guadalajara y los proyectos bogotanos Museo Abierto y Nidos coincidieron en concebir la gestión cultural como una práctica comunitaria y pedagógica. En sus propuestas, la cultura aparece como un tejido que une generaciones y territorios, y es capaz de fortalecer la convivencia y de promover una ciudadanía activa.

En conjunto, las experiencias reunidas delinean un mapa de cooperación iberoamericana en el que la gestión pública de las artes se proyecta como una práctica relacional, en la que cada iniciativa encuentra sentido en la colaboración con las demás. Estas redes, sostenidas por la confianza, la participación y el intercambio de saberes, constituyen el verdadero patrimonio contemporáneo de la gestión cultural en la región.

Preguntas del público y aprendizajes compartidos

¿Qué nuevos sentidos de lo público emergen del diálogo entre instituciones y comunidades?

Respuesta: La interacción con el público permitió ampliar las reflexiones surgidas durante las presentaciones, lo que consolidó la mesa como un espacio de pensamiento colectivo. Las preguntas se orientaron a comprender cómo las experiencias compartidas podían inspirar nuevos modos de relación entre las instituciones culturales y las comunidades, así como a plantear estrategias para sostener los procesos en el tiempo. Entre los temas más reiterados apareció la preocupación por la sostenibilidad de los proyectos y la necesidad de construir marcos institucionales que garanticen su continuidad sobreponiéndose a los cambios de administración. Los expositores coincidieron en que la estabilidad no depende solo de la financiación, sino del grado de apropiación que las comunidades desarrollan respecto a las iniciativas. La participación, la confianza y el trabajo en red fueron señalados como los pilares que permiten mantener vivos los procesos culturales.

También se abordó el papel de las instituciones públicas en el acompañamiento de los procesos artísticos comunitarios. Varios asistentes plantearon la importancia de que las entidades estatales actúen más como mediadoras que como administradoras, para fomentar la autonomía de los proyectos y reconocer la diversidad de sus formas de organización. En esa línea, los ponentes insistieron en que la gestión pública contemporánea debe promover la corresponsabilidad: el Estado, las comunidades y los creadores comparten la tarea de sostener los derechos culturales.

El diálogo con el público reforzó la idea de que la gestión cultural no puede limitarse a ofrecer productos o servicios, sino que debe cultivar vínculos y procesos de aprendizaje mutuo. Los asistentes destacaron que, al generar espacios de encuentro y confianza, las instituciones culturales recuperan su sentido más profundo: ser lugares donde lo público se construye entre todos.

Conclusiones: hacia una gestión pública con ciudadanías creadoras

¿Qué desafíos enfrenta hoy la gestión pública de las artes en Iberoamérica?

Las experiencias reunidas en esta mesa muestran que la gestión pública de las artes atraviesa un proceso de transformación profunda. Las instituciones culturales ya no son únicamente administradoras de recursos o programadoras de actividades: se están convirtiendo en mediadoras entre la creación, las comunidades y los territorios. Este cambio implica una nueva forma de entender lo público, en la que la participación, la cooperación y la sostenibilidad se consolidan como ejes centrales.

Los proyectos presentados demuestran que la participación activa de la ciudadanía es el principal motor de continuidad y legitimidad de las políticas culturales. Cuando las comunidades se reconocen como parte de los procesos de creación, formación o mediación, la cultura deja de ser un servicio y se convierte en un ejercicio compartido de derechos. De ahí la importancia de generar mecanismos de corresponsabilidad que integren a artistas, gestores, instituciones y públicos en la toma de decisiones y en la gestión cotidiana de los programas.

Otro aprendizaje fue el relativo al valor del trabajo en red. Las experiencias expuestas, desde los proyectos de patrimonio vivo hasta los programas de arte urbano y dirigidos a la primera infancia, demostraron que la cooperación entre sectores y la creación de alianzas interinstitucionales son condiciones necesarias para que las prácticas culturales perduren. Las redes locales, nacionales e internacionales permiten compartir metodologías, fortalecer capacidades y construir marcos de referencia comunes para la gestión pública contemporánea.

Finalmente, la mesa subrayó que la sostenibilidad cultural no puede medirse únicamente en términos económicos. La continuidad de los procesos depende de su arraigo social, de su pertinencia territorial y de la capacidad de las instituciones para escuchar, acompañar y adaptarse. En ese sentido, la gestión pública con ciudadanías creadoras no es un modelo cerrado, sino una práctica en constante construcción, que se renueva en cada encuentro entre arte, comunidad y territorio.

Proyectos 2025 incorporados al Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|--|--|---------------|-------------|
| Proa 21: una nueva institucionalidad cultural en proceso | Fundación Proa | Buenos Aires | Argentina |
| <i>Descripción</i> | | | |
| <p>Desde la contemporaneidad, y con el antecedente de Fundación Proa como institución cultural de perfil internacional, punto de referencia en La Boca, y con una arquitectura audaz que resignifica elementos identitarios del paisaje urbano del barrio, Proa 21 retoma la tradición artística experimental antedicha, en cruce con tendencias del arte contemporáneo internacional. Por un lado, pone el foco en el carácter procesual que caracteriza a las prácticas artísticas actuales y, por el otro, en el aspecto pedagógico-experimental propio del presente. Así, además de exhibiciones internacionales y locales, Proa 21 ha logrado desarrollar una línea de programas vinculados al proceso artístico como obra en sí misma, como lo es el programa Temporada Alta.</p> | | | |
| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
| Colón Fábrica. Innovación en sostenibilidad en la gestión cultural pública: impacto social, ambiental y económico | Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires | Buenos Aires | Argentina |
| <i>Descripción</i> | | | |
| <p>Es un espacio de guarda de escenografías y vestuarios del Teatro Colón, que a la vez se abre al público para que pueda conocer de cerca el trabajo que artesanos de diferentes especialidades escenotécnicas realizan en esta institución, que es, a la vez, uno de los pocos teatros-fábrica que quedan en el mundo. De este modo visibilizan oficios que están en vías de extinción. El proyecto evita que se tengan que rehacer escenografías de títulos de repertorio que no tenían donde guardarse. Allí también se reparan, evitando gastar recursos naturales (como maderas, telas, etcétera) y económicos. Este proyecto es un caso cultural de triple impacto. El teatro Colón es uno de los pocos en el mundo que tienen talleres propios en los que se realizan en forma integral las escenografías, los vestuarios (trajes, pelucas y calzados) y efectos especiales para las monumentales puestas en escena que allí se realizan. Colón Fábrica permite que los públicos puedan ver y estar frente a esas mismas creaciones que formaron parte de las obras que se presentaron en el escenario del Colón. La experiencia fomenta el turismo y promueve la creación escénica como un factor diferencial y altamente valorado y apreciado por los ciudadanos y los visitantes de Buenos Aires.</p> | | | |

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|--|--|---------------|-------------|
| Museo Abierto de Bogotá (MAB) | Instituto Distrital de las Artes (Idartes) | Bogotá | Colombia |
| <i>Descripción</i> | | | |
| <p>El MAB es una apuesta innovadora para fomentar las artes plásticas y visuales en el espacio público. Su principal objetivo es articular de manera activa y propositiva a los artistas urbanos y a la ciudadanía para que participen en la concepción, ejecución y exhibición pública de acciones e intervenciones artísticas utilizando las calles y el espacio público como escenario, con el propósito de motivar cambios sociales y culturales en el territorio. Con el MAB se promueve la transformación visual y cultural del espacio público de Bogotá mediante la generación de oportunidades para comunidades de contexto y artistas. La iniciativa activa formas colaborativas de creación, circulación y mediación que promueven ejercicios colectivos de apropiación, convivencia, participación y cuidado del entorno físico, ambiental y patrimonial.</p> <p>El ejercicio del MAB ha permitido encontrar e innovar formas de gestión de las intervenciones temporales del espacio público. Es el caso del formato de maratón, la creación del inventario de superficies disponibles para la práctica del arte urbano o el diseño de experiencias y espacios que promuevan la creación colectiva de significados, afectos, comportamientos y prácticas que permitan o conduzcan a formas distintas de vivir y habitar el espacio público.</p> | | | |
| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
| Programa Nidos: Arte en la Primera Infancia | Instituto Distrital de las Artes (Idartes) | Bogotá | Colombia |
| <i>Descripción</i> | | | |
| <p>Nidos nació en el año 2013 con el propósito de promover en Bogotá los derechos culturales, el desarrollo integral y la construcción de territorialidad de niñas y niños menores de seis años, junto a sus familias y cuidadores, así como de personas gestantes. El programa reconoce a las niñas y los niños como sujetos activos y creativos que enriquecen las prácticas artísticas y pedagógicas que ofrece el programa.</p> <p>Las modalidades de atención incluyen encuentros grupales en los que las niñas y los niños participan en experiencias artísticas, obras escénicas y musicales especialmente creadas para ellos, y la mediación de contenidos digitales que celebran la diversidad cultural. La atención se lleva a cabo en diferentes sitios de la ciudad, como colegios, jardines, hospitales, bibliotecas y museos, entre otros. El programa cuenta con veinte espacios físicos para el disfrute de las artes, llamados <i>nidos</i>. Adicionalmente, se realiza un proceso de fortalecimiento dirigido a agentes educativos y culturales.</p> | | | |

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|--|--|---------------|-------------|
| Procesos culturales, artísticos y de circulación del Centro Artesano Tradicionàrius (CAT) | Centre Artesà Tradicionàrius | Barcelona | España |
| <i>Descripción</i> | | | |
| Fundado en 1993 por iniciativa de la Asociación Cultural TRAM, formada por músicos y activistas culturales, y con el apoyo del Ayuntamiento de Barcelona, el CAT nació como respuesta a la necesidad de disponer de un espacio estable dedicado a la música folk y tradicional en todas sus formas. Desde entonces, se ha convertido en un centro clave para la proyección de propuestas artísticas emergentes y consolidadas, y para el desarrollo de una comunidad cultural activa. | | | |
| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
| LATE. Festival cultural permanente: alianzas público-privadas-comunitarias como modelo de gestión desde la corresponsabilidad | Dirección de Cultura de la ciudad de Guadalajara | Guadalajara | México |
| <i>Descripción</i> | | | |
| Este festival cultural permanente de Guadalajara es una estrategia que se vertebra mediante la colaboración, la asociatividad y la corresponsabilidad. LATE propone una forma de hacer cultura que articula a los múltiples actores del ecosistema cultural local: instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, espacios culturales independientes, colectivos ciudadanos, sector privado y ciudadanía organizada. Este enfoque reconoce que la cultura es un derecho humano fundamental y, al mismo tiempo, una herramienta estratégica para el bienestar, la cohesión social y la construcción de territorios más justos y diversos. | | | |

MESA 3. BOGOTÁ, LIMA, MADRID, CIUDAD DE MÉXICO



Moderadora
Paula Silva
Gerente de Escenarios del Idartes
Colombia



Relator
Luis Gabriel Loaiza
Gerencia de Escenarios del Idartes
Colombia

Experiencias participantes

Experiencia comunitaria Faro Aragón, Ciudad de México

María Antonieta Pérez Orozco, directora general de Vinculación Comunitaria, de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (México)

Lectura que Cura, Lima

Leandro Villalobos Terán, director de Acceso y Promoción de la Información, de la Biblioteca Nacional del Perú (Perú)

Fundación Cultural Banco de la Nación: apoyo al arte local y el fomento a la inclusión cultural, Lima

Cecilia Bernuy, directora de la Fundación Cultural, del Banco de la Nación del Perú (Perú)

Matadero Madrid, Madrid

Myriam González, subdirectora adjunta, Gerencia del Matadero Madrid (España)

Festival Rock al Parque, Bogotá

Diego Camargo, Gerencia de Música del Instituto Distrital de las Artes (Idartes) (Colombia)

Bienal Internacional de Artes para la Infancia, Bogotá

Alejandro Cárdenas, Subdirección de Formación del Instituto Distrital de las Artes (Idartes) (Colombia)

Experiencia comunitaria Faro Aragón, Ciudad de México

La sesión se inició con una pequeña presentación de Paula Silva como moderadora, quien posteriormente dio paso a la intervención de María Antonieta Pérez, directora general de Vinculación Cultural Comunitaria, de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. Pérez presentó el modelo

de las Fábricas de Artes y Oficios (Faros), espacios culturales comunitarios creados en 1997 y consolidados como referentes de descentralización de servicios culturales. Destacó la experiencia de Faro Aragón, surgida por iniciativa ciudadana y consolidada como un espacio de formación audiovisual, con un laboratorio comunitario que ha producido más de 120 piezas audiovisuales. Estas fueron las buenas prácticas identificadas:

- * Reconocimiento de competencias laborales en producción audiovisual
- * Recuperación de infraestructuras abandonadas (antiguo cine Corregidora)
- * Modelo de gobernanza comunitaria para la gestión cultural
- * Inclusión de la primera infancia en entornos seguros y creativos

Lectura que Cura, Lima

Leandro Villalobos, director de Acceso y Promoción de la Información, de la Biblioteca Nacional del Perú, presentó la iniciativa Lectura que Cura, un proyecto para acercar la lectura a pacientes hospitalizados, niños en albergues y adultos mayores en centros de reposo. La práctica combina producción editorial especializada, formación de mediadores de lectura y servicios itinerantes (bibliobicis, bibliomóviles). De la iniciativa se han beneficiado miles de personas, y la cobertura se ha incrementado de 600 a más de 5000 pacientes hospitalizados, y se ha ampliado la itinerancia a más de 20 000 personas en distintas regiones del país.

Fundación Cultural Banco de la Nación: apoyo al arte local y el fomento a la inclusión cultural, Lima

Cecilia Bernuy, directora de la Fundación Cultural, del Banco de la Nación, explicó la transformación de esta institución, que pasó de un modelo clásico de galerías de arte a una estrategia de acceso masivo, inclusivo y digital. Con un presupuesto limitado, la Fundación ha logrado amplificar su impacto mediante alianzas y herramientas digitales accesibles vía teléfonos móviles. Entre sus logros recientes se destacan la ampliación de beneficiarios de 17 000 a 60 000 personas en tres años, un millón de interacciones digitales y la proyección que llegó a 20 millones de personas en espacios públicos, mediante alianzas estratégicas, como con la Línea 1 del Metro de Lima.

La experiencia enfatizó tres principios: austeridad en la gestión, complementariedad respecto de la acción del Estado y construcción de alianzas múltiples para garantizar la sostenibilidad. Asimismo, se resaltó el uso de WhatsApp y códigos QR como vías de inclusión digital, especialmente en contextos con limitaciones de infraestructura.

Matadero Madrid, Madrid

La jornada terminó con la intervención de Miriam González, subdirectora adjunta del Centro Cultural Matadero Madrid, quien presentó este espacio municipal fundado en 2006 en un complejo arquitectónico rehabilitado de más de 125 000 m². Entre las buenas prácticas compartidas, destacó las siguientes:

- * La colaboración público-privada como base para la sostenibilidad.
- * La rehabilitación arquitectónica con valor patrimonial, reconocida con premios internacionales.
- * La consolidación del único centro de residencias artísticas en España, que al año acoge a más de sesenta artistas de disciplinas diversas.
- * El programa Intermediarios, que articula arte y comunidad en barrios en proceso de transformación urbana.
- * El Matadero se ha convertido en un ecosistema cultural diverso que combina cine, danza, artes digitales, residencias y cooperación internacional.

Conclusiones

En el espacio final de diálogo, los participantes coincidieron en lo siguiente:

- * La visibilización de buenas prácticas fortalece su permanencia a pesar de los cambios institucionales.
- * Es fundamental la construcción de comunidad entre instituciones culturales de distintos países, aprovechando la conectividad digital para sostener el intercambio.
- * La cultura es un motor de transformación social que debe garantizar acceso igualitario, descentralización territorial y continuidad en el tiempo.
- * La memoria y la replicabilidad de experiencias son claves para asegurar un impacto a largo plazo.

Preguntas y respuestas del público

En la parte final del evento se abrió un espacio de diálogo con el público, en el que se plantearon las siguientes inquietudes a los panelistas:

Pregunta sobre el Matadero Madrid: Un asistente destacó su experiencia como público y preguntó hacia dónde va la conversación sobre medios de formación cultural en Madrid y cómo se entiende la relación con América Latina.

Respuesta: Se explicó que Matadero responde a la política cultural del Ayuntamiento de Madrid y que, aunque no existe una estrategia específica

para Iberoamérica, las convocatorias y colaboraciones están abiertas a participantes de todo el mundo, incluidas instituciones latinoamericanas.

Pregunta sobre la Ciudad de México: Se consultó si existen planes para expandir la cobertura de los programas culturales a otros territorios y poblaciones periféricas.

Respuesta: Se aclaró que la estrategia cultural contempla la creación de cien *utopías*, unidades de transformación social y cultural que buscan integrar recreación, cultura y servicios comunitarios para garantizar el derecho a la cultura en toda la ciudad.

Como reflexión final, los panelistas resaltaron la importancia de que el Banco de Buenas Prácticas sirva no solo como repositorio, sino como un espacio de construcción de comunidad. Se subrayó el valor de la visibilización para la permanencia de proyectos, la necesidad de replicar experiencias y la urgencia de trabajar articuladamente. Además, se destacó el carácter crítico del intercambio, que invita a cuestionar y mejorar las propias prácticas.

El desarrollo de la tercera mesa de experiencias continuó el 29 de agosto con las siguientes experiencias de Bogotá:

Festival Rock al Parque, Bogotá

Inició la intervención Diego Camargo, profesional especializado de la Gerencia de Música, del Idartes, quien presentó el Festival Rock al Parque como parte importante del compromiso de la Administración distrital con la garantía de espacios de experiencia colectiva y de recordación para la ciudadanía. Es, además, un proyecto que fortalece y valora los procesos, la creación de historias y la trayectoria de los artistas independientes de la ciudad. De esta manera, reconoce las agrupaciones de rock colombianas,



Actividad lúdica. Niños con primera infancia.

tanto las de larga trayectoria como las exitosas nuevas propuestas que tienen proyección nacional e internacional.

A lo largo de veintinueve años, el Festival Rock Al Parque se ha consolidado como el encuentro de música rock gratuito y al aire libre más grande de América Latina. Su impacto en el circuito local, nacional e internacional ha sido reconocido ampliamente por diferentes medios de comunicación y el público en general. Se destacan las siguientes buenas prácticas:

- * Creación de espacios urbanos públicos para la circulación y exhibición de diferentes prácticas artísticas y musicales, y dar acceso a la ciudadanía y al gran público a una propuesta que refuerza el ecosistema musical de la ciudad.
- * Garantía de una plataforma para el desarrollo y la promoción del ecosistema musical bogotano y una puerta a la participación internacional.
- * Sistema de programación del Festival a partir de una selección de grupos musicales transparente y abierta.
- * Programación articulada del Festival para crear sinergias entre la capacitación, el emprendimiento y la apertura de oportunidades y mercados en el ecosistema musical de la ciudad.
- * El Festival Rock al Parque es uno de los primeros y más efectivos programas dirigidos a poblaciones tradicionalmente aisladas de la acción pública, en especial, los jóvenes de poblaciones desfavorecidas y poco habituales en estos eventos.
- * Implementación de una zona de experiencia durante el Festival, con una programación alterna que complementa la programación diaria, y cuyo propósito es brindar una variedad de espacios de disfrute y bienestar a sus asistentes.

Bienal Internacional de Artes para la Infancia, Bogotá

Alejandro Cárdenas presentó la Bienal Internacional de Arte para la Infancia, una iniciativa del Idartes gestionada por la Subdirección de Formación Artística, que por medio de sus programas GREA y Nidos propone el reconocimiento e intercambio de experiencias y saberes gestados en las artes para las infancias. De este modo, se potencian su universo sensible, sus procesos de desarrollo integral del ser y el ejercicio efectivo de los derechos culturales de la infancia.

174

La Bienal genera espacios de encuentro, reconocimiento, intercambio, visibilización y divulgación de experiencias y conocimientos significativos. En dichos espacios participan creadores, investigadores, artistas, agentes educativos y culturales del país y del mundo, quienes tienen como meta común el fortalecimiento de los derechos culturales de las niñas y los niños desde su etapa de gestación hasta los doce años. Se destacan las siguientes buenas prácticas:

- * Diálogos con agentes culturales, educativos y artísticos, tanto locales como internacionales, que buscan generar sinergias con el propósito de fortalecer la Bienal y fomentar el conocimiento del arte entre la infancia.
- * Modelo de gestión y estructura organizativa (eje académico, circulación, exposición).
- * Oferta artística especializada para niñas y niños, con calidad y pertinencia, diversa y descentralizada.
- * Gestión eficiente de recursos disponibles y logro de nuevos recursos.
- * Permite medir resultados e impactos mediante datos cuantitativos. La Bienal benefició a un total de 6426 personas distribuidas entre los talleres y las ponencias, en el componente académico, dirigido a un público adulto (como se describe en el segundo párrafo introductorio de esta sección), y la asistencia a las acciones que hicieron parte del componente de circulación: obras escénicas multidisciplinares, exposición plástica interactiva, proyección y mediación de contenidos audiovisuales, oferta dirigida a niñas y niños menores de doce años acompañados por sus familias o adultos cuidadores.

El público asistente hizo las siguientes preguntas:

Pregunta sobre la Bienal: ¿Nos puedes dar ejemplos específicos sobre invitados y arquitecturas expandidas? ¿Qué tipo de proyectos se están impulsando con la Bienal?

Respuesta: El año pasado estuvimos en el Fondo de Cultura Económica con una exposición de Nidos para sumergirse; y otra, la juguetería de Sara San Gregorio, con elementos muy pequeños para construir no solo juguetes, sino también espacios, lo que posibilita borrar los límites entre arquitectura y juego. En 2026 tendremos importantes y disruptivos artistas contemporáneos, por ejemplo, de China y de Brasil, cuyas propuestas arriesgadas parten de investigaciones sobre el juego y el territorio, y que incluyen la dimensión política de la apropiación del territorio.

Pregunta sobre Rock al Parque: En Europa se da una especie de monopolización de los festivales. ¿Ha llegado esta tendencia a Rock al Parque?

Respuesta: La Administración, en el marco de la economía mixta, y como política pública de las artes, ha hecho lo posible por evitar la monopolización del mercado, para lo cual ha apoyado la libre expresión y la equidad en el desarrollo de la industria musical.

Pregunta para todos: ¿Qué criterios de preservación, en materia audiovisual, tienen para dejar un registro real?

Respuesta: Al comienzo de esta Administración se resaltó, justamente, la pérdida de interés en la memoria y en los estados del arte, así que se



creó un área de coordinación denominada Gestión del Conocimiento y de la Memoria. Se propuso construir un archivo que albergara los diversos géneros de música y los sonidos de Bogotá, que se convertirá en el Museo de la Música de Bogotá; ya se cuenta con el edificio, y está en construcción la lógica temática. Además, se ha retomado la propuesta de consolidar nuevamente, de forma periódica, los estados del arte sobre las artes que se cultivan y practican en la ciudad.

176

Pregunta a Matadero y a Rock al Parque: ¿Tienen alguna línea de trabajo relacionada con la migración?

Respuesta de la representante del Matadero: Sí, a través de Intermediade, que puso en marcha un programa denominado Cuerpo-Travesía, dedicado a refugiados, ciudadanos de todo el mundo, para que participaran en reuniones de trabajo con el propósito de recoger sus relatos y conservar sus experiencias como migrantes, lo que ha resultado en una verbena que ha tenido un gran impacto social.

El representante de Rock al Parque mencionó que Bogotá es una ciudad de migrantes, tanto internos como externos. Señaló que no se ponen condiciones para la participación de poblaciones específicas en el desarrollo del Festival, así que se permite la participación de personas migrantes en las convocatorias públicas y se reitera que todas las poblaciones son tratadas en condiciones de igualdad en el evento.

Proyectos incorporados en 2025 al Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|--|--|---------------|-------------|
| Festival Rock al Parque | Instituto Distrital de las Artes (Idartes) | Bogotá | Colombia |
| <i>Descripción</i> | | | |
| <p>El Festival Rock al Parque es un proyecto que fortalece y valora los procesos, la creación de historias y la trayectoria de los artistas independientes de la ciudad. Reconoce las agrupaciones de rock colombianas, tanto las de larga trayectoria como las exitosas nuevas propuestas que han alcanzado proyección nacional e internacional. A lo largo de treinta años, el Festival Rock al Parque se ha consolidado como el encuentro de música rock gratuito y al aire libre más grande de América Latina. Su impacto en el circuito local, nacional e internacional ha sido reconocido ampliamente por diferentes medios de comunicación y el público en general. Este festival hace parte del programa Festivales al Parque, creado por la Administración distrital para el fomento de la cultura ciudadana mediante espectáculos artísticos gratuitos y de asistencia masiva, con la participación de agrupaciones nacionales e internacionales, además de artistas de la ciudad que son seleccionados a partir de las convocatorias del Programa Distrital de Estímulos.</p> <p>Los Festivales al Parque entregan un mensaje explícito y contundente sobre el respeto a la diferencia y la posibilidad de construir juntos una mejor sociedad para todos, a partir de las diferencias culturales, sociales, étnicas, territoriales y artísticas.</p> | | | |
| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
| Bienal Internacional de Artes para la Infancia | Instituto Distrital de las Artes (Idartes) | Bogotá | Colombia |
| <i>Descripción</i> | | | |
| <p>La Bienal Internacional de Arte para la Infancia de Bogotá, organizada por el Idartes a través de los programas CREA y Nidos, es un espacio que promueve el reconocimiento y el intercambio de experiencias artísticas dirigidas a la infancia. Su objetivo es fortalecer los derechos culturales de niñas y niños desde la gestación hasta los doce años, con el propósito de potenciar su desarrollo integral. La Bienal convoca a creadores, artistas, investigadores y agentes educativos de Colombia y el mundo para que compartan saberes a través de un componente académico que se vale de charlas, talleres y ponencias que giran en torno a ejes temáticos definidos. Además, cuenta con una programación diversa de circulación artística: obras escénicas y musicales, así como exposiciones interactivas dirigidas a familias, cuidadores, gestantes y público académico. Este evento visibiliza prácticas significativas en Bogotá y en otras latitudes. De este modo contribuye a la construcción de conocimiento el arte y la niñez.</p> | | | |

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|-----------------|--|---------------|-------------|
| Matadero Madrid | Centro de Creación Contemporánea del Área de Cultura, del Ayuntamiento de Madrid | Barcelona | Madrid |

Descripción

Centro de Creación Contemporánea Matadero Madrid es uno de los equipamientos culturales más emblemáticos de la ciudad. En sus diferentes naves se desarrolla una extensa programación compuesta por exposiciones, teatro, festivales, música en vivo, cine y proyectos audiovisuales, conferencias, conversaciones y talleres, residencias para artistas, programas educativos y actividades para familias. Dicha programación se construye a partir de la diversidad de las instituciones que componen el Centro y de líneas de trabajo transversal, interdisciplinar y en conexión con redes internacionales.

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|---|---|------------------|-------------|
| La Faro Aragón: un espacio de formación en artes cinematográficas y audiovisuales | Secretaría de Cultura, Ciudad de México | Ciudad de México | México |

Descripción

La Red de Fábricas de Artes y Oficios (Faros) está conformada por ocho fábricas y tres centros culturales y educativos, pioneros en la descentralización de bienes y servicios culturales en la Ciudad de México; forman parte de un modelo que nació en el año 2000 y que se mantiene como referente de políticas culturales de base comunitaria.

La Fábrica de Artes y Oficios Aragón fue inaugurada en 2016 como respuesta a una necesidad puntual: descentralizar el acceso a la cultura y fomentar la participación activa de la comunidad en procesos artísticos, formativos y de producción colectiva. Su diseño y programación están pensados para impulsar una oferta gratuita, diversa y accesible, con énfasis en las juventudes, los oficios creativos y la formación audiovisual.

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|------------------|---|---------------|-------------|
| Lectura que Cura | Biblioteca Nacional del Perú | Lima | Perú |

Descripción

Lectura que Cura tiene como propósito fundamental garantizar el acceso a la lectura y a los libros como un derecho cultural, priorizando a personas en situación de vulnerabilidad. Esta propuesta integra los campos de la salud, la educación y la cultura, y reconoce el poder transformador de la lectura como herramienta de acompañamiento, resiliencia y bienestar emocional en entornos hospitalarios y no convencionales.

El servicio se despliega en hospitales, albergues, casas de acogida y otros espacios de cuidado, mediante modalidades fijas (como módulos y bibliotecas hospitalarias) e itinerantes (como bibliomóviles y bibliobicis), con el compromiso de alcanzar progresivamente las veinticinco regiones del país. En esos espacios, se desarrollan sesiones de lectura mediada, préstamo de libros, actividades lúdicas y formativas, todo ello acompañado de una producción editorial especializada, como la colección Lectura que Cura, que brinda historias de alto valor estético, poético y emocional.

La colección editorial Lectura que Cura se concibe como un conjunto de libros-refugio pensados para acompañar emocionalmente en momentos de espera, tratamiento, recuperación o duelo. Está dirigida a niñas, niños, adolescentes y personas adultas mayores, y sus títulos abordan con sensibilidad temas como la adaptación, el afecto intergeneracional, la pérdida, el juego y la esperanza. La propuesta editorial se distingue por su diversidad cultural y territorial, su diseño accesible, y su enfoque narrativo, respetuoso y poético.

| <i>Proyecto</i> | <i>Organización/entidad responsable</i> | <i>Ciudad</i> | <i>País</i> |
|---|---|---------------|-------------|
| Inclusión a través de la cultura: democratizando saberes, desconcentrando conocimiento y masificando arte | Fundación Cultural Banco de la Nación | Lima | Perú |

Descripción

El propósito de esta iniciativa es promover la exhibición de artistas, músicos, literatos, bailarines y académicos locales, priorizando la temática de transformación social a través del arte y la cultura como vías para la formación y la sensibilización de sociedades más sólidas, inclusivas y resilientes. Lo anterior se desarrolla por medio de procesos híbridos, presenciales y digitales, utilizando vías innovadoras, interactivas y en línea, de acceso público, libre y gratuito. El propósito es la masificación de contenidos usando ventanas de exposición masiva, en la vía pública, y apostando por la potabilidad del WhatsApp como red de difusión. De este modo se brindan experiencias inmersivas y sensoriales a través de catálogos interactivos sobre arte, cultura y educación.

Mesas 
temáticas

Esta quinta parte de mesas temáticas recoge los debates especializados que abordaron asuntos clave para el presente y el futuro de la gestión pública de las artes. Organizadas en torno a ejes como sostenibilidad, innovación, impacto social, cooperación internacional y transformación digital, estas mesas propiciaron reflexiones profundas desde perspectivas técnicas, políticas y territoriales.

Los intercambios aquí consignados evidencian tensiones, consensos y preguntas abiertas que atraviesan el campo cultural. Más que conclusiones cerradas, estas mesas aportan insumos para la reflexión colectiva y la toma de decisiones; en esa medida, fortalecen el diálogo entre teoría, práctica y política pública.

MESA 1.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES



Activador:

Felipe César Londoño

Vicerrector académico de la Universidad Jorge Tadeo Lozano
Colombia



Moderadora:

Bárbara Negrón

Directora general del Observatorio de Políticas Culturales (OPC)
Chile



Relatora:

Carol Sabbadini

Coordinadora de la Línea de Arte, Ciencia y Tecnología, del Idartes
Colombia

Participantes:

Andrea Moliner

Centro Artesano Tradicionàrius, Barcelona

Carlos Enrique Pérez

Idartes

Carlos Ramírez

Idartes

Deisy Gómez

Idartes

Diego Andrés Camargo

Idartes

Gabriela Torres

Idartes

Julián Cano

Idartes

Julián Darío Pérez

Idartes

María Paula Atuesta

Idartes

Natalia Castillo

Universidad del Rosario, Colombia

Estefanía Barreto

Idartes

Evelyn Piñeros

Idartes

Introducción

Vivimos un momento de inflexión. Las tecnologías digitales, y en particular los sistemas de inteligencia artificial, ya no representan un horizonte futuro, sino una realidad que atraviesa las prácticas culturales, las políticas públicas y la experiencia cotidiana de los ciudadanos frente al arte y la cultura. La digitalización ha permitido ampliar audiencias, diversificar medios de creación y fortalecer redes de cooperación; pero también ha revelado nuevas desigualdades, como la brecha en el acceso a la tecnología, la concentración del poder en plataformas globales y la precarización de los trabajadores culturales.

En este escenario, la inteligencia artificial aparece como una herramienta ambivalente: puede facilitar procesos de gestión, creación y preservación del patrimonio, pero también plantea interrogantes sobre la autoría, la ética, la transparencia y el sentido mismo de lo humano en la producción artística. La gestión pública, por tanto, enfrenta el reto de liderar una apropiación crítica y creativa de estas tecnologías, orientada a ampliar los derechos culturales, y no a restringirlos.

El presente capítulo recoge las reflexiones surgidas en la mesa de trabajo “Transformación digital e inteligencia artificial en la gestión pública de las artes”, desarrollada en el marco del Primer Encuentro Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes. A partir de las intervenciones y los debates registrados, el texto se organiza en cuatro apartados que articulan las principales preguntas orientadoras del diálogo colectivo.

El primer apartado, “Transformaciones desde la digitalización”, examina los cambios estructurales que la cultura digital introduce en las políticas públicas y en el ejercicio de los derechos culturales. El segundo, “Inteligencia artificial: retos y oportunidades”, aborda los dilemas éticos, estéticos y de gobernanza que emergen del uso de tecnologías algorítmicas en la creación y la gestión cultural. El tercero, “Debate”, desarrolla las tensiones entre democratización y exclusión digital, entre control institucional y apropiación social de la tecnología. Finalmente, “Perspectiva de futuro” y “Conclusiones” plantean una reflexión sobre los horizontes éticos y humanos que se abren ante el uso de la inteligencia artificial, y reafirman el papel de las artes y de lo público como espacios de conciencia crítica y transformación social.

183

Transformaciones en la gestión pública de las artes

¿Qué ganamos y qué perdemos con la digitalización de las artes?

En Iberoamérica, la gestión pública de las artes atraviesa un proceso de transformación profunda derivado de la digitalización y, más recientemente, del impacto acelerado de la inteligencia artificial. Estas dinámicas



Socialización de la exposición *La casa que migra* de Beatriz Eugenia Orrego Cortés, 2024.

modifican no solo la producción y circulación de contenidos artísticos, sino también la formulación de políticas públicas, la administración de recursos y la manera en que los públicos se relacionan con las instituciones culturales.

La llamada *cultura digital*, concepto trabajado ampliamente por la OEI y diversos organismos internacionales, no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías, sino que implica la creación de un ecosistema cultural basado en la innovación, la conectividad y la participación ciudadana. En este contexto, la digitalización redefine la relación entre creación y gestión, entre acceso y derechos, al mismo tiempo que obliga a los Estados a repensar sus instrumentos de política cultural para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos culturales.

El impacto de la inteligencia artificial en este proceso introduce un nuevo nivel de complejidad. La IA no solo transforma los modos de creación, sino también la toma de decisiones institucionales, los modelos de gobernanza y la estructura misma del trabajo cultural. Así, la gestión pública se enfrenta al reto de anticipar riesgos, comprender oportunidades y proponer marcos éticos que orienten la acción cultural en entornos cada vez más mediados por algoritmos y datos.

Los cambios no son un fenómeno puramente técnico, sino también político y simbólico. La digitalización ha abierto la posibilidad de democratizar el acceso a contenidos culturales, ampliar la proyección de programas y festivales, y fortalecer redes de cooperación entre ciudades, como lo demuestra el Banco Iberoamericano +Arte impulsado por Idartes. Pero, a la vez, evidencia las desigualdades persistentes: la falta de infraestructura tecnológica, las brechas de formación digital entre trabajadores culturales y la dependencia

de plataformas privadas globales que concentran la visibilidad cultural y condicionan los modos de circulación.

Frente a este panorama, el papel de las políticas públicas es crucial. Garantizar que la transformación digital no se convierta en un privilegio, sino en un derecho efectivo, requiere fortalecer capacidades locales, promover la soberanía tecnológica y asegurar la sostenibilidad de las prácticas artísticas. Ello implica que la digitalización no sea asumida únicamente como modernización administrativa, sino como una oportunidad para consolidar un campo cultural más equitativo, participativo y plural.

Inteligencia artificial: retos y oportunidades

¿Podemos llamar arte a lo que produce la inteligencia artificial?

La inteligencia artificial abre un campo de posibilidades inédito para la gestión cultural. Desde el análisis de datos que optimiza la toma de decisiones hasta la automatización de procesos administrativos, la creación de experiencias inmersivas y el desarrollo de herramientas para la preservación del patrimonio, la IA se perfila como un instrumento capaz de transformar integralmente la manera en que las instituciones públicas conciben, planifican y ejecutan sus acciones culturales.

Sin embargo, el entusiasmo tecnológico se cruza con dilemas éticos y estéticos profundos. La cuestión de la autoría y la originalidad, es decir, de quién crea y a quién pertenece lo creado, se vuelve central. La frontera entre lo humano y lo maquínico se difumina, y con ella emergen interrogantes sobre el valor simbólico del arte, la legitimidad de los premios otorgados a obras generadas por algoritmos o la transparencia en los procesos creativos. ¿Qué sucede cuando la creatividad se convierte en una función programable? ¿Dónde quedan la emoción, el gesto, la intención?

En lugar de rechazar la tecnología, la mesa propuso contextualizarla y asumirla críticamente. La inteligencia artificial puede ser entendida como un “*software* más poderoso”, pero lo relevante no está en su potencia técnica, sino en las condiciones de propiedad y control que determinan su uso. La dependencia de grandes corporaciones tecnológicas, que concentran las infraestructuras, los datos y las capacidades de innovación, representa un riesgo de hegemonía cultural. Por ello, es indispensable fomentar el desarrollo de capacidades locales, construir comunidades tecnológicas propias y promover un control democrático sobre los algoritmos y las herramientas de creación digital.

La discusión resaltó que no se trata de oponer emoción y técnica, sino de reconocer la belleza y la potencia de la técnica cuando se la aborda con consciencia crítica. La inteligencia artificial, utilizada como herramienta de mediación cultural, puede ampliar las formas de creación y ofrecer nuevas

vías para la experimentación artística, la gestión de públicos o el análisis de información. Pero cuando sustituye la reflexión o la sensibilidad humana, se corre el riesgo de vaciar de sentido las prácticas artísticas.

En este marco, la gestión pública tiene la responsabilidad de delimitar un campo ético y político que preserve la autonomía creativa de los artistas y garantice que la innovación tecnológica contribuya al fortalecimiento de los derechos culturales. El arte producido con inteligencia artificial no debe juzgarse únicamente por su capacidad de asombro, sino por su potencial para expandir la imaginación social, cuestionar los límites de lo humano y abrir espacios de reflexión crítica sobre el futuro.

Debate

¿Estamos ante una verdadera democratización cultural o frente a nuevas formas de exclusión digital?

A partir de las reflexiones iniciales se abrió un diálogo que permitió identificar los principales retos y tensiones en torno a la inteligencia artificial en el ámbito de la gestión cultural. Los participantes coincidieron en la necesidad de establecer criterios objetivos y normativos, basados en conceptos artísticos, que permitan distinguir la creación humana de las producciones generadas por algoritmos. Este desafío define un punto crucial para las políticas públicas: determinar hacia dónde deben orientarse los esfuerzos y recursos frente a este nuevo universo tecnológico. La discusión sobre la ética en torno a la inteligencia artificial se concentró en la tensión entre autenticidad y artificio. Se planteó la pregunta de si resulta legítimo otorgar reconocimientos culturales a obras creadas por inteligencia artificial y cómo establecer un límite entre el uso de la tecnología como herramienta creativa y la suplantación de la creatividad humana. De allí surge la necesidad de garantizar transparencia en el uso de estas herramientas, de modo que los públicos puedan reconocer qué proviene de la sensibilidad humana y qué del cálculo algorítmico.

Más que demonizar la tecnología, se propuso contextualizarla y asumirla como una herramienta aplicable a la creación y la mediación cultural. La crítica no debe dirigirse a la técnica en sí, sino a las condiciones de propiedad y al capital hegemónico que controla su desarrollo. La dependencia excesiva de corporaciones tecnológicas globales puede poner en riesgo la diversidad cultural y limitar la autonomía de las instituciones públicas. En este sentido, se insistió en fortalecer las capacidades locales para evitar la dependencia de soluciones importadas y promover un control democrático sobre las tecnologías emergentes.

También se reconoció la importancia de abrazar la técnica considerando su potencia, sin miedo, pero con consciencia crítica. Se destacó la necesidad de diferenciar los usos de la inteligencia artificial en la creación artística y en la gestión cultural, para aprovechar sus posibilidades en el



análisis de datos, la identificación de patrones y la toma de decisiones, sin perder de vista el papel esencial del juicio humano. En este contexto, se invitó a replantear el rol social y estético del arte y a preguntarse si la función del arte contemporáneo incluye también enseñar a los públicos a emocionarse.

La inteligencia artificial, además, puede convertirse en un medio para visibilizar las prácticas culturales de comunidades tradicionales. Sin embargo, esto plantea el reto de incorporar estas herramientas en procesos pedagógicos sin recurrir necesariamente a pantallas, especialmente en la primera infancia. Más que debatir sobre qué es humano o artificial, se propuso enfocar la discusión en quién controla las tecnologías y con qué propósitos. La IA, en ese sentido, refleja lo que somos como sociedad: su valor dependerá de con qué contenidos y valores decidamos alimentarla. El debate subrayó la importancia de garantizar acceso y equidad.

Las brechas tecnológicas entre contextos urbanos y rurales pueden ampliar desigualdades preexistentes, si no se abordan mediante políticas públicas inclusivas. La democratización real de la tecnología exige medidas efectivas que aseguren condiciones de acceso universal y formación digital para los distintos actores culturales.

Finalmente, se señaló la urgencia de formar nuevos perfiles profesionales en el sector cultural. La reconversión laboral de los trabajadores de la cultura, adaptada a los entornos digitales y a los usos de la inteligencia artificial, debe encontrar un equilibrio entre tradición e innovación, entre el valor simbólico de las prácticas culturales y las transformaciones tecnológicas que redefinen su producción y circulación.

Perspectiva de futuro

¿Qué tipo de humanidad queremos forjar con estas tecnologías?

En el horizonte próximo, la inteligencia artificial podría impulsar una revalorización de las experiencias presenciales y de las prácticas artesanales, que emergería como un contrapeso necesario a la saturación de producciones digitales. Este giro no implica un retroceso, sino la búsqueda de equilibrio entre lo virtual y lo tangible, entre la inmediatez tecnológica y la experiencia sensible que define lo humano.

Se proyecta también el surgimiento de perfiles profesionales híbridos, a medio camino entre la sensibilidad artística y el conocimiento técnico. Estos actores serán capaces de moverse entre la creación cultural y el dominio de las herramientas digitales, combinando competencias estéticas, tecnológicas y sociales. Esto transformará de manera profunda el ecosistema cultural: instituciones, procesos creativos y modelos de financiación se adaptarán para responder a un entorno dinámico y en constante evolución.

Durante la conversación se evocó la idea de que la humanidad no enfrenta solo una revolución industrial, sino un cambio civilizatorio comparable a la domesticación del fuego. Las consecuencias de esta transformación aún son imposibles de dimensionar. El desafío no consiste únicamente en aprender a convivir con la inteligencia artificial, sino en decidir qué tipo de humanidad deseamos construir junto a ella. En esa decisión se juega el sentido ético y cultural de nuestra época, así como la posibilidad de que las artes sigan siendo el espacio donde la técnica se vuelve conciencia.



Mesas de trabajo en el Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

Conclusiones

¿Cómo garantizar que la inteligencia artificial amplíe los derechos culturales y no los restrinja?

La mesa destacó que la inteligencia artificial representa al mismo tiempo una oportunidad y un desafío fundamental para el sector cultural latinoamericano. Su potencial creativo y de gestión solo puede aprovecharse plenamente si se desarrolla una aproximación crítica, ética y consciente, capaz de mantener en el centro la dimensión humana de la cultura.

Los participantes coincidieron en que el momento actual constituye una ruptura, un punto de inflexión que exige nuevos marcos conceptuales, normativos y formativos. La clave no está en resistirse al cambio, sino en construir capacidades propias que permitan apropiarse de las tecnologías desde una perspectiva situada. La inteligencia artificial no debe ser asumida como un producto de consumo, sino como un campo de acción cultural donde las decisiones colectivas deben definir los límites de lo deseable y lo justo.

En este contexto, el papel de los artistas adquiere una relevancia decisiva: son quienes revelan la dimensión humana de las tecnologías, quienes pueden restituir el vínculo entre emoción y conocimiento en medio de un entorno dominado por datos y algoritmos. De igual forma, las instituciones públicas están llamadas a liderar procesos de democratización genuina del acceso, la formación y la reflexión sobre la IA, si quieren promover la soberanía cultural y la representación diversa de las identidades que habitan el territorio.

La sesión concluyó con un llamado a reivindicar el papel de lo público frente al dominio privado de las tecnologías. Garantizar la transparencia, la equidad en el acceso y la soberanía de los datos es una condición indispensable para que la inteligencia artificial se convierta en una herramienta de fortalecimiento de los derechos culturales y no en un mecanismo de exclusión o control. En última instancia, se trata de asegurar que la técnica siga siendo un medio al servicio de la humanidad y no su contrario.

MESA 2. ARTICULACIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES



Activador:

Enrique Vargas

Coordinador del Espacio Cultural Iberoamericano de la Segib
México



Moderador:

Pablo Guayasamín

Coordinador de proyectos de la Oficina del Subdirector General de
Cultura, de la Unesco
Ecuador



Relator:

Luis Armando Soto

Subdirector misional de la Corporación Colombia Crea Talento
(CoCrea)
Colombia

Participantes:

Adriana Villar

Idartes

Alejandra Soriano

Idartes

Alejandro Alfredo Cárdenas

Idartes

Andrea Castaño

Universidad EAN, Colombia

Andrea de Araujo Nogueira

Centro de Pesquisa e Formação do SESC São Paulo

Carlos Eduardo Almeyda

Universidad El Bosque, Colombia

Cecilia Bernuy

Fundación Cultural Banco de la Nación de Perú

David Fernando Ramírez

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Juana Lucía Sánchez

Universidad Externado de Colombia

Introducción

Este espacio académico tuvo como base las reflexiones hechas durante el panel “Solidaridad, cooperación y ética en la gestión del conocimiento cultural”, en el que se abordaron temas como la multilateralidad y la diversidad identitaria, los retos de la cooperación cultural internacional y el fortalecimiento de programas en el ámbito iberoamericano para la gestión de políticas públicas integrales y democratizadas.

Ejes de la discusión

Centrado en estos ejes, el espacio resaltó iniciativas que visibilizaron el liderazgo de la región en propuestas que promueven la *cooperación justa* y la implementación de modelos participativos, que no solo dan cuenta de problemáticas globales, sino que también atienden a los desafíos del ecosistema cultural local. Como un caso exitoso, el Mondiacult —foro ministerial organizado por la Unesco en el que se busca establecer compromisos para la agenda global de la cultura— sirvió de ejemplo para hablar sobre la protección del patrimonio en escenarios coaccionados por intereses políticos contrarios al principio de multilateralidad, y para resaltar el aporte de la sociedad civil y la Academia en la elaboración de indicadores de cultura que cobijen a actores no formalizados. Similar preeminencia tuvo el modelo de financiación y sostenibilidad para el sector cultural y creativo desarrollado por CoCrea, cuya metodología, apoyada en una juiciosa recopilación de datos sobre la contribución económica que financia sus proyectos, denota el compromiso de iniciativas privadas en la consolidación de un sector cultural robusto, y además contempla, a manera de contribución simbólica, las economías locales como un agente dinamizador en la vida social y cultural de los territorios.

Paralelamente al recuento de estos procesos exitosos, el espacio fomentó la intervención de interlocutores que dialogaron sobre los riesgos actuales que enfrentan la articulación y la cooperación internacional en la gestión pública de las artes. En un plano estructural, por ejemplo, la mesa profundizó en ciertas lógicas del multilateralismo que ayudan al afianzamiento de procesos más ágiles de financiación y adjudicación de presupuestos. En primera instancia, se resaltó la importancia de la cooperación internacional como herramienta estratégica para aportar planeación y visión de mediano y largo plazo, en contraposición a la inmediatez que caracteriza en ocasiones a la gestión pública. Luego se enfatizó la necesidad de superar la visión reduccionista de la cooperación como simple mecanismo de financiamiento, y se recalcó la urgencia de diseñar criterios transparentes que eviten sesgos en la asignación de recursos, al tiempo que se exhortó a una distribución más equitativa y heterogénea.

Los desafíos emergentes que plantean la inteligencia artificial y la digitalización del patrimonio cultural suscitaron, a la vez, reflexiones profundas



sobre la denominación de origen y los proyectos que se deben privilegiar en el marco de estas nuevas apuestas. Ante la falta de regulación del uso de nuevas tecnologías en los procesos artísticos, los participantes instaron a diseñar una hoja de ruta o un plan de acción que proteja y promueva la diversidad de las expresiones culturales y garantice la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial.

Un apartado especial tuvo la relevancia de Iberoamérica en los procesos de gestación de políticas públicas culturales. Como un esfuerzo encomiable, se destacaron diversas prácticas implementadas por organismos multilaterales iberoamericanos que han repercutido en procesos de gestión innovadores. El aprovechamiento de la cooperación internacional, no solo como fuente de financiamiento, sino como espacio de legitimidad, asistencia técnica y permanencia institucional, fue uno de los elementos que más se destacaron en el debate. En este contexto, se subrayó la importancia de las organizaciones intergubernamentales de la región como representantes de las aspiraciones del sector en diálogos políticos de alto nivel, y el papel de la Segib, órgano de apoyo a la Conferencia Iberoamericana, como evaluador y generador de confianza, mediante sellos de calidad como Ibermedia.

192

A propósito de la alta calidad con que se puntúan los productos culturales iberoamericanos, el crecimiento de las industrias se propuso como prioridad regional, al tiempo que se pusieron en evidencia algunas oportunidades de mejora. Aunque la gestión de la cooperación ha incidido de manera provechosa en el robustecimiento de algunos mercados, promoviendo marcos normativos que han ampliado la capacidad de producción en sectores clave como el cine, durante la conversación se profundizó

en la obligación de renovar los mecanismos de cooperación para cubrir las nuevas formas de creación y circulación, y de replicar, con escrupuloso diligenciamiento, las prácticas que llevaron a la captación de nuevos socios estratégicos. Al tratar el tema del futuro de la gestión pública de las artes en Iberoamérica —ineludible en la charla—, se enfatizó la necesidad de formar capital humano en cultura, y se destacaron los esfuerzos recientes de la Segib por integrar a las academias diplomáticas en procesos de diplomacia cultural. Un factor clave relacionado con esta iniciativa es el reconocimiento de los organismos multilaterales iberoamericanos especializados en cultura como interlocutores estratégicos en escenarios políticos. El Congreso Iberoamericano de Cultura sobre “Cultura y transformación social” (São Paulo, 2009), caso representativo que ilustró el potencial de la mediación externa a través de la diplomacia cultural, ofreció un punto de partida para el análisis de un campo de acción hasta ahora inexplorado.

En consonancia con estas reflexiones, durante el encuentro se trató de manera transversal la urgencia de fortalecer los sistemas de información y los datos sobre el aporte económico, simbólico y social de la cultura, entendidos como un insumo fundamental para la toma de decisiones y la consolidación de políticas públicas basadas en evidencia. En este horizonte, el lanzamiento de +Arte como banco de buenas prácticas para la gestión pública de las artes se proyectó como una herramienta estratégica que no solo documenta experiencias, sino que también abre la posibilidad de comprender la diversidad de contextos en que estas ocurren y de potenciar su transferencia.

En suma, la mesa de debate fue un escenario de diálogo fértil. El encuentro dejó en evidencia que la cooperación internacional debe entenderse como un proceso que combina legitimidad política, sostenibilidad y participación de múltiples actores, y que, más allá de los mecanismos de financiamiento, el reto está en generar políticas culturales capaces de responder a los cambios tecnológicos y a la diversidad de los contextos locales.

MESA 3. IMPACTO SOCIAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES



Activador:
Óscar Mauricio Moreno
Artista, docente e investigador cultural
Colombia



Moderadora:
María Claudia Parías
Directora general del Idartes
Colombia



Relator:
Germán Rey
Experto en gestión cultural
Colombia

Participantes:

Amanda Paola Vargas
Universidad del Rosario, Colombia
Edwin Eduardo Acero
Idartes
Javier Francisco González
Idartes
Johan Sebastián Gómez
Idartes
Johanna Mahuth Tafur
Universidad del Rosario, Colombia
Juan Camilo Chaves
Universidad Sergio Arboleda,
Colombia
Julieta Vera Quiroga
Idartes
Leandro Villalobos
Biblioteca Nacional del Perú
María Fernanda Gómez
Idartes

María Victoria Alcaraz
Ministerio de Cultura de la Ciudad
de Buenos Aires
Mónica Patricia Rodríguez
Universidad Jorge Tadeo Lozano,
Colombia
Natalia León
Universidad Externado de Colombia
Diana Carolina León
Idartes
Javier Herrera Moreno
Idartes
Diego Lasso
Lecturas en Bicicleta, Colombia
Katherin Baquero
Idartes

Nuestro hacer sensible —afectivo, imaginativo, consciente— impulsa la agitación de las partículas que componen la materia; pone en movimiento las líneas que tejen y sostienen los sentidos de realidad, llama a la creación de mundos fecundos. Esta agitación de la materia —tierra, agua, fuego, aire— no es meramente física; es profundamente energética y vital: está inscrita en el reino de la realización de la existencia misma.

Óscar Moreno Escárraga, *Cuerpo, alquimia, ecología: volver al cuerpo y habitar el mundo*

Activación 1

El activador, Óscar Moreno, dio inicio a la discusión señalando que los derechos culturales no existen sin las artes, y que las artes tampoco existen sin los derechos culturales. Sin embargo, hay un profundo desconocimiento sobre el arte como un derecho humano, como un derecho fundamental de la existencia.

De igual forma, señaló que las prácticas son móviles y cambiantes en su relación, tanto con las comunidades como con los territorios. Si bien es cierto que las políticas públicas son un reconocimiento y una promoción a la creación, también lo es que, a veces, esas políticas se quedan estáticas a lo largo del tiempo. Las artes parecen ir a una mayor velocidad, tienen un mayor dinamismo.

Algunas de las consideraciones de los asistentes fueron las siguientes:

- * En el marco de esta discusión, es importante reconocer que hay ciertos ejercicios de política cultural que parten de consultar a las comunidades sobre el sentido del arte para ellas; cuál es la relación, muy compleja e interesante, por ejemplo, entre arte y naturaleza. En ese sentido, se deberían visibilizar las buenas prácticas de algunas entidades públicas y de universidades comunales, como las existentes en México, por citar un ejemplo.
- * Prácticas culturales. Esa discusión debería llevarnos a profundizar en la necesidad de reconocer lo siguiente: la tensión entre las disciplinas canónicas y las prácticas artísticas territoriales surge de la colisión entre el arte institucionalizado y formalizado (como las bellas artes) y el arte que emerge de las comunidades y el contexto social de un territorio específico. Las disciplinas canónicas establecen jerarquías y marcos estéticos históricos, mientras que las prácticas territoriales, a menudo vinculadas a movimientos sociales y resistencias culturales, buscan cuestionar esos marcos y generar expresiones de vida alternativa, utilizando el arte como herramienta para la visibilidad, la crítica y la creación de nuevas memorias colectivas en su espacio local.



Detalle de *Cuerpos coloridos*, de Mario Orbes. Instalación, dimensiones variables, 2024.

- * También hay una tensión entre la cualificación pedagógica y la formación en habilidades blandas de los artistas formadores. Dicha tensión surge al equilibrar la formación artística y técnica con el desarrollo de competencias como la empatía, la comunicación, la creatividad y la adaptabilidad, necesarias para enseñar eficazmente. Los artistas formadores requieren ambas: el dominio de su disciplina artística y la capacidad de transmitir ese conocimiento y pasión a otros de manera empática y adaptativa, para crear un entorno de aprendizaje positivo.
- * Es fundamental reconocer que las artes pueden percibirse inalcanzables, pero, al mismo tiempo, pueden ser dispositivos aspiracionales. Por ello, los derechos culturales deben conducir a acciones que permitan entender que vale la pena acceder a los lenguajes y vivir plenamente en los territorios culturalmente activos.

196

Al respecto, Rubén Martínez Dalmau, en su escrito “Arte, derecho y derecho al arte”, plantea una reflexión de importancia²¹:

●

²¹ Aporte de la moderadora, María Claudia Parías, en la elaboración del documento de relatoría.

El *derecho al arte* es inexcusable para el gozo pleno y plenamente protegido del arte en cualquiera de las condiciones adquiridas frente a él por el sujeto del derecho (autor, espectador o fórmulas mixtas). Si la condición del arte es esencialmente subjetiva, propia de la condición humana, e intrínseca a la realización como persona —por lo tanto, relevante a efectos del desarrollo libre de la personalidad— y como colectivo; y si, además, sus potencialidades no pueden ser suplidas por ninguna otra experiencia social, la función del derecho sobre el arte debe ser de reconocimiento y protección como derecho objetivo.

A consecuencia de ello, los catálogos de derechos, preferentemente constitucionales, deberían incorporar un *derecho al arte* no solo como manifestación artística, sino como cualidad humana capaz de alcanzar niveles de sensibilidad imposibles o muy difíciles de obtener por otras vías; y las garantías de los derechos deberían preocuparse de incorporar en ellas la protección del derecho al arte. En este sentido, sería exigible complementar programas públicos a favor de la paz, la reconciliación o la reparación basados en el derecho al arte, o proceder en este derecho las decisiones jurisdiccionales que requieran de la relación humana respecto al arte para ser más completas.

Cabe insistir en que no podemos entender que la protección constitucional o legal de diferentes derechos alrededor de la libertad de expresión, información o manifestación cultural englobe todas las facetas que puede suponer el derecho al arte. Se ha sustentado teóricamente cómo se trata de una categoría de configuración propia, particular, y el avance en los derechos requiere de su toma en cuenta y protección. El derecho sobre el arte debe dar paso a un derecho al arte. No obstante, sin caer en posturas maximalistas que rechacen cualquier otra regulación: en el marco de la determinación de los derechos, el derecho al arte podría entrar en conflicto con otros derechos, fundamentalmente civiles o bienes jurídicos protegidos. Pero estos conflictos, una vez reconocido el derecho al arte, se enfrentarían desde posiciones no menguadas, por lo que el derecho objetivado al arte quedaría reforzado en relación con su condición actual (derecho subjetivo).

Cabría plantearse en un futuro cuáles serían las consecuencias jurídico-políticas del reconocimiento del derecho al arte, entre las que, además de la ya mencionada incorporación del arte como mecanismo de reparación o reconciliación, podría pensarse en la obligatoriedad de la presencia de museos y salas públicas abiertas de exposiciones, su gratuidad, la apertura de arte en la calle, o la inclusión de políticas artísticas en la formulación de políticas públicas. Son solo algunas ideas acerca de una reflexión que requiere de un mayor ejercicio posterior.²²

●
22 Rubén Martínez Dalmau, "Arte, derecho y derecho al arte", *Revista Derecho del Estado* 32 (enero-junio de 2014): 54, <https://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/3813/4006>

Activación 2

El activador Óscar Moreno señaló que, en un mapa relacional de todos los derechos, el arte ocuparía un lugar central, porque donde hay sensibilidad, hay cultura. Si la vida se expande, la cultura se expande; por lo tanto, las artes se relacionan, de manera muy directa, con la defensa de la vida. La afirmación propone que el arte es central porque, al ser una expresión de la sensibilidad humana, se vincula directamente con la cultura y su expansión, y, por ende, con la defensa de la vida misma. Esto se basa en la idea de que el arte cultiva la sensibilidad, educa y transforma a las personas, al tiempo que fortalece la identidad cultural y preserva la herencia humana, lo cual es fundamental para el crecimiento individual y colectivo, y para la construcción de sociedades más justas y empáticas.

Los participantes en la mesa señalaron lo siguiente:

- * El arte, en este sentido, es la posibilidad de tener territorios creativos reales, situados más allá de las pantallas, porque, mediante las prácticas artísticas, se crean escenarios imaginativos.
- * Los ecosistemas existentes no están abiertos a la diferencia, por ejemplo, frente a la discapacidad. Hay mundos de privilegios, pero esos privilegios no son solo de clase: lo son, también, de factores como la exclusión por pertenecer a grupos poblacionales diferentes. Por lo tanto, dar continuidad a la idea de la diversidad es fundamental si la comprendemos desde una mirada que permita que todas las personas sean valoradas de igual forma.

Activación 3

La moderadora, María Claudia Parias, hizo la siguiente pregunta: ¿cuál es, para todos ustedes, la importancia de las artes en la vida de las personas y qué transformaciones promueve?

Los participantes en la mesa señalaron lo siguiente:

- * El arte transforma a las personas afectadas por la guerra porque es un medio para reparar las heridas y, también, para hacer catarsis. En estos casos, el arte sirve como herramienta para la sanación, la memoria, la visibilización de experiencias, la construcción de empatía, el fortalecimiento comunitario y la reivindicación de la paz y los derechos humanos. Mediante diversas formas de expresión artística, las víctimas y las comunidades pueden resignificar el trauma, reconstruir el tejido social y dar voz a sus historias.
- * Hay una relación entre el arte y la identidad. Por ejemplo, para las personas de la comunidad LGBTI, el arte puede hacer que sus vidas se dibujen, se canten, se cuenten. La relación entre el arte y la identidad es recíproca y bidireccional: el arte actúa como un espejo que refleja

la identidad personal y cultural, lo que posibilita el autoconocimiento y la autoexpresión, al tiempo que la identidad impulsa la creación artística, moldeando los temas, estilos y narrativas del artista y de la comunidad. El arte también tiene la capacidad de reconstruir y fortalecer la identidad, y de esta manera genera cohesión social, contribuye a preservar la memoria y la cultura, al tiempo que sirve como un acto de resistencia y diálogo intercultural.

- * El arte se relaciona íntimamente con los sentimientos y emociones al servir como un medio para que el artista los exprese y para que el espectador los experimente y los comprenda. Esta conexión es también bidireccional: el arte permite a las personas conectarse con su interior, validar y comprender sus propias emociones, y fomenta, en quienes lo disfrutan, la reflexión, la empatía y una respuesta emocional.
- * El arte también puede entenderse como una lectura del territorio, pues funciona como un medio que posibilita interpretar, comprender y expresar la esencia de un lugar específico —sus características geográficas, su historia, su cultura y las dinámicas sociales— acudiendo a diversas formas de expresión estética. Así, se convierte en una herramienta para conocer y dar sentido a un territorio, sea de forma individual o colectiva, al reflejar las experiencias y las memorias que se tejen en ese espacio.
- * El arte ayuda a cimentar los proyectos de vida con sentido, al fomentar la autoexpresión, fortalecer la autoestima, desarrollar habilidades cognitivas y socioemocionales, y permitir la exploración de la realidad y el futuro desde una perspectiva creativa. Mediante la práctica artística, las personas pueden descubrir su identidad, encontrar significado a su existencia y construir un camino propio más auténtico y pleno.
- * El arte ayuda en la construcción de tejido social al fomentar el diálogo, la tolerancia, la empatía y la cohesión comunitaria a través de expresiones que visibilizan problemáticas y proponen soluciones. Al involucrar a las personas en actividades grupales y generar un sentido de identidad compartida, el arte empodera a las comunidades, facilita la resolución de conflictos y promueve un cambio social positivo, fortaleciendo así el tejido social.
- * El arte es un elemento fundamental en la promoción de la salud mental porque facilita la expresión de emociones, reduce el estrés, mejora la autoestima y fomenta la creatividad. La participación en actividades artísticas, sea creándolas o apreciándolas, puede ayudar a las personas a mitigar problemas de salud mental, como la ansiedad y la depresión, y contribuye al bienestar general.

Con relación a esta última aseveración, la OMS²³ afirma que las artes ayudan a comprender y comunicar conceptos y emociones, gracias a lo cual

●
23 “Cómo puede ayudar el arte a mejorar la salud mental”, National Geographic, 23 de junio de 2023, <https://www.nationalgeographic.com/ciencia/2023/06/como-puede-ayudar-el-arte-a-mejorar-la-salud-mental>



Asistentes al I Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

estimulan todos los sentidos, e incluso la capacidad de empatía, lo que es especialmente beneficioso para la salud mental.

Las investigaciones realizadas por la oficina regional para Europa de la OMS han demostrado que el uso de medios artísticos en la atención sanitaria puede tener diversos beneficios. Según un informe publicado en 2019, en el que se analizan los resultados de más de 3000 estudios, las artes desempeñan un papel importante en la prevención de problemas de salud, la promoción de la salud y la gestión y el tratamiento de enfermedades a lo largo de la vida.

Por ejemplo, los estudios sobre intervenciones artísticas específicas, que incluían canto, percusión en grupo, magia, danza, fotografía diaria y visitas a instituciones culturales, mostraron efectos positivos en todo tipo de bienestar individual y social. Entre algunos de los beneficios comunicados se encontraban incremento de la vitalidad, rejuvenecimiento, resiliencia, mejoras en el propósito y la calidad de vida.

El informe de la OMS también afirma que actividades como hacer y escuchar música, bailar, las bellas artes y visitar lugares culturales se asocian a la gestión y prevención del estrés y reducen los niveles de ansiedad. Además, la participación en las artes también puede ayudar a reducir el riesgo de desarrollar trastornos mentales como la depresión, tanto en la adolescencia como en la vejez.

De acuerdo con el documento de la OMS, “la participación en actividades artísticas puede aumentar la autoestima, la autoaceptación y la confianza en uno mismo, lo que ayuda a proteger contra los trastornos mentales.

Por ejemplo, los niños y adolescentes que participan en actividades artísticas tienen mejores niveles de bienestar, socialización y resiliencia”²⁴. Por último, el organismo también señala que la inclusión de las artes en la asistencia sanitaria puede reportar beneficios más allá del bienestar cotidiano e influir en la forma en que las personas afrontan los problemas de salud mental. Según el informe, el arte ayuda a desenvolverse emocionalmente en situaciones como el tratamiento de alguna enfermedad o lesión, a comprender emociones difíciles en momentos de emergencia y acontecimientos desafiantes, y mejora la capacidad de resolución de conflictos mediante el desarrollo de habilidades cognitivas, emocionales y sociales.

Activación 4

El activador Óscar Moreno planteó que la democratización del arte permite que cualquier persona haga fluir su creatividad. Toda experiencia sensible es una práctica artística. El arte es un derecho que podríamos llamar *vital*. La moderadora, María Claudia Parias, planteó la siguiente pregunta: ¿cómo opera el arte en situaciones de conflicto?

Los participantes en la mesa hicieron los siguientes aportes:

- * Las prácticas artísticas abren el debate sobre quién tiene el conocimiento colectivo; habitar colectivamente un territorio hace que se resignifique; no se replican estereotipos, sino que se cambian los imaginarios.
- * Creer en uno mismo a partir de la capacidad creativa produce una profunda alegría; por lo tanto, las prácticas artísticas, en el contexto de los conflictos, pueden cambiar las dinámicas sociales. Sería interesante estudiar proyectos culturales muy valiosos, como el Museo de la Basura de Curitiba²⁵, que contiene obras de arte hechas por los recicladores de oficio, o el Museo de Arqueología de Cariri-Ceará²⁶, que es manejado, en su integridad, por niños y niñas.



24 Citado en “Cómo puede”.

25 El Museo de la Basura (Museu do Lixo), en Curitiba, se encuentra en la planta de reciclaje de la ciudad, dentro de Campo Magro, y se originó a partir de la colección personal de Alfonso Cardoso (Panamá), un empleado de la planta que coleccionaba objetos antiguos. El museo exhibe una variedad de artículos históricos y curiosos, como monedas, ropa, muebles antiguos, mapas de la ciudad, e incluso una réplica de un busto que pertenece a la colección del Louvre.

26 El proyecto, propuesto por la Fundação Casa Grande Memorial do Homem Kariri, se basó en la arqueología social inclusiva, desarrollada por la institución desde su creación, que utiliza el patrimonio material e inmaterial para generar pertenencia, protagonismo infantil y juvenil, y generación de renta familiar como herramienta de inclusión social y estrategia de permanencia de las familias en la zona. Realizado en asociación con Fecomércio y SESC-Ceará, desarrolló la curaduría e instaló museos orgánicos en las casas y talleres de los *maestros de la cultura*, personas que preservan y transmiten los saberes y conocimientos tradicionales de la región. Se elaboró un programa diverso basado en cuatro ejes: el lanzamiento de visitas virtuales a museos orgánicos en la ciudad de Nova Olinda; un evento virtual sobre arqueología social inclusiva, museos orgánicos, protagonismo infantil y juvenil, y turismo comunitario; una serie de pódcast sobre la cultura intangible del Cariri, y la investigación y el lanzamiento virtual de la creación del Museu Orgânico Casa de Dona Toinha Lucindo, dedicado a la historia del Festival de São Lázaro en Nova Olinda.

- * El arte, en el marco de esta discusión, puede ser instrumentalizado, especialmente para generar gustos y espacios de circulación que estén orientados desde visiones hegemónicas. Por lo tanto, debería haber acuerdos de respeto por las producciones o manifestaciones artísticas de las comunidades.
- * Hay tres temas clave en la relación entre arte y conflictos: la construcción de memoria, el registro de la historia y la transmisión de los saberes. En cuanto a la construcción de memoria, el arte plasma y evoca recuerdos y emociones sobre eventos traumáticos; el registro de la historia tiene que ver con que el arte documenta el pasado, a menudo de forma simbólica o crítica; y en cuanto a la transmisión de saberes, las expresiones artísticas sirven como vehículos para preservar y difundir conocimientos, tradiciones y valores culturales en medio de la violencia.
- * Los casos de violencias son muy diversos: hay guerras, conflictos internos, conflictos territoriales, desplazamientos. Por otra parte, hay terremotos o casos fortuitos de muy diversa índole que pueden afectar los conglomerados o grupos humanos. Sería muy interesante crear cajas de herramientas o un botiquín de auxilios culturales²⁷ para cada uno de estos casos. Este podría tener cursos de formación artística, entrenamiento para los agentes de cambio, medios para facilitar la apreciación artística e instrucciones precisas para cada caso. Esto implicaría trabajar en el antes y en el después de un hecho que afecte la convivencia y la vida de las personas.
- * Hay que pensar el arte en términos de la trascendencia, de permanencia a largo plazo, por una razón muy importante: se intenta aniquilar el arte para tener el control político y económico de los territorios.

Como conclusión de la mesa, la moderadora, María Claudia Parías, presentó las siguientes consideraciones, publicadas por un colectivo de investigaciones culturales de la Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social:

El desarrollo de programas de educación artística de calidad y producciones artísticas reconocidas en circuitos culturales de prestigio ha producido en la acción arte-transformadora un alto impacto en materia de reconocimiento y valoración de resultados. En el caso de una producción

●
 27 En Argentina existe un “Botiquín de primeros auxilios culturales” (PAC), definido como una herramienta de gestión cultural para ciudades que atraviesan situaciones de crisis extrema, tales como catástrofes naturales, conflictos armados, etc. El botiquín, a través de una plataforma virtual, propone una serie de acciones inmediatas y brinda opciones de acompañamiento en términos de gestión y planificación cultural, y trabaja de manera sinérgica con redes, organismos y organizaciones culturales. Y en Chile, durante la pandemia del covid-19, el Ministerio de las Culturas lanzó el Botiquín Cultural, dirigido a niños y niñas de entre siete y trece años, e indirectamente, a sus familias, aportando así a los dos primeros pilares de la resiliencia: la acción y la solidaridad. Los elementos del *kit* son: una mochila personal que incluye una bitácora, un pañuelo (para actividades), un prisma, un estuche con útiles, un set de muñecos quitapesares, timbres, un juego mapuche, un dado y una linterna con dinamo.

artística, los trabajos adquieren la aprobación por parámetros de calidad, pero es fundamental tener presente que la valoración de los programas artísticos de formación pone en juego procesos de transformación profundos tanto a nivel individual como grupal, en cuestiones como la identidad, el reconocimiento de las capacidades y saberes, el abordaje de problemas de discriminación, abuso, adicciones, situaciones de violencia, y demás amenazas que recaen sobre la identidad de las niñas, niños, jóvenes, adolescentes y adultos.

Las acciones que las organizaciones llevan adelante tienen como meta lograr que la totalidad de los seres humanos sea parte de la producción simbólica, ya que esta transformación hará posible condiciones de equidad en Latinoamérica y en el mundo superando la condición de exclusión, la marginación y la participación desigual que regula la situación de las sociedades actuales, lejos de la noción ya caduca de esperar que las personas en situación de exclusión accedan a su derecho a ser productores culturales luego de alcanzar otros bienes supuestamente más elementales como el derecho a la educación, la salud o el trabajo.

La reivindicación del arte como un derecho construye condiciones de posibilidad para las democracias vigentes porque reconstruye los vínculos dañados entre ciudadanos en sociedades violentas y fragmentadas por sistemáticos procesos de concentración de capital, poder y retroceso de las libertades civiles.²⁸

●
28 “Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social”, s. f., <https://mediacionartistica.org/wp-content/uploads/2012/11/red-latinoamerica-arte-para-la-transformacion-social.pdf>

MESA 4. SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO PÚBLICO DE LAS ARTES



Activadora:

María del Pilar Ordóñez

Directora de la Corporación Colombia Crea Talento (CoCrea)
Colombia



Moderadora:

Quena Leonel

Coordinadora de la Línea Sostenibilidad del Idartes
Colombia



Relator:

Raphael Callou

Director general de Cultura, de la Organización de Estados
Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)
España

Participantes:

Eva Lucía Díaz

Idartes

Jenny Bedoya

Idartes

Juan Esteban Ruiz

Universidad Sergio Arboleda, Colombia

Juan Luis Restrepo

Idartes

Julián Santiago Parada

Universidad del Rosario, Colombia

Lina Sampedro

Idartes

María del Rosario García

Fundación Proa, Argentina

Myriam González

Centro de Creación Contemporánea del Ayuntamiento de Madrid

Óscar Julián Palomino

Pontificia Universidad Javeriana, Colombia

Ricardo Cantor

Idartes

Daniel Fernando Lázaro

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia

Introducción

La dinámica de la mesa temática 4, “Sostenibilidad en el ámbito de la gestión pública de las artes”, se desarrolló en un clima de diálogo constructivo, con la participación de representantes de organismos multilaterales, instituciones culturales y gestores de reconocida trayectoria. La discusión permitió identificar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta la región en la consolidación de políticas y programas que aseguren la sostenibilidad cultural en sus dimensiones social, económica, ambiental e institucional, con una mirada reflexiva sobre la definición de la sostenibilidad en el ámbito cultural.

Ejes de la discusión

1. LA SOSTENIBILIDAD COMO PRINCIPIO TRANSVERSAL DE LA GESTIÓN CULTURAL

Los participantes coincidieron en que la sostenibilidad en las artes no puede reducirse a la disponibilidad de recursos financieros, sino que, por el contrario, debe entenderse como un principio transversal que garantice continuidad, equidad y pertinencia de las políticas culturales en el tiempo. Se resaltó la necesidad de integrar la sostenibilidad en los planes estratégicos, en la formación de agentes culturales y en la propia narrativa de los programas públicos.

Los panelistas mencionaron, en el ámbito de la sostenibilidad, las dimensiones holística, sistémica, multidimensional, interdisciplinaria, económica y medioambiental. Asimismo, se destacaron elementos de sostenibilidad intangible, como la creatividad y la dimensión del patrimonio inmaterial, entre otros.

2. SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN COMO BASE PARA LA SOSTENIBILIDAD

Se subrayó que la sostenibilidad en la gestión cultural exige mecanismos de solidaridad interterritorial y cooperación horizontal. La sostenibilidad, según se señaló, implica también democratizar el acceso a la cultura y reconocer que las desigualdades estructurales en la región limitan el ejercicio pleno de los derechos culturales.

3. INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN LA PRÁCTICA LOCAL

Se destacó la relevancia de los programas de sostenibilidad cultural que integran criterios de participación ciudadana, economía circular y fortalecimiento de capacidades en los territorios. Asimismo, se subrayó la necesidad de identificar nuevas formas de financiamiento, promover un uso responsable de los recursos y avanzar en la articulación comunitaria. En este marco, se resaltó la importancia de fomentar convergencias entre los distintos actores, teniendo en cuenta sus perspectivas y expectativas, en iniciativas que contribuyan a la sostenibilidad de los proyectos culturales a largo plazo. En otras palabras, resulta fundamental que cada proyecto y programa tenga claridad sobre su misión, y hay que evaluar si sus objetivos siguen siendo pertinentes, o si, por el contrario, conviene redireccionarlos en función de los desafíos y necesidades emergentes.



Asistentes al I Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

MODELOS DE FINANCIAMIENTO E INCENTIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD

Se hizo hincapié en la importancia del desarrollo de mecanismos mixtos de financiamiento que articulen los sectores público, privado y comunitario. Se señaló que la sostenibilidad requiere un ecosistema financiero diversificado que combine estímulos, incentivos tributarios, alianzas estratégicas y fondos solidarios. Se recalcó la relevancia de garantizar transparencia, trazabilidad y evaluación de impacto en el uso de los recursos.

IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN LA TRANSVERSALIDAD DE LA CULTURA Y EN SU FORTALECIMIENTO

Se destacó la importancia de fomentar mecanismos de colaboración con los ámbitos educativo, de la salud, de la ciencia y la tecnología, entre otros sectores de conexión, sobre todo si se considera que los proyectos culturales tienen sus especificidades. Si se establecen vínculos intersectoriales se abren nuevas posibilidades de financiamiento y se descubren nuevos mecanismos de apoyo que favorecen la continuidad y sostenibilidad de los proyectos.

Conclusiones y recomendaciones

- * **SOSTENIBILIDAD INTEGRAL:** adoptar un enfoque que integre dimensiones económicas, sociales, ambientales y culturales, evitando visiones fragmentadas.
- * **DEMOCRATIZACIÓN DE LA CULTURA:** reforzar políticas que garanticen igualdad de acceso, reconociendo las asimetrías actuales y diseñando estrategias para reducirlas.
- * **INNOVACIÓN LOCAL:** promover experiencias territoriales que vinculen sostenibilidad con participación comunitaria, economía solidaria y prácticas inclusivas.
- * **DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES:** consolidar modelos de financiamiento mixto que articulen el Estado, el sector privado y la sociedad civil con miras a fortalecer la transparencia y la evaluación de los impactos.
- * **TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON EQUIDAD:** integrar la digitalización como herramienta de sostenibilidad, asegurando el acceso universal y la formación para su aprovechamiento.
- * **COOPERACIÓN IBEROAMERICANA:** potenciar el intercambio de buenas prácticas a través del Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública del Arte +Arte, con la intención de transformar la solidaridad en acción concreta y sostenible.

La discusión concluyó reafirmando que la sostenibilidad en la gestión pública de las artes es un desafío compartido que exige visión a largo plazo, articulación interinstitucional, espacios de convergencia/confianza y cooperación. Los aportes de los participantes enfatizaron que solo con solidaridad, innovación y ética será posible garantizar que la cultura se consolide como un derecho efectivo y un motor de desarrollo sostenible en Iberoamérica.

MESA 5. INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES



Activadora:
Lucina Jiménez

Directora general de Formación y Gestión Cultural, de la Secretaría de Cultura del Gobierno de México
México



Moderador:
Martín Inthamoussu

Consultor internacional experto en industrias creativas
Uruguay



Relator:
Jorge Fernández

Consultor cultural
España

Participantes:

Esteban Alejandro Reina

Idartes

José Alberto Roa

Idartes

Juan Sebastián Barragán

Idartes

Katherine Diana María Padilla Mosquera

Universidad Externado de Colombia

Laura Daniela Camelo

Universidad del Rosario, Colombia

Luis Enrique Izquierdo

Universidad del Rosario, Colombia

Martha Arizaga

Secretaría de Cultura de Quito

Paula Alejandra Gualteros

Idartes

Paula Andrea Escallón

Universidad del Rosario, Colombia

Paula Silva

Idartes

Rubiela Pilar Luengas

Idartes

Mauricio Ávila

Consejero distrital

Introducción

Como punto de partida, los participantes discutieron alrededor de la definición de *innovación* ligada a dos supuestos aparentemente antitéticos: por un lado, la aserción clásica de la innovación como resultado de una evolución tecnológica, en la que se aúnan el relacionamiento de lo artístico y lo social; y, por el otro, una definición más abierta, según la cual la capacidad de generar colaboraciones y vínculos con los territorios se compagina con las tensiones que estos mismos proponen a las instituciones. Lejos de establecer un dictamen homogéneo, el debate avanzó hibridando las dos posiciones mediante la constitución de un espacio de interacción que desbordaría lo tecnológico y que cuestionaría la relación entre lo público, las comunidades y los procesos de transformación. En este marco, se recalcó que la idea de innovar no implica necesariamente crear nuevos soportes, sino propiciar nuevas interacciones y dinámicas de gestión, sin dejar de lado el valor de los datos como activo de innovación social.

Ejes de la discusión

Además de las reflexiones sobre el tópico de la innovación, la conversación contempló —en concordancia con la coyuntura actual— la necesidad de repensar el papel de la digitalización y de la inteligencia artificial en la gestión cultural. Al hacer una contraposición entre *inteligencia natural* e *inteligencia artificial*, se reparó en cómo los avances tecnológicos dialogan con los ritmos vitales de las comunidades. Así pues, se planteó que la verdadera innovación puede residir en detenerse, en atender a los saberes originarios y en valorar los motivos de orgullo compartido que generan identidad y derechos culturales. Al respecto, los participantes en la mesa coincidieron en que la innovación no debe ser sinónimo exclusivo de aceleración vinculada al sortilegio científico o al artificio técnico, sino más bien de adecuación a las necesidades territoriales apoyadas por tecnologías de la consciencia que mapeen y describan, con íntimo conocimiento, las problemáticas locales.

Otro eje de discusión fue el de la inclusión. Los participantes advirtieron que cualquier estrategia de innovación debe evitar exclusiones. Aunque de carácter anecdótico, la ausencia en el encuentro de traducción a lenguaje de señas u otros recursos de accesibilidad a población discapacitada demostró la necesidad de no bajar la guardia en la vigilancia de mecanismos y estrategias que garanticen una participación plena y equitativa.

Un rol activo, sin embargo, no solo debe considerarse en relación con la discapacidad, sino que también tiene que integrar áreas perimetrales ajenas a los centros políticos y culturales. Durante el espacio se señalaron los desequilibrios entre la gestión de las artes en las grandes ciudades y en los territorios periféricos, donde los procesos de formación



BOGOTÁ

PRIMER ENCUENTRO DE
BUENAS PRÁCTICAS EN LA
GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES EN
IBEROAMÉRICA

ARTE

BOREAL

Asistentes al Encuentro de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes de Iberoamérica.

y acompañamiento son escasos. Desde una perspectiva metodológica, se exhortó a la estructuración de capacitaciones que repiensen las nociones de *progreso* y *aprendizaje*, tomando como base el valor de las diferencias. En este contexto, apoyándose en consensos previos, los asistentes concluyeron que la innovación en la gestión pública de las artes significa también reconocer las voces subalternas, integrar saberes ancestrales y garantizar la diversidad generacional y cultural en el diseño de políticas públicas.

Desafíos

En cuanto a los desafíos que afronta la implementación de nuevas regulaciones, la mesa identificó barreras administrativas que dificultan los procesos de experimentación y escucha multidireccional. Los laberintos burocráticos y los modelos redentoristas, que en ocasiones obstaculizan iniciativas exitosas, fueron expuestos como dificultades de la innovación que deberían sortearse con creatividad. Sobre esto último, se enfatizó que lo “innovador” no depende únicamente de lo “novedoso”, sino también de la capacidad de resignificar lo preexistente y de aprender críticamente de las herramientas disponibles, incluidas las digitales. La institución, en este sentido, fue llamada a asumir un papel de puente entre la ciudadanía y los procesos artísticos, con responsabilidad ética y visión transformadora.

Cierre

A manera de cierre, los asistentes reafirmaron su convicción de que no existe un único modelo de innovación aplicable a todos los contextos. Más que el llamado a la actualización de herramientas, lo que determina el valor de la innovación es la eficacia de las respuestas que ofrece en los territorios y su capacidad para ampliar los derechos culturales. Para este futuro apremiante, en el que la gestión pública debe apropiarse de realidades aún más complejas y diversas, el Banco de Buenas Prácticas se proyectó como un organismo vivo que escucha, conecta y facilita procesos, lo que lo convierte en un espacio de aprendizaje colectivo innovador y pertinente para afrontar las tensiones del presente y los retos del porvenir.

Perspectivas⁺
a futuro

Esta sexta y última parte está dedicada a las perspectivas de desarrollo del Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes +Arte. Aquí se recogen las proyecciones, líneas de acción y los mecanismos de gobernanza planteados para asegurar la continuidad, expansión y sostenibilidad del Banco en los próximos años.

Se articulan, entonces, las reflexiones del encuentro con una visión estratégica de largo plazo que contempla la incorporación de nuevas ciudades, el fortalecimiento de redes de cooperación, la gestión del conocimiento y la articulación con universidades, observatorios y organismos multilaterales. Este cierre proyecta al Banco +Arte como una herramienta viva, orientada al aprendizaje colectivo y a la consolidación de políticas culturales basadas en buenas prácticas.

UN FUTURO PARA EL BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES

Nuevos proyectos, nuevas buenas prácticas

Las ciudades juegan un papel fundamental en alimentar el Banco +Arte, por lo cual continuarán aportando prácticas por medio de las fichas y siguiendo la metodología establecida. Se buscará que las ciudades capitales puedan incorporar hasta diez proyectos; las segundas ciudades, hasta seis proyectos, y las ciudades intermedias, pequeñas o los entornos rurales, hasta tres proyectos.

Considerando que en Iberoamérica existen veintidós países que hacen parte de este espacio cultural común, se propone la incorporación de quince países en 2026: Portugal (Lisboa), Costa Rica (San José), Brasil (Brasilia), Guatemala (Ciudad de Guatemala), Panamá (Ciudad de Panamá), República Dominicana (Santo Domingo), Cuba (La Habana), Honduras (Tegucigalpa), Bolivia (La Paz), Paraguay (Asunción), El Salvador (San Salvador), Venezuela (Caracas), Uruguay (Montevideo), Andorra (Andorra la Vella) y Nicaragua (Managua).

En lo que respecta a las segundas y terceras ciudades de países ya incorporados, en 2026 se incorporarán Medellín y Cali (Colombia), Mendoza y Córdoba (Argentina), Monterrey (México), Río de Janeiro (Brasil), Arequipa y Cuzco (Perú), Valparaíso y Concepción (Chile), Guayaquil y Cuenca (Ecuador), Valencia (España), Oporto y Guimarães (Portugal), Liberia y Puerto Limón (Costa Rica), Mixco y Villanueva (Guatemala), Colón y David (Panamá), Puerto Santo Domingo y Punta Cana (República Dominicana), Santiago de Cuba y Camagüey (Cuba), San Pedro Sula y Danlí (Honduras), Sucre (Bolivia), Ciudad del Este (Paraguay), Santa Ana y San Miguel (El Salvador), Maracaibo (Venezuela), Colonia (Uruguay), Escaldes (Andorra) y León (Nicaragua).

En cuanto a las ciudades intermedias y pueblos, en 2027 se incorporarán los siguientes: Barranquilla (Colombia), Rosario (Argentina), Puebla (México), Curitiba (Brasil), Trujillo (Perú), Iquique (Chile), Machala (Ecuador), Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba (Bolivia), Bilbao y Sevilla (España), Braga (Portugal), Heredia (Costa Rica), San Juan Sacatepéquez (Guatemala), San Miguelito (Panamá), La Romana (República Dominicana), Holguín (Cuba), Choloma (Honduras), Encarnación y Luque (Paraguay), Usulután (El Salvador), Barquisimeto y Valencia (Venezuela), Salto y Canelones (Uruguay), Sant Julià de Lòira (Andorra), y Granada y Masaya (Nicaragua).



***Banco Iberoamericano
de Buenas Prácticas***
en la Gestión Pública de las Artes
+Arte
Países y ciudades 2025-2027

10
2025

*ciudades
capitales*



+

50
2026

*segundas
y terceras
ciudades*



+

28
2027

*ciudades
intermedias
y pueblos*



| PAÍS |  |  |  |
|---|---|---|---|
| Andorra  | Andorra la Vella | | |
| | | Escaldes | |
| | | | Sant Julià de Lòira |
| Argentina  | Buenos Aires | | |
| | | Mendoza | |
| | | Córdoba | |
| | | | Rosario |
| Bolivia  | La Paz | | |
| | | Sucre | |
| | | Santa Cruz de la Sierra | |
| | | | Cochabamba |
| Brasil  | Brasilia | | |
| | | São Paulo | |
| | | Río de Janeiro | |
| | | | Curitiba |
| Chile  | Santiago de Chile | | |
| | | Valparaíso | |
| | | Concepción | |
| | | | Iquique |

| PAÍS |  |  |  |
|---|---|---|---|
| Colombia  | Bogotá | | |
| | | Medellín | |
| | | Cali | |
| | | | Barranquilla |
| Costa Rica  | San José de Costa Rica | | |
| | | Liberia | |
| | | Puerto Limón | |
| | | | Heredia |
| Cuba  | La Habana | | |
| | | Santiago de Cuba | |
| | | Camagüey | |
| | | | Holguín |
| Ecuador  | Quito | | |
| | | Guayaquil | |
| | | Cuenca | |
| | | | Machala |
| El Salvador  | San Salvador | | |
| | | Santa Ana | |
| | | San Miguel | |
| | | | Usulután |

| PAÍS |  |  |  |
|--|---|---|---|
| España  | Madrid | | |
| | | Barcelona | |
| | | Valencia | |
| | | | Bilbao |
| | | | Sevilla |
| Guatemala  | Ciudad de Guatemala | | |
| | | Mixco | |
| | | Villanueva | |
| | | | San Juan Sacatepéquez |
| Honduras  | Tegucigalpa | | |
| | | San Pedro Sula | |
| | | Danlí | |
| | | | Choloma |
| México  | Ciudad de México | | |
| | | Guadalajara | |
| | | Monterrey | |
| | | | Puebla |

| PAÍS |  |  |  |
|---|---|---|---|
| Nicaragua  | Managua | | |
| | | León | |
| | | Granada | |
| | | | Masaya |
| Panamá  | Ciudad de Panamá | | |
| | | Colón | |
| | | David | |
| | | | San Miguelito |
| Paraguay  | Asunción | | |
| | | Ciudad del Este | |
| | | Encarnación | |
| | | | Luque |
| Perú  | Lima | | |
| | | Arequipa | |
| | | Cuzco | |
| | | | Trujillo |

| PAÍS |  |  |  |
|--|---|---|---|
| Portugal  | Lisboa | | |
| | | Oporto | |
| | | Guimarães | |
| | | | Braga |
| República Dominicana  | Santo Domingo | | |
| | | Punta Cana | |
| | | Puerto Santo Domingo | |
| | | | La Romana |
| Uruguay  | Montevideo | | |
| | | Colonia | |
| | | Salto | |
| | | | Canelones |
| Venezuela  | Caracas | | |
| | | Maracaibo | |
| | | Valencia | |
| | | | Barquisimeto |

***Nota:** Se buscará que las ciudades capitales puedan incorporar hasta **10** proyectos; las segundas ciudades, hasta **6** proyectos; y las ciudades intermedias, pequeñas o los entornos rurales, hasta 3 proyectos.

Intercambios entre proyectos y buenas prácticas

+Arte quiere promover el aprendizaje mutuo entre las ciudades a partir del análisis de la información que emana de las fichas de registro de las buenas prácticas (BP), por lo cual será necesario establecer, de manera conjunta y consensuada, cuáles son los criterios que se tendrán en consideración para el análisis de valor que conduzca a intercambios efectivos entre agentes culturales responsables de la implementación de las prácticas; estos criterios pueden involucrar aspectos como los siguientes:

- * La BP tiene un impacto demostrable y tangible en la mejora de las condiciones de vida de las personas.
- * La BP es resultado del trabajo conjunto de los diferentes sectores que actúan y viven en la ciudad: la Administración, los ciudadanos a través de sus asociaciones y el sector privado en general.
- * La BP es social, cultural, económica y ambientalmente sostenible y duradera.
- * La BP contribuye al fortalecimiento de la comunidad y de su capacidad de organización.
- * La BP presta especial atención a la resolución de los problemas de exclusión social, ya sea de género, cultural, étnica o económica.
- * La BP ha mejorado la política pública basándose en lo que funciona.
- * La BP ha aumentado el grado de conciencia de los tomadores de decisiones sobre la formulación de políticas en todos los niveles, y del público en relación con las posibles soluciones a problemas de tipo social, económico y ambiental.

Las ciudades compartirán y transferirán el conocimiento y la experiencia de las BP mediante un sistema de red y en encuentros de colegas

(reuniones de trabajo bilateral, asistencia técnica internacional, entre otros), a partir de intereses específicos en la implementación de proyectos que atiendan temáticas específicas del campo cultural. Por lo tanto, será necesario categorizar las BP por áreas temáticas, como, por ejemplo, las siguientes:

- * Prácticas que ponen en valor el patrimonio material e inmaterial
- * Prácticas que promueven áreas específicas del conocimiento
- * Prácticas que se fundamentan en las cadenas de valor de las artes
- * Prácticas que promueven las residencias creativas, la cocreación y la innovación
- * Prácticas que ponen en valor un conocimiento específico en artes y oficios
- * Prácticas que promueven el turismo cultural

Continuidad de los encuentros de buenas prácticas

Las ciudades darán continuidad a los encuentros de buenas prácticas en la gestión pública de las artes de Iberoamérica. Se sugiere que en 2026 se realice el segundo encuentro en Ciudad de México, considerando la importancia geoestratégica de la incorporación al Banco de los países de Centroamérica; se sugiere que en 2027 el tercer encuentro se desarrolle en São Paulo, teniendo en cuenta que es la finalización de la primera etapa del Banco, y que para entonces ya se habrá incorporado a todos los países de la región, incluyendo a Portugal.

Procesos de información y gestión del conocimiento

Tanto para los observatorios como para las universidades y los otros bancos, se buscará diseñar planes específicos que contemplen la gestión del conocimiento desde la perspectiva

de las buenas prácticas de +Arte, mediante el uso de metodologías cuantitativas y cualitativas que promuevan el saber compartido, el intercambio metodológico y la visibilización de experiencias de gestión pública de las artes.

Para la definición de los planes es necesario reconocer los espacios, metodologías y actores que producen información y conocimiento desde las buenas prácticas de +Arte y acerca de +Arte, con el objetivo de fomentar, apoyar y hacer visibles la producción de información y el conocimiento producido por las buenas prácticas, así como la gestión del conocimiento y su relación con otros bancos y observatorios o universidades interesadas.

Algunas de las acciones sugeridas para trazar las rutas de gestión del conocimiento son las siguientes:

- * Realizar un mapa de actores interesados en el proyecto.
- * Construir horizontes y modos de trabajo colectivo.
- * Implementar un sistema de información, aspectos, variables e indicadores compartidos.
- * Trazar acciones de trabajo colaborativo en conjunto para el trabajo en red, y el intercambio de enfoques, metodologías, información y conocimiento.
- * Caracterizar los enfoques y metodologías implementados por las buenas prácticas para la gestión del conocimiento.
- * Colaborar en la construcción de un sistema de información que dé cuenta de formas de lectura y análisis compartido.
- * Identificar modalidades y modos de apoyo del BBPGA para la gestión del conocimiento.
- * Adelantar un plan de acción para la gestión del conocimiento que incluya modalidades de apoyo, trabajo en red, producción editorial y circulación.

OBSERVATORIOS

Los observatorios de culturas vinculados a +Arte (Observatorio de Culturas de Bogotá y Observatorio de Políticas Culturales de Chile) realizarán investigaciones a partir de la información contenida en el Banco, buscando visibilizar las buenas prácticas y tener injerencia en la formulación de políticas culturales que favorezcan un intercambio de conocimiento permanente. También podrán colaborar en la definición de mediciones de impacto mediante la determinación de medidores técnicos (indicadores) aplicables de forma universalizada, así como construir y desarrollar acciones de comunicación estratégica que permitan conectar a +Arte con la ciudadanía.

Asimismo, será necesario establecer, en la operación de +Arte, un sistema de seguimiento de las buenas prácticas que ya hacen parte de este y de las que se vayan incorporando, mediante el uso de tecnologías de la información vanguardistas, incluyendo, por ejemplo, la inteligencia artificial.

A partir de la Agenda 2030, los bancos establecerán mecanismos para correlacionar las buenas prácticas con los aportes que ellas hagan a los objetivos, y buscarán producir conocimiento sobre la importancia de la cultura y las artes en la nueva agenda de desarrollo mundial.

Los observatorios acompañarán los encuentros, y en ellos presentarán los resultados de sus pesquisas. De esta forma, serán veedores técnicos del trabajo desarrollado por el Banco y, al mismo tiempo, productores de nuevos hallazgos sobre el valor de las artes para el desarrollo integral del mundo urbanizado en Iberoamérica.

Con la realización, en 2026, del II Encuentro de Buenas Prácticas, en Ciudad de México, y del tercero, en 2027, en São Paulo, se adelantará la vinculación del Observatorio de Políticas Culturales UACM de Ciudad de México, el

Observatorio Itaú Cultural de São Paulo y el Observatorio Cultural de Buenos Aires (UBA).

OTROS BANCOS

Bancos promovidos por la Segib

Banco de Buenas Prácticas de Ibero museos

Este banco busca inspirar y conectar profesionales y proyectos educativos de museos de Iberoamérica. Desde 2014, reúne iniciativas educativas reconocidas con el Premio Ibero museos de Educación, que impactan en el ámbito territorial a partir del trinomio educación-ciudadanía-territorio.

Banco de Saberes y Buenas Prácticas del Espacio Cultural Iberoamericano, Iber-Rutas

Es una plataforma virtual que reúne proyectos, tecnologías sociales, experiencias y acciones desarrolladas por instituciones museísticas, organizaciones culturales comunitarias, colectivos migrantes y otros agentes culturales iberoamericanos. Se estructura a partir de una convocatoria abierta a los países miembros de Iber-Rutas, cuyo objetivo es fortalecer las rutas de derechos e interculturalidad en la migración iberoamericana. Son países miembros Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

Banco promovido por la UCCI

Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas

Veintisiete ciudades de Iberoamérica hacen parte de este banco, que ha reunido, hasta la fecha, 123 buenas prácticas, lo que representa un gran acervo de conocimiento sobre las políticas públicas de los Gobiernos locales. Se presenta como una herramienta para proyectar, visibilizar y difundir experiencias innovadoras de política pública en el marco de la Agenda 2030. Las buenas prácticas de este banco se compilan alrededor de los siguientes temas: cultura, desarrollo económico, innovación, política social y bienestar, sostenibilidad y medioambiente, y turismo.

Base de datos de buenas prácticas de la Agenda 21

La Comisión de Cultura de United Cities and Local Governments (CGLU) ha desarrollado una nueva herramienta que contiene más de 120 buenas prácticas sobre cultura y desarrollo sostenible. La Agenda 21 de la Cultura es una iniciativa de la UCGL que se enfoca en la relación entre cultura, sostenibilidad y desarrollo local, y promueve el compromiso de las ciudades con la inclusión cultural y la gestión responsable de los recursos.

Bancos nacionales y locales

Banco de Buenas Prácticas en la Gestión Cultural y Artística, Cultiva México

Tiene el propósito de identificar y reconocer las buenas prácticas de gestión cultural y artística de base comunitaria, y se constituye a partir de una convocatoria abierta a los Gobiernos municipales, estatales, universidades, grupos, comunidades o pueblos indígenas o afroamericanos, y a organizaciones no lucrativas de la sociedad civil legalmente constituidas, para que postulen sus iniciativas colectivas o comunitarias. Cuenta con un protocolo de descripción de buenas prácticas en gestión cultural y artística.

Se escogerá un máximo de cincuenta buenas prácticas que recibirán reconocimiento público en una ceremonia oficial, así como divulgación y acompañamiento de especialistas. Una selección de ellas será reconocida e integrada a la base de datos internacional de Buenas Prácticas de la Agenda 21 de la Cultura.

Se propone articular +Arte con los distintos bancos en los siguientes campos de acción conjunta:

- * Información compartida en las páginas y plataformas.
- * Análisis de las BPA que guarden relación con los principios de los bancos para proponer un intercambio de conocimientos entre pares.

- * Invitación a los bancos al segundo encuentro, en Ciudad de México, para que expongan sus alcances y logros, y para establecer una ruta de trabajo articulado.

UNIVERSIDADES

Las universidades se unirán a +Arte con el propósito de generar procesos de información y gestión del conocimiento, entendidos como los espacios, las metodologías y los actores que producen información y conocimiento *a partir* de las buenas prácticas de +Arte y *acerca* de +Arte.

El objetivo será fomentar, apoyar y hacer visible la producción de información y el conocimiento generados por las buenas prácticas, mediante el diseño y la aplicación de metodologías compartidas de producción de conocimiento que sean de interés, tanto para estudiantes de especializaciones y maestrías en gestión cultural o estudios culturales como para profesores que deseen llevar a cabo procesos de investigación cualificada.

Gobernanza de las interacciones entre actores del sistema

CIUDADES

Las ciudades iberoamericanas nutren el Banco +Arte con experiencias/proyectos que contienen

buenas prácticas. La selección de experiencias/proyectos se llevará a cabo mediante un proceso de coidentificación con las ciudades invitadas a participar.

Las ciudades son consideradas los principales beneficiarios del Banco, en la medida en que los contenidos de +Arte son de utilidad para la GPA en sus territorios. Podrán orientar estratégicamente sus políticas, programas y proyectos en la GPA, intercambiar experiencias y generar redes y alianzas en torno a este tema. Entre sus funciones se proponen las siguientes:

- * Participar en la identificación de buenas prácticas de los proyectos/experiencias.
- * Suministrar la información de las experiencias y las buenas prácticas identificadas siguiendo los lineamientos establecidos por el Banco +Arte.
- * Realizar periódicamente seguimiento al desarrollo de las buenas prácticas identificadas y enviar información al Banco.
- * Colaborar con otras ciudades en los campos que determinen para intercambiar experiencias y buenas prácticas.

OBSERVATORIOS

Los observatorios son clave para que +Arte se conecte con los actores y la ciudadanía.

Sede Crea Cantarrana, localidad de Usme, Bogotá.



También lo son para posicionar el Banco como generador de conocimiento y orientador de políticas públicas. Entre sus funciones se proponen las siguientes:

- * Realizar análisis de datos de las experiencias que conforman el Banco.
- * Comunicar el análisis de datos a la ciudadanía.
- * Contribuir a la construcción de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir las buenas prácticas.
- * Apoyar la construcción de mensajes de comunicación y conectar los datos con la ciudadanía para que la información esté al alcance de todos.

UNIVERSIDADES

Las universidades que cuentan con posgrados en estudios culturales o gestión cultural son aliadas clave del Banco, en la medida en que este les brinda valiosa información para desarrollar estudios e investigaciones. En este sentido, el Banco es una importante fuente de insumos para realizar proyectos académicos que busquen abordar problemáticas de la gestión pública de las artes.

Para 2025, siete universidades de Bogotá (Universidad del Rosario, Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Externado de Colombia, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad El Bosque y Universidad Sergio Arboleda) están relacionadas con el Banco +Arte. Se propone que para 2026 y 2027, universidades de otros países iberoamericanos se vinculen, con el fin de potenciar la Red de Alianzas de Universidades de +Arte.

Entre sus funciones podrían figurar estas:

- * Orientar e incentivar proyectos de investigación con base en la información del Banco + Arte.

- * Suministrar estudios relacionados con la GPA que puedan ser de utilidad para el Banco.
- * Generar redes de conocimiento académico en la GPA.
- * Fomentar artículos profesionales de investigación sobre temas contenidos en el Banco.

ORGANISMOS MULTILATERALES

En 2025, el Banco +Arte tiene como aliados a la Unesco, la Segib y la OEI. Estos organismos tienen cobertura en el ámbito iberoamericano, por lo cual su participación es clave para fortalecer la función y la sostenibilidad del Banco. Entre sus funciones podrían figurar las siguientes:

- * Fomentar y reforzar alianzas.
- * Buscar sinergias y colaboración con otros bancos.
- * Incorporar el Banco a programas de diferentes organismos.
- * Apoyar la extensión del Banco con la incorporación de experiencias de otras ciudades.
- * Visibilizar y divulgar el contenido y la utilidad del Banco.
- * Propiciar intercambios de prácticas y conocimiento especializado.

Se invitará a otras entidades internacionales a participar en el Banco +Arte, tales como Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), así como a bancos multilaterales de desarrollo, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), el Banco Mundial (BM) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Estas entidades podrán destinar recursos reembolsables y créditos para apoyar la gestión pública de las artes en los países iberoamericanos, así como diseñar convocatorias para este fin.

**DECLARACIÓN DEL
I ENCUENTRO
IBEROAMERICANO
DE BUENAS PRÁCTICAS
EN LA GESTIÓN PÚBLICA
DE LAS ARTES +ARTE**

DECLARACIÓN DE BOGOTÁ DEL PRIMER ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ARTES, (+ARTE)

En el marco del Encuentro Iberoamericano de Buenas Prácticas para la Gestión Pública de las Artes, realizado en Bogotá los días 27, 28 y 29 de agosto de 2025, los organismos multilaterales, gobiernos nacionales y locales, representantes de buenas prácticas, universidades, expertos en cultura y demás entidades participantes, en adelante “los participantes”, expresan su firme voluntad de cooperar en el desarrollo, la consolidación y proyección internacional del Banco Iberoamericano de Buenas Prácticas en la Gestión Pública de las Artes (+Arte), así como en trabajar en la conformación de un sistema articulado de Bancos de Buenas Prácticas, Observatorios de Cultura, Redes de cooperación y Programas de formación que fortalezcan la gestión del conocimiento y su aplicación en el ámbito de las artes y la cultura de manera regional.

Reconociendo la importancia de la cultura y las artes en el marco de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS 2030), la innovación pública y el fortalecimiento de los derechos culturales, los participantes declaran su compromiso de promover las siguientes líneas de acción:

Intercambio técnico y fortalecimiento formativo: Promover el intercambio de información, metodologías, marcos conceptuales, experiencias, bases de datos, sistemas de información y mapeos, con el propósito de fortalecer de manera colectiva las capacidades en la gestión pública de las artes y cultura. Este intercambio incluirá la articulación activa con universidades y centros de investigación, con el fin de generar procesos formativos, innovadores y sostenibles que nutran la acción cultural iberoamericana.

Articulación internacional y diálogos globales: Fomentar la participación colaborativa en foros internacionales, multilaterales y académicos, vinculando activamente a los bancos de buenas prácticas y los observatorios de cultura.

Acciones colaborativas: Impulsar actividades conjuntas de investigación, análisis comparado de políticas, procesos de formación y divulgación tales como publicaciones, diplomados, talleres y encuentros temáticos, en alianza con actores estratégicos, técnicos y académicos, fortaleciendo así la cooperación iberoamericana.

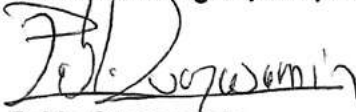
Cooperación entre ciudades: Potenciar la participación de experiencias de buenas prácticas en ciudades, contextos urbanos y rurales, a través de la cooperación descentralizada y el intercambio de experiencias entre gobiernos nacionales, locales y regionales, introduciendo metodologías de gestión del conocimiento que permitan consolidar sistemas de buenas prácticas en el campo de las artes y la cultura.

Hoja de ruta compartida: Definir e implementar un plan de trabajo a mediano y largo plazo que impulse el desarrollo y la sostenibilidad del sistema articulado de Bancos de Buenas Prácticas, Observatorios de Cultura y Redes de colaboración que invite a la academia a participar en la gestión del conocimiento. Este plan contemplará, entre otras acciones, la realización de Encuentros en 2026 y 2027 dedicados al intercambio y proyección de dichas iniciativas.

Con esta Declaración, los participantes del Primer Encuentro Iberoamericano De Buenas Prácticas En La Gestión Pública De Las Artes (+Arte), reafirman su voluntad de trabajar de manera coordinada y solidaria hacia la creación de un ecosistema iberoamericano de conocimiento aplicado a la gestión pública de las artes y la cultura, en plena articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en favor del fortalecimiento de la capacidad de gestión cultural de la región.

Las acciones derivadas de esta Declaración tendrán carácter no vinculante y se desarrollarán conforme a los marcos institucionales de las entidades participantes.

Firmado en Bogotá, D.C., el 29 de agosto de 2025



Pablo Guayasamín

Coordinador de Programa en la Oficina del subdirector General de Cultura UNESCO



Raphael Callou

Director General de Cultura OEI



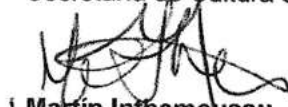
Enrique Vargas

Coordinador del Espacio Cultural Iberoamericano SEGIB



Lucina Jiménez

Directora General de Formación y Gestión Cultural Secretaría de Cultura de los Estados Unidos Mexicanos



Martín Inthamoussu

Consultor internacional Uruguay



Andréa de Araujo Nogueira

Gerente del Centro de Investigación y Formación SESC de São Paulo



Andrea Moliner

Directora Centre Artesà Tradicionàrius de Barcelona



Bárbara Negrón
Fundadora del Observatorio de Políticas Culturales de Chile



Carlos González
Director de Cultura de Guadalajara



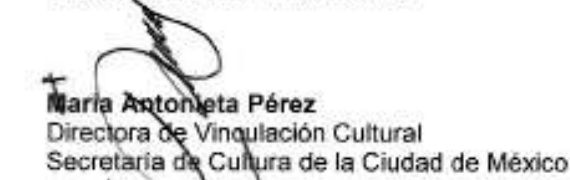
Cecilia Bértuy
Directora
Fundación Cultural Banco de la Nación del Perú



Leandro Villalobos
Director de Acceso y Promoción
Biblioteca Nacional del Perú



Manuel Iván Rodríguez
Encargado de Educación
Centro Cultural CEINA de Chile



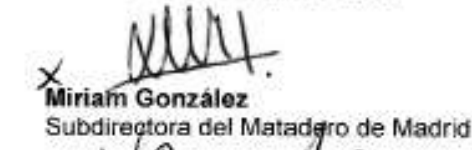
María Antonieta Pérez
Directora de Vinculación Cultural
Secretaría de Cultura de la Ciudad de México



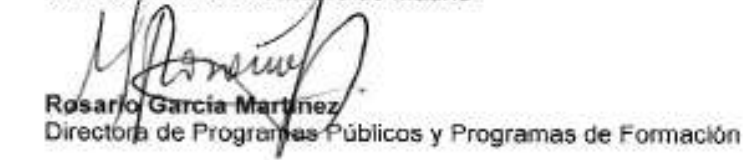
María Victoria Alcaráz
Directora General de Cooperación Cultural
Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires



Martha Lucía Arizaga
Secretaría de Cultura de Quito



Miriam González
Subdirectora del Matadero de Madrid



Rosario García Martínez
Directora de Programas Públicos y Programas de Formación

Fundación Proa Argentina



Felipe César Londoño
Vicerrector Académico
Universidad Jorge Tadeo Lozano



Germán Rey
Consultor internacional
Colombia



Jorge Fernández León
Consultor internacional
España



Alfons Marinell Sampere
Consultor Internacional
España



Maria Claudia Parias Durán
Directora General
Instituto Distrital de las Artes - Idartes



Detalle de *Cuerpos glaciares* de Natalia Castañeda Arbeláez. *Ancestros hídricos de una extinción futura*. Óleo sobre lienzo, 195 x 130 cm, 2023.



ISBN: 978-628-7871-07-6



9 786287 187107 6



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

INSTITUTO
DISTRITAL DE LAS ARTES
IDARTES

