

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA



UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA  
DE VALENCIA



DCADHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL  
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

## **PROYECTO FINAL DE MASTER** ***Master Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural***

Cambio de paradigma en la Gestión Cultural.  
El uso y transformación de la ciudad, y sus espacios,  
a través del análisis de proyectos culturales.

Dirigido por: D. José Luís Clemente Marco  
Presentado por: Sandra Sancho Ruiz

CURSO: 2º Curso

## Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción .....   | 3  |
| 2. Hipótesis y Objetivos .....  | 6  |
| • Generales / Específicos   |    |
| 3. Metodología de trabajo y fuentes .....   | 8  |
| 4. Cuerpo de la investigación   |    |
| 4.1. Contexto histórico-social .....  | 9  |
| 4.2. Nuevas herramientas, tecnologías y trabajo en red .....  | 18 |
| 4.3. Perfil del nuevo gestor cultural. Cambio de conciencia social ...                              | 26 |
| • Perfil del presente y futuro gestor Cultural  |    |
| • Cambio en los valores culturales.   |    |
| 4.4. Del derecho a la ciudad a los proyectos que hacen ciudad.....                                  | 46 |
| • Proyectos culturales autogestionados estudiados desde el<br>punto de vista de la gestión cultural |    |
| 1. Calderería   |    |
| 2. Tabacalera Madrid  |    |
| 3. Bloc Onze autogestionat  |    |
| 5. Conclusiones: Cambio de paradigma en la gestión cultural .....                                   | 75 |
| 6. Bibliografía .....   | 80 |
| 7. Anexos .....   | 84 |
| • Entrevistas 1: equipo MuRAC   |    |
| • Entrevista 2: David Estal   |    |
| • Entrevista 3: asociación Can Batlló   |    |
| • Entrevista 4: proyecto Inceasis   |    |

## **1. Introducción**

El presente trabajo responde, principalmente, a una inquietud personal en torno a la situación social y económica que vive el país, y como ello está afectando a la profesión del gestor cultural. La cultura es un medio de desarrollo social que favorece al bienestar de las personas, pero la política de recortes llevada a cabo por el actual Gobierno está haciendo peligrar todo el modelo público de acceso a la cultura. Cuando se analizan las políticas culturales nos planteamos cual debería ser el modelo y el papel de la Administración Pública, pero también cuál debería ser el papel de la ciudadanía en todo este proceso. Por eso, mientras unos debaten cuál sería el modelo de gestión cultural adecuado para el país, otros simplemente actúan según sus criterios y proponen alternativas posibles. Una parte de la población se está movilizando para llevar a cabo una gran cantidad de proyectos muy distintos, pero que como se irá viendo durante toda la investigación, comparten muchos puntos en común. Por lo tanto, el propósito de este trabajo será determinar que corrientes culturales y cambios sociales están generando el cambio en el paradigma de la gestión cultural, y qué relación tiene todo esto con el momento social y económico en el que nos encontramos.

Hacer una política cultural adecuada no es organizar eventos y espectáculos de vez en cuando, es mucho más, pues la cultura adquiere una relevancia que no siempre es valorada correctamente. En este trabajo no se busca analizar la alternativa a la estructura pública, ni al papel del técnico o gestor cultural de un municipio, porque su papel en la sociedad es fundamental. El gestor cultural público debería hacer una política cultural que se acerque más a la gente, que sea participativa, que tenga más protagonismo social y que no permita a los ciudadanos ser sólo espectadores sino también protagonistas. Pero mientras ese cambio político llega, los ciudadanos llevan años reclamando espacios de acción social y cultural. Como digo, el cambio no se está planteando como una

alternativa al sistema público, es una reacción a él y a la situación económica, social y política que se vive en España.

La inquietud que dio comienzo al tema de la investigación giró en torno a dos temas que están en plena expansión; en primer lugar, el tema relacionado con el concepto de Industrias Culturales y Creativas, y en segundo lugar, las iniciativas ciudadanas y el espacio urbano. Dos temas incompatibles que contrastan en su propuesta de modelo de acceso a la cultura, pero también de sociedad. Actualmente desde las clases políticas, los estudios y los medios de comunicación nos presentan a las Industrias Culturales y Creativas como la solución a la crisis, pero existe otra, la que da la espalda a las propuestas capitalistas del sistema y busca un modelo social y cooperativo, basado en la cultura libre y la participación activa. Es por ello que durante la investigación me centré en reflexionar sobre la producción de cultura alternativa, aquella que emana de la ciudadanía en contraposición a las propuestas de cultura institucional. Lo interesante es comprobar en qué condiciones están surgiendo estas iniciativas, analizar los discursos que giran en torno a esa producción cultural y que papel juega la sociedad civil.

Más adelante se analizará el cambio de valores que está surgiendo desde la base de la sociedad, y cómo está propiciando la aparición de propuestas culturales que ayudan a construir una ciudad distinta. Todas estas iniciativas ciudadanas son procesos informales que modifican de una forma muy significativa el entorno urbano. Por ello, la ciudad y el protagonismo de los barrios son el escenario de movimientos reivindicativos, pero también, de los nuevos gestores culturales. La mayoría de estos nuevos proyectos son prácticas auto-gestionadas y colectivas que trabajan por la gestión de lo urbano a través de la ciudadanía, pero también desarrollan procesos críticos sobre la ciudad actual.

Para abordar el tema de estudio, el trabajo se ha dividido en cuatro puntos que tratan de dar una visión general de los cambios que se están produciendo en la sociedad y cómo estos afectan directamente a la profesión del gestor cultural. En la primera parte, se trata de realizar un análisis de la situación social y económica que vive el país. No para intentar entender la crisis económica, sino, cómo ésta está modificando los valores sociales, y por tanto, los proyectos culturales que la sociedad está llevando a cabo. La segunda parte, tiene relación con las nuevas herramientas tecnológicas, las redes sociales no sólo son las protagonistas de las protestas ciudadanas por todo el mundo, también están afectando a la forma de relacionarnos y trabajar. El mundo conectado en el que vivimos será clave para entender el cambio del paradigma de la gestión cultural, un mundo global que se mueve a nivel local, proyectos casi ilimitados gracias a las redes virtuales de trabajo colaborativo y plataformas de micromecenazgo que revolucionarán las maneras de buscar financiación a los proyectos culturales. El tercer punto está centrado en el perfil del nuevo gestor. Un gestor cultural influenciado por la situación económica y social del país, pero también, por las herramientas tecnológicas, estas modificarán su manera de formarse y su forma de entender la profesión, además todo ello, en un momento de cambio valores por unos más colaborativos, libres, participativos y colectivos. El último apartado, trata de dar un paso más en la investigación y se centra en la ciudad como un derecho, como un escenario lleno de espacios por construir, y que se convertirá el lugar del trabajo del futuro gestor. En este apartado además se ha querido ejemplificar todo el análisis a través de tres proyectos de base social, autogestionados y que transforman la ciudad en la que se encuentran.

Para la investigación del trabajo se ha necesitado una gran variedad de fuentes tanto primarias como secundarias, que en el apartado de metodología se explican con más detalles. El trabajo ha ido evolucionando a medida que accedía a nueva información, pues los conceptos de ciudades creativas, Industriales Culturales y Creativas, espacio urbano y proyectos autogestionados

están siendo objeto de mucho debate. En este sentido, las conclusiones del congreso de Pública 13, ya que, este año los temas centrales eran las redes de trabajo profesionales, los proyectos alternativos y la internalización de la cultura, y las publicaciones del Aula Ciudad marcaron las línea de investigación centrada en la ciudad como espacio de creación. También las entrevistas con un colectivos que llevan a cabo proyectos urbanos, supusieron una fuente de información muy importante para entender como están cambian la tipología de proyectos y sobre que valores se asientan. Si hablamos de fuentes secundarias, el trabajo se apoya en una gran cantidad de libros y artículos, principalmente artículos de autores latinoamericanos, sobre la autogestión y las alternativas, ya que estos países nos llevan, teóricamente habando, bastante ventaja. Pero es posible que el libro de *Ciudades Rebeldes. Del derecho a la ciudad a la revolución urbana*<sup>1</sup> haya servido como guía para entender muchos temas como; la relación de las protestas ciudadanas y las plazas, o la diferencia entre espacio o bien público, y de lo común. Temas que serán centrales para entender que hacia donde va el cambio en la profesión del gestor cultural. Por último, afirmar que entender muchos de los aspectos tratados en este trabajo puede suponer una oportunidad laboral, pero también, una manera implicarse en la sociedad y promover una ciudad mucho más social, creativa y solidaria.

## 2. Hipótesis y objetivos

La hipótesis planteada, en este trabajo de investigación, consiste en comprobar cómo la actual situación social y económica está provocando un cambio en el paradigma de la gestión cultural, una nueva tipología de proyectos culturales, diferentes formas de acceso a la cultura, así como, nuevos retos y conflictos para el gestor cultural. Todo esto englobado en un creciente protagonismo de las ciudades y barrios. Se puede observar cómo en los últimos años, los

---

<sup>1</sup> Harvey, David. *Ciudades rebeldes. Del derecho a la ciudad a la revolución urbana*. Akal Pensamiento. 2013. Madrid

problemas sociales, políticos y económicos han cambiado el panorama social y cultural del país, acelerando, como consecuencia de ello, la aparición de una gran cantidad iniciativas culturales al margen de las administraciones públicas. Esta falta de inversión pública propicia la pérdida de grandes eventos culturales. Sin embargo, la necesidad de cultura, su práctica y demanda hace que surjan muchas propuestas de muy diversa índole por parte de la sociedad civil.

En España, al igual que en otros países, la reinención de la cultura propone nuevas soluciones a la gestión cultural, aunque también adapta modelos de gestión mucho más antiguos, para poder dar una oferta variada y cercana. Como características principales de este cambio en el paradigma de la gestión cultural, están la orientación de la oferta hacia formas mucho más sociales, cooperativas y autogestionadas, pero también nuevos perfiles profesionales y nuevas herramientas de trabajo vinculadas a las tecnologías.

- Objetivos principales:

1. Analizar las situación actual de la gestión cultural
2. Analizar los nuevos valores sociales y culturales que influyen en el trabajo del gestor cultural
3. Conocer cuales son las alternativas de gestión cultural en la actualidad

- Objetivos secundarios

1. Definir el nuevo perfil del gestor
2. Mostrar cuales son los retos futuros de la profesión del gestor
3. Definir los métodos de trabajo actuales en la gestión cultural
4. Analizar las posibles de oportunidades y aspectos positivos de la situación actual.

### **3. Metodología y fuentes**

Las herramientas para obtener información, y poder preparar el siguiente proyecto de investigación, se ha basado principalmente en los dos tipos de fuentes principales. En primer lugar búsqueda de información y documentación a través de fuentes primarias.

- Libros publicados, estudios anteriores y artículos periodísticos en los que analizar aspectos relacionados con la gestión cultural como el perfil del gestor, el asociacionismo, movimientos sociales, prácticas culturales, nuevas herramientas tecnológicas, etc.
- Información extraída de Internet sobre proyectos culturales que ayuden a alcanzar la hipótesis planteada.

En segundo lugar, las fuentes secundarias elaboradas a través de un análisis propio de la información obtenida mediante diversos métodos a profesionales de la cultura.

- Entrevistas al colectivo del proyecto Murac, Increasis y Desayuno con Viandantes y a David Estal como coordinador del proyecto Calderería, y por último a los miembros de Tabacalera y Bloc Onze. Todo ello, para completar la información que fundamenta la hipótesis planteada en el presente proyecto.
- Conclusiones extraídas de la asistencia a conferencias-debates sobre la gestión cultural, como por ejemplo Pública 13, Congreso economía 21 de UV, Jornadas de Voluntariado cultural y debates de Aula Ciudad.

## **4. Cuerpo de la Investigación**

### **4.1 Contexto histórico-social**

Nos encontramos en un momento de transformación social y cuestionamiento del sistema. Es por eso que decimos que la crisis económica actual no va separada de una crisis mucho mayor, la crisis social. La cultura a pesar de encontrarse en un momento muy difícil, debido a las últimas medidas tomadas por el gobierno, se está transformando. Así que, en un tiempo en el que la ciudadanía critica un modelo de sociedad insostenible, un sistema injusto y propone alternativa de modelos, parece lógico plantearse el papel de la gestión cultural cómo motor de desarrollo social y más cuando el papel de la Administración Pública está desapareciendo.

El fuerte dinamismo que ha vivido el sector de la cultura en los últimos años en España, ha sido principalmente gracias al apoyo público y del estado de bienestar promovido por los Estados Europeos. Instituciones y ayuntamientos han permitido el desarrollo de sectores, que hoy por hoy, son muy dependientes de la inversión pública. Sin embargo la política de recortes llevada a cabo por el actual gobierno hace peligrar toda esa red pública de acceso a la cultura y supone un freno al sector, así como un riesgo para la recuperación de la economía y a la oportunidad de generar una nueva economía basada en el conocimiento, la creatividad y la cultura.

Por otra parte, el cambio de modelo de producción en las ciudades, que en los años 90 tuvo su auge, nos ha llevado a lo que hoy conocemos como ciudades creativas, un término muy debatido en los últimos años, pero también nos ha conducido a lo que muchos autores han denominado capitalismo cognitivo<sup>2</sup> (Cassián Yde, Nazaiá; 2012) que define como la economía ha entrado a formar

---

<sup>2</sup> Cassián Yde, Nazaiá; *De qué está hecha una ciudad creativa. Una propuesta para abordar la cultura, el ocio y la creatividad*. Athenea Digital –Ensayos- 2012. P. 169-190. (Consulta: 25 Noviembre 2012)

parte de todas las actividades que se realizan en una sociedad, incluida la producción del conocimiento. Así pues, las ciudades actuales se pueden describir como ciudades modernas que basan su modelo productivo en la producción y generación de ideas, conocimiento e innovación.

Pero el proceso de cambio que hasta hace unos años lideraban los gobiernos, cómo proyectos de prestigio, está peligrando debido a la reducción de presupuestos públicos. Así que ahora tenemos importantes contenedores culturales sin contenido y una red de acceso a la cultura debilitada, que ha provocado el cuestionamiento de las políticas públicas entorno al proyecto de estructuración de las ciudades. El modelo adoptado por muchas ciudades españolas, entre ellas Valencia, no ha funcionado porque careció de proyección a largo plazo y de proporcionalidad en los presupuestos. Muchas de las infraestructuras erguidas en tiempo de bonaza económica carecían de funcionalidad desde el principio, los planes nunca fueron adaptados al entorno y demostró lo poco sostenibles que eran las políticas urbanísticas de algunos Ayuntamientos. Actuaciones que responden a un modelo impositivo en la creación de infraestructuras culturales, y a un modelo de "ciudad imagen/pantalla", no a la de ciudad como modelo de desarrollo sostenible, basada en el conocimiento, la creatividad y la cultura.

Es muy interesante comprobar como ante esta situación algunas ciudades son capaces de absorber el shock económico y reajustarse de forma equilibrada. Es lo que algunos denominan resiliencia<sup>3</sup> (Hassink. 2011) que podría definirse como la capacidad de un sistema determinado, puede ser una ciudad, a recuperarse de un impacto. Normalmente estos impactos tienen consecuencias estructurales a largo plazo tanto positivas como negativas y determinan si su forma de adaptarse a una crisis es equilibrada. Ejemplos de ciudades que sufrieron un shock o una crisis y que cambiaron estructuralmente existen

---

<sup>3</sup>Sorribes, Josep. (Director) *La Ciudad. Economía, espacio, sociedad y medio ambiente*. Tirant Humanidades. Valencia, 2012. pp 133-136.

muchos, pero quizás en España tengamos actualmente el mejor ejemplo posible, Bilbao. Hoy Bilbao no es la misma ciudad que hace 10 años, su crisis industrial la llevó a convertirse en una ciudad nueva, es además el único Ayuntamiento que hoy por hoy en España no está endeudado. Su proyecto de ciudad generó grandes infraestructuras que son emblemas identificativos de la ciudad y contenedores culturales rentables y en constante uso, que la hacen diferenciarse como una ciudad de servicios.

Por lo tanto, la cultura se convierte en un medio necesario para mejorar y transformar una ciudad, aporta riqueza económica, pues atrae turismo y calidad de vida a sus ciudadanos. Cuando una ciudad se proyecta como ciudad creativa se apoya en elementos centrales de atracción del turismo cultural como: el patrimonio, las artes visuales, las producciones dramáticas, la arquitectura o la literatura. Pero además ahora con las nuevas corrientes del turismo, las personas llegan a una ciudad buscando también elementos menos específicos del mundo de las artes y valoran el estilo de vida, las creencias del lugar, la gastronomía, el folklore o localizaciones que han aparecido en el cine o los medios de comunicación. Todo ese conjunto de elementos se convierten en oportunidades para una ciudad que pretende proyectarse a nivel internacional.

Pero en la actualidad muchas estrategias y planes políticos se han visto paralizados por la crisis y han tomado mucha más relevancia otros aspectos de la gestión política. En general, podemos observar como a medida que la crisis económica se acentúa los presupuestos dedicados a servicios sociales se merman. Ante este panorama, el sistema de producción de la cultura replantea sus modelos de gestión para poder sobrellevar los recortes presupuestarios y la pérdida de público. Hace unos años en los países europeos ya se dio un giro hacia el término de "Industrias Culturales y Creativas" propias del sistema capitalista, pero actualmente este concepto está tomando mucho más protagonismo y ha entrado a formar parte de los discursos políticos en España. En un momento tan complicado para el país, la ciudadanía no quiere hablar

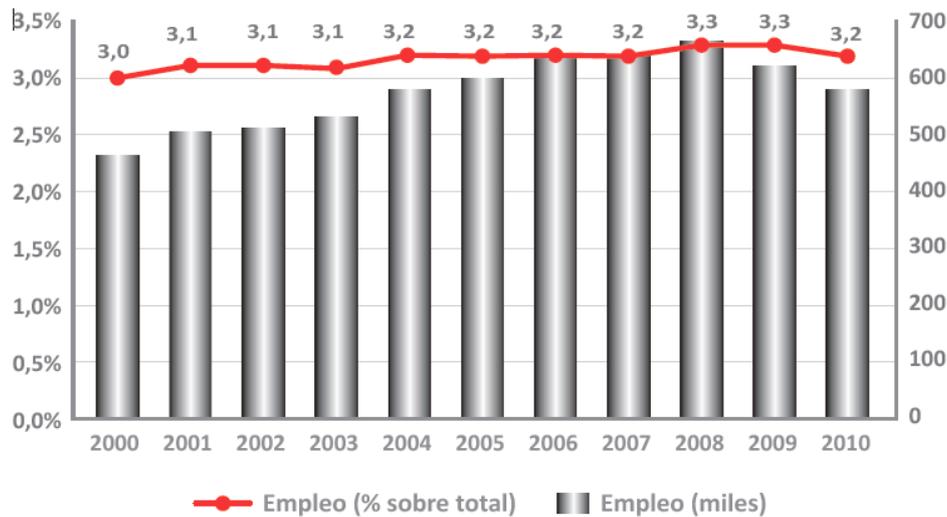
sólo de rentabilidad económica y lleva a cabo actividades basadas en un modelo de cooperación y necesidad social. Con todo ello, se crea el escenario perfecto para debatir cuál debería ser el nuevo modelo de gestión y financiación de la cultura.

En este entorno global en transformación, con nuevos patrones de producción, consumo y comercio, la cultura, la creatividad y el conocimiento se están convirtiendo en poderosos instrumentos de fomento del desarrollo económico y en potentes factores de competitividad. Lo cierto es que si hablamos de datos económicos la actividad del sector en España (según los datos de la Cuenta Satélite de la Cultura que publica el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2011a)<sup>4</sup> ascendería a algo más de 41.000 millones de euros (un 4% del valor añadido total) y más de 625.000 empleos (un 3,1% del empleo total) en 2009, aunque cada año el número de empleos se esté viendo reducido, tanto a nivel de empleo directo como indirecto. Pero a pesar de la crisis y cómo vemos en el gráfico 1 hasta el año 2010 todavía se mantenía la tasa de empleo directo en un 3,2%, pero si analizáramos los datos de los dos últimos años seguramente notaríamos un descenso importante debido a que la crisis ha empeorado más de lo previsto y las medidas adoptadas están agravando la situación.

---

<sup>4</sup> Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2011<sup>a</sup>); Cuenta satélite de la cultura en España. Avance resultados 2000-2009. (Consulta: 9 enero 2013)

Gráfico 1: Aportación de la Industria cultural y creativa al empleo. 2000-2010



Fuente: Cuenta Satélite de la Cultura que publica el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2011<sup>a</sup>

El problema surge cuando no sabemos situar bien el lugar que ocupa la cultura dentro de una sociedad. Si entendemos la cultura como una industria que debería ser rentable económicamente estamos olvidando el valor social que ésta posee, así como su relación con otras disciplinas. Max Horkheimer y Theodor W. Adorno en su *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*<sup>5</sup>, definieron la industria cultural como “ilustración, como engaño de masas”. En este ensayo ya criticaron la creciente influencia de la industria del entretenimiento, la comercialización del arte y el peligro de uniformidad en las prácticas culturales. Un ensayo que, adelantado a su época, precedía una economización de la cultura que llevaría al deterioro de la producción creativa e incluso a la estandarización en la producción.

A esta economización de la cultura tenemos que unirle la situación de crisis en que nos encontramos. Por ello, en estos momentos estamos asistiendo, poco a poco, a la justificación de la privatización del sector cultural en todos los

<sup>5</sup> Horkheimer, Max; Adorno, Theodor W. *Dialéctica de la Ilustración: fragmentos filosóficos*. Trotta, Madrid, 2003.

aspectos, y sobre todo, a través del discurso político. En España sin haber trabajado en la creación de un tejido industrial, de las llamadas “Industrias culturales y creativas”, sólido y productivo, se prepara el terreno para el cambio de modelo institucional a través de informes, estudios y políticas que están calando en la ciudadanía y normalizan el concepto.

Según publicó El País en Septiembre del 2012<sup>6</sup>, el sector de la cultura ha perdido el 70% de su presupuesto desde el 2009. El cine, los museos, la música, el teatro o el mundo editorial se encentra en un momento de crisis estructural. Lo preocupante es que la crisis está incluso afectando a empresas culturales sólidas y que hasta hace unos años conseguían buenos resultados. La subida del IVA al 21% y la pérdida de poder adquisitivo de la sociedad son, principalmente, las causas de las pérdidas de público. Pero también podemos hablar de que en España las organizaciones culturales, el Ministerio de Cultura o Educación, y la educación en general, no se han preocupado por generar públicos estables o conseguir que una gran parte de la ciudadanía se acerque a la cultura de forma regular y valoren la cultura como un bien esencial de su sociedad.

Por lo tanto, estamos asistiendo en la actualidad a un cambio profundo en el modelo financiamiento de la cultura, pero también, en los valores que mueven a la sociedad a producir y consumir cultura, como bien ya anunciaba Boltanski y Chiampello <sup>7</sup>(Akal 2002) estamos ante un nuevo impulso de la crítica. Para estos autores existen dos formas de crítica heredadas del siglo XIX y que sirven muy bien para explicar al cambio de paradigma en la gestión cultural. Por un lado, la crítica artista que está asentada sobre los conceptos de la libertad, la autonomía y la autenticidad y, por el otro lado, la crítica social que se fundamenta en la solidaridad, la seguridad y la igualdad. Estos dos tipos de crítica que hasta el

---

<sup>6</sup> Hermoso, B. ; Verdú, D. *La cultura, ante su peor momento*. El País Digital. Septiembre 2012. [http://cultura.elpais.com/cultura/2012/09/26/actualidad/1348692120\\_825811.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2012/09/26/actualidad/1348692120_825811.html) (Consulta: 10 enero 2013)

<sup>7</sup> Boltanski, Luc; Chiampello, Ève. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal. Madrid. 2002.

momento eran “ejercidas por grupos distintos” y en muchos casos “incompatibles” se encuentran en un momento de compatibilizar necesidades. No es, entonces, esta segmentación de la sociedad lo que realmente me interesa del texto de Boltanski y Chiampello, son los principios. Los términos de libertad, autonomía, autenticidad/diferenciación, solidaridad, seguridad e igualdad, están ahora entrelazados en la sociedad en general y cobran mucho sentido en el momento de analizar algunos de los proyectos o actividades culturales que se están llevando a cabo.

Imagen 1: José Luis Sampedro apoyando al 15M



Fuente: Web Acampada Sol

La perspectiva que los autores le dan a la *crítica artista* ha sido rebatida en numerosas ocasiones por su opinión acerca del compromiso de los artistas y creativos. Es por ello, que ahora se observa como la voluntad de cambio y las reivindicaciones sociales vienen en muchos casos de la mano de los agentes culturales o intelectuales. Tal y como vemos en la Imagen 1, el intelectual José Luis Sampedro participó en una asamblea del 15M en Madrid, él se ha convertido en el referente cultural de toda una generación y en la voz del movimiento social. No fue el único que mostró su apoyo públicamente al movimiento, la lista sería interminable, pero es un ejemplo claro de cómo la clase intelectual y artista se está posicionando y reivindicando unos nuevos valores.

Uno de los autores que contradice la *crítica artista* de Boltanski y Chiampello , y con el que quizás más esté de acuerdo es con Maurizio Lazzarato<sup>8</sup> (eipcp. 2007). Escribió "no hay cultura sin derechos sociales" como una forma de contradecir la *crítica artista* y que se encuentra de total actualidad. La movilización social a través de la cultura es un motor de cambio que no sólo cohesiona a la sociedad, sino que favorece las relaciones humanas y nos puede ayudar a comprender los diferentes realidades sociales. Es por ello, que ahora estamos en un momento de gran expansión de los proyectos culturales de pequeño formato, aquellos que buscan incidir en un momento y lugar particular o simplemente aquél que busca el desarrollo personal y social de un colectivo; período en el que cobra importancia la participación ciudadana a la hora de generar contenidos culturales, y momento en el que cualquiera puede, sin darse cuenta, convertirse en gestor cultural de ámbito local.

La relación entre el cambio de paradigma cultural y la situación económica y social actual es muy estrecha. Por ello, es comprensible que en los últimos años el país se haya visto inmerso en una gran explosión de la movilización o protesta social que está acelerado la voluntad de cambio. Por todo el territorio español han surgido gran cantidad de asambleas de barrio, proyectos cooperativos o iniciativas locales que articulan una red de trabajo que hace plantearse lo viejos modelos. Una red apoyada en las tecnologías y el mundo virtual que comparte experiencias y problemáticas a nivel global, pero que incide y actúa a nivel local. Es el cambio de paradigma de las relaciones sociales, que no es el tema de estudio, pero nos ayuda a explicar el nuevo modelo de acción cultural inspirado en el mundo tecnológico y el concepto de cultura libre.

---

<sup>8</sup> Lazzarato, Maurizio. *Las desdichas de la "crítica artista" y del empleo cultural*. 2007 p.101. Artículo extraído de una recopilación de textos publicados en el ámbito del proyecto Transform. Libro que cuenta con varios artículos. *Producción cultural y prácticas instituyentes. Líneas de ruptura en la crítica institucional*. Traficantes de sueños. Madrid. 2008.

La falta de recursos y la necesidad de cambio han movilizado a la ciudadanía que desde una perspectiva solidaria está produciendo una gran cantidad de iniciativas populares. Para los gestores las ciudades se convierten en un nuevo espacio dinámico y de interrelación y los barrios un nuevo escenario de trabajo. La proliferación de pequeñas propuestas y empresas culturales lleva a otro nivel el término ciudad creativa<sup>9</sup>. Este concepto, del que ya hemos hablamos, surgió como una manera de revitalización económica de ciudades postindustriales, y supuso la reconfiguración de barrios y ciudades entorno a los grandes equipamiento culturales y estrategias de promoción que unían ciudad, turismo e industrial creativas. Hoy la ciudad y el barrio no sólo son el espacio de acción del gestor cultural, sino que es el símbolo de identidad y de esparcimiento de toda una sociedad.

Por lo tanto, para el nuevo gestor cultural será un reto encontrarse ante todo con un abanico de oportunidades, esas que una ciudad te ofrece, pero se topará con la dificultad económica y la falta de apoyo institucional. Tendrá la labor de transformar la ciudad y con ello el concepto de espacio urbano o público, en un territorio dedicado a la movilidad, al contacto social y al disfrute del medioambiente. Más adelante en el trabajo veremos cómo algunas propuestas están calando en la ciudadanía y diversificando las propuestas culturales entorno a unos nuevos valores, que serán no sólo una oportunidad para los gestores, sino, que anticiparán un cambio de mentalidad en una gran parte de la ciudadanía.

El problema radica en las políticas llevadas por los gobiernos, que afectan al grueso de la población. A través de las industrias culturales y creativas se promueve un compromiso con la construcción del emprendedor creativo, con la insignia de esa ciudad creativa como articulador de una sociedad estable y rentable. Ese trabajador por cuenta ajena que produce y genera capital

---

<sup>9</sup> Cassián Yde, Nazaiá; *De qué está hecha una ciudad creativa. Una propuesta para abordar la cultura, el ocio y la creatividad*. Athenea Digital –Ensayos- 2012. P. 169-190

humano. Pero, las políticas culturales llevadas hasta el momento en nuestro país, unidas al incremento de iniciativas individuales constituyen una prueba de valor del cercamiento y precarización del empleo que se está dando en el ámbito de la cultura. Otro de los temas claves en el cambio de paradigma de la gestión cultural y, sobretodo, en el papel y perfil del gestor que más a delante trataremos en el punto 4C. Pero que forma parte de la realidad social y económica en la que nos encontramos.

Pero a pesar de todo, están surgiendo un gran número de incitativas populares que articulan el tejido social y cultural de las ciudades. Se podría entonces plantear la cuestión de si hemos llegado al punto de buscar una sociedad que potencie la participación activa de la población. Una sociedad creativa y solidaria que genere actividad cultural y encuentre en la ciudad un espacio perfecto para desarrollar sus ideas. Una ciudadanía que genere proyectos que incidan positivamente en el territorio. Como he mencionado anteriormente, existen muchos debates entorno al concepto de ciudades creativas, pero también, los conceptos de cooperación y trabajo en red nos dan algunas pistas sobre hacia dónde va el nuevo paradigma de la gestión cultural.

## **4.2 Nuevas herramientas, tecnologías y trabajo en Red**

Nuestra sociedad se mueve cada vez más en un contexto informatizado donde la Red es el elemento principal. La capacidad de la Red es tal, que ha conseguido penetrar en todos los ámbitos de la actividad humana. Como resultado a esta penetración tenemos una nueva economía, una nueva sociedad y una cultura en constante transformación. Cuando en 1970 se crea un nuevo paradigma tecnológico organizado entorno a la tecnología de la información, lo que realmente se está dando es un cambio en el modelo de producción, de comunicación y de interrelación. Las nuevas tecnologías de la información están integrando al mundo en redes globales de acción social. La

comunicación a través del ordenador y la acción viral son instrumentos esenciales en cualquier tipología de empleo y en el ámbito de la gestión cultural cobra especialmente relevancia.

Es por ello, que creo necesario un punto del trabajo dedicado a las oportunidades que la Red está ofreciendo, pero en este punto no trataremos Internet y las herramientas tecnológicas porque desde hace ya más de una década forman parte del empleo cultural, sino cómo esa expansión ha ofrecido numerosos nuevos recursos que han modificado el perfil del gestor, así cómo su forma de enfrentarse al mundo y sus oportunidades. Vivimos en un mundo que se ha vuelto digital<sup>10</sup> (Negroponte, N. 1995) y todo el que no esté en la Red encuentra dificultades para acceder a la vida cultural, social y profesional. Tres serán los conceptos que trataremos por ser esenciales para el empleo cultural: las redes sociales y la comunicación virtual, el trabajo en red y su internalización, y por último, las plataformas de microfinanciamiento.

En primer lugar, el concepto de red social se basa en tres términos, o las 3c como muchos expertos las llaman: "Comunicación" pues nos ayudan a poner en común ideas y conocimientos, "Comunidad", ya que, nos ayudan a crear comunidades y "Cooperación" porque permite hacer cosas conjuntamente. Estos son los rasgos que mejor definen una Red Social, ya que consiguen construir un espacio singular donde confluyen una gran cantidad de interrelaciones humanas basadas en la necesidad de relación social, intercambio cultural y participación. Permite la creación de espacios virtuales únicos que propician la aparición de numerosas iniciativas que antes eran impensables. Internet se convierte en el escenario de unas relaciones sociales cada vez más complejas y trae consigo la posibilidad de conectar con personas sin importar se localización geográfica.

---

<sup>10</sup> Negroponte, Nicholas 1995 citado por: Castells, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. VOL.1 La Sociedad en Red*. Alianza Editorial. Madrid 1998. p-56.

Cómo ya hemos apuntado en el apartado anterior, la explosión de la Redes Sociales es también la protagonista de los movimientos sociales actuales, consiguiendo que por todo el mundo las personas intercambien información de forma directa e inmediata y haciendo mucho más difícil la manipulación informativa de los medios tradicionales. Esto las hace clave en el cambio de modelo de flujos de información que está afectando incluso a la forma de concebir los medios de comunicación de masas. Podría significar una diversificación de públicos nunca vista, pero también el fin del concepto tradicional de audiencia de masas. Es por eso que muchos países pretenden coartar la libertad de expresión que se produce a través del libre acceso a la información en Redes Sociales. Países como China o Cuba donde existe un control exhaustivo de la información que circula por Internet, son un claro ejemplo de esta afirmación. Los activistas políticos son ahora dueños de blogs de éxito, estos bloggers se juegan la vida informando de la situación de sus países o de las políticas llevadas a cabo por los gobiernos a través de la Red.

Pero no sólo desde países bajo regimenes más restrictivos intentan controlar la información que circula por Internet, también los países Occidentales buscan fórmulas para ello. Desde algunos países se plantea la posibilidad de regular las redes sociales, este hecho, que significaría una violación de los Derechos fundamentales, implicaría menos libertad de expresión y mayor control por parte de los gobiernos. Pero lo que tenemos claro, es que algunas plataformas regulan sus contenidos basándose en los intereses de corporaciones y gobiernos. Por ejemplo, en la Red Social de videos You Tube, desaparecen en minutos aquellos contenidos publicados por los famosos Ciberactivistas del grupo Anonymous. Este hecho hace que nos planteemos hasta que punto nuestra información está siendo controlada, y quién accede a nuestros datos.

Pero lo que está claro es que, hoy por hoy, la Redes Sociales constituyen un espacio esencial para crear *networking* o redes de contactos profesionales. Existen plataformas, como por ejemplo LinkedIn, que permiten aumentar tus



Esta complejidad de las sociedades modernas hace que los profesionales se enfrenten a nuevos retos en las relaciones profesionales y en los métodos y formas de trabajo. La idea de compartir experiencias, buscar colaboradores, financiación e incluso nuevas oportunidades son producto del mundo interconectado en el que nos movemos. Por ello, la relación entre Red Social y trabajo en red es muy estrecha, pero no son exactamente el mismo concepto.

Cuando hablamos de red de trabajo hablamos de conectar ideas y personas sin importar su lugar físico para un fin profesional concreto. Es crear equipos independientes de trabajo que usen Internet como lugar de conexión. Esta forma de trabajo está diluyendo las estructuras clásicas o jerárquicas por unas totalmente distintas, mucho más transversales o horizontales. Pero también propicia que las empresas internacionalicen su trabajo o incluso la posibilidad de crear intercambios de profesionales que enriquezcan al trabajador y por tanto a la empresa.

Las redes profesionales existen y se organizan desde hace siglos, pues los gremios de profesionales en la época medieval ya eran un ejemplo claro de ello. Pero la eclosión de las nuevas herramientas en las tecnologías de la información y la comunicación ha llevado a un escalafón superior ese concepto. Se han convertido en verdaderas plataformas en las que todos vamos volcando contenidos y creando una red colaborativa que parece no tener límites. La AECID publicó hace unos años el monográfico<sup>11</sup> "Redes Culturales. Claves para sobrevivir en la globalización" donde se refleja la complicada maraña de información que supone una red cultural, pero como se han convertido en los últimos años en una herramienta fundamental. Esta nueva dinámica supone un reto para los profesionales de la gestión cultural, ya que estos deberán aprender a ser receptivos y a buscar información válida. Estas redes virtuales

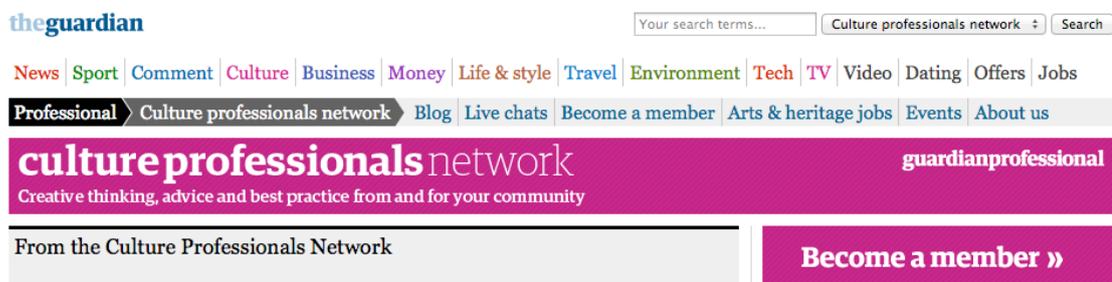
---

<sup>11</sup> Brun, Javier; Benito, Joaquín; Canut, Pedro. *Redes Culturales. Claves para sobrevivir en globalización*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Monográficos de cultura y desarrollo. Madrid, 1998.

dan protagonismo al profesional por encima de su institución o lugar de trabajo, pero también modifica la relación con el público pues le dota de poder convirtiéndolo en un agente más que tiene un punto de vista, una opinión y unas necesidades.

Existen numerosos ejemplos de plataformas de trabajo en Red para profesionales. Por ejemplo, la red de profesionales de la cultura que ha creado el periódico The Guardian para conectar personas de distintos ámbitos de la cultura. La finalidad es unir periodismo y cultura creando una red internacional para compartir proyectos, solicitar ayuda o simplemente concienciar sobre la situación. En este proyecto entran museos, patrimonio, artes o música para salir de sector, o campo de actuación particular, y mirar hacia arriba. Conectar a los profesionales y añadir negocio y peso a la cultura.

Imagen 3: Captura de imagen de la Web de la plataforma de "The Guardian"



Fuente: Internet Web: the Guardian

El proyecto de The Guardian sirve muy bien para explicar la importancia que cobran las redes de trabajo en la profesión del gestor cultural. Conseguir conexiones globales, unir espacios distintos para crear nuevos. El trabajo en red permite que distintas organizaciones puedan unirse para nuevos proyectos, y así, aprovechar la oportunidad de colaborar, coproducir, cofinanciar y coparticipar en proyectos culturales a nivel transnacional. Por ejemplo, que un teatro y un museo trabajen conjuntamente para una idea concreta. Otra de las

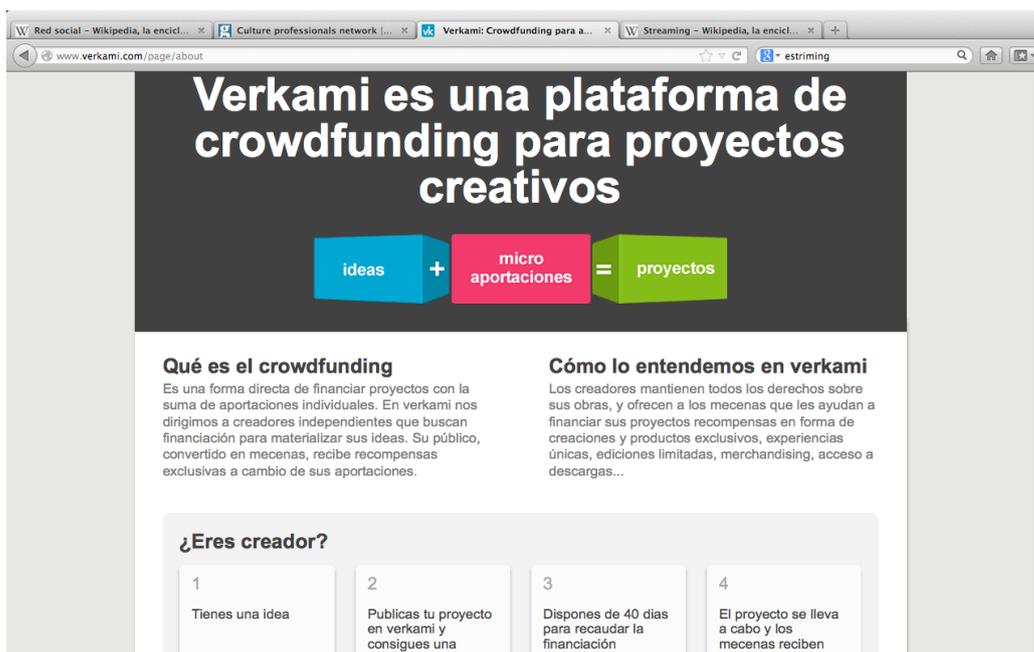
ventajas posibles del trabajo en Red es crear Lobbys de presión para solicitar soluciones independientes a las propuestas por gobiernos y estimular un debate intercultural sobre ideas y modelos de gestión cultural que enriquecen al profesiona. Entramos por tanto, en la era de las inteligencias compartidas. En el momento de intercambiar y generar empatías globales.

Por último, trataré las plataformas de microfinanciación o el Crowdfunding, para explicar otra de las herramientas que están siendo objeto de debate por los profesionales de la cultural. Estas plataformas que funcionan de forma similar a una Red Social sirven para encontrar mecenas en la Red que apuesten por tu proyecto cultural o creativo mediante pequeñas donaciones. Las posibilidades son infinitas pero no siempre los resultados son los esperados. Estas plataformas jamás deberían sustituir el papel de la Industria y la Institución, o corremos el riesgo de que por culpa de un mal uso estas plataformas acaben saturadas. Pues sólo algunos proyectos debido a su tipología, deberían ser financiados de esta manera. Lo más interesante es que los proyectos que salen a delante tienen en común, muchas veces, su aporte o beneficio social. Es decir, que una parte importante de proyecto, que casi siempre es la financiable, incide de forma positiva en una comunidad. Es también una característica del cambio de paradigma en la gestión cultural que se encuentra estrechamente relacionada con la situación económica y social que vive el país.

Plataformas existen de muchos tipos, siendo algunas específicas para proyectos culturales. Permiten sacar proyectos completos o parciales con el apoyo de una comunidad virtual y a cambio el mecenas recibe siempre una recompensa según la cantidad de dinero aportado. En España la Película el *Cosmonauta* fue financiada de esta forma y supuso un hito para este tipo de plataformas. Hoy por hoy, festivales como el *Cabanyal Intim* o el *Cómic de Galileo* del dibujante valenciano Jordi Bayarri son algunos de los ejemplos que podemos ver en las plataformas de financiación en masa o microfinanciación. Funcionan de forma parecida a una red social y se basa en una actitud colaborativa. Además lo

interesante es que los proyectos que salen a delante lo hacen gracias al apoyo del público o consumidos directamente. Es un claro ejemplo del poder que tiene la multitud, es decir, que la nueva tendencia está en que la oportunidad de cambio radica en las multitudes conectadas a través de una red.

Imagen 4: Captura de pantalla de la Web de Verkami



Fuente: Internet Web Verkami

Internet ha sido en los últimos años una herramienta que ha evolucionado de forma rápida abriendo infinidad de oportunidad. No sólo a cambiado la forma de comunicarse y relacionarse con los otros, también, ha modificado las viejas estructuras de trabajo y llevado la información y el conocimiento a un plano, aún si cabe, superior al que tenía hace unos años. El gestor cultural de la actualidad debería ser una persona tecnológica y virtualmente activa. Que entienda de redes virtuales de contactos y sepa moverse con soltura por la Red. Esta forma de trabajar modificará notablemente el perfil del gestor, así como sus retos futuros.

### **4.3 Perfil del nuevo gestor cultural. Cambio de conciencia social**

- **Perfil del presente y futuro gestor Cultural**

Durante los apartados anteriores ya se han ido adelantando algunos de los aspectos esenciales del nuevo perfil del gestor, pero este punto del trabajo es esencial para dar una visión completa de la situación y para entender los retos profesionales con los que se enfrentará el futuro gestor cultural. El cambio de paradigma en la gestión cultural afecta al perfil profesional, pero también, a la formación que este debe tener de una forma muy directa, pues, los cambios en las formas de trabajo y en la manera de producir y consumir cultura hacen que el gestor tenga que disponer de unas cualidades determinadas. Este cambio profesional al que estamos asistiendo me planteó bastantes incógnitas desde el principio, tanto a la hora de investigar sobre el tema en los estudios ya existentes, como, a la hora de definir un perfil profesional más adaptado a la realidad.

Por una parte, los estudios existentes acerca del perfil del gestor cultural suponen una investigación en profundidad sobre un perfil muy específico de gestor cultural y obvia a una gran mayoría de profesionales que se dedican a la cultura de forma más reducida, independiente o alternativa. El estudio de Tino Carreño y el Dr. Lluís bonet <sup>12</sup> (UB. 2010) es un extenso estudio que pone sobre la mesa la compleja realidad de la profesión del gestor cultural, pero deja de lado algunos aspectos fundamentales que juegan un papel muy importante en el cambio de paradigma en la gestión cultural.

Como documento para empezar el análisis, nos ayuda a sentar las bases de la profesión de una forma muy teórica y académica. Es quizás en el principio del

---

<sup>12</sup> Carreño, Tito; Bonet, Lluís (coord.) Quaderns de cultura Núm.2: *Perfil i reptes del gestor cultural*. Bissap Consulting. Universitat de Barcelona. 2010

capítulo de José Luis Melendo<sup>13</sup> donde se hace una reflexión que será el punto de partida para definir el nuevo perfil del gestor. “¿Se puede concebir un gestor cultural que no pretenda mejorar la realidad?”<sup>14</sup> pregunta que se utiliza para mencionar dos visiones contrapuestas de la profesión: el gestor que pretende incidir positivamente en la realidad y el que se convierte en una pieza más del sistema. Seguramente por el actual contexto socio-económico muchos gestores se han apresurado a generar discursos que intenten explicar la función que desempeñan en la sociedad, dotando de valor a la profesión. O puede que otros se hayan resignado y culpen de su poca actividad a los escasos presupuestos. Pero a pesar de que existan estas dos caras en la profesión, durante esta investigación trataremos de analizar al gestor que dota de valor la profesión y adapta su trabajo al contexto socio-económico. En resumen, al gestor que pretende incidir y mejorar la realidad.

En la profesionalización del gestor cultural jugó un papel muy importante la implantación de los estudios de postgrado en las universidades españolas. Primero fue en la Universidad de Barcelona en 1989 y luego en el resto de España, dándole a la profesión un carácter académico y una línea de estudio que ayudó a definir los campos de trabajo. Desde entonces se han sucedido varios encuentros a nivel estatal que han tratado de concretar unos estándares y unas competencias, que ayuden a definir mejor el trabajo específico de un gestor cultural. Además han surgido Asociaciones de Gestores Culturales por todo el territorio y una Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC) que las engloba a todas y trata de coordinarlas.

La Federación (FEAGC) no sólo coordina las distintas asociaciones que puedan existir en España, sino que está jugando un papel muy importante en

---

<sup>13</sup> José Luis Melendo Asesor técnico de la Concejalía de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Aragón. Vicepresidente de la FEAGC. Subdirector del máster en Gestión de Políticas y Proyectos Culturales de la Universidad de Zaragoza.

<sup>14</sup> Melendo, José Luís. *Quaderns de cultura: Gestió cultural. Una professió complexa. ¿pensamos en el gestor cultural de pasado o del presente?*. Bissap Consulting. Universitat de Barcelona. 2010 pp. 11

profesionalizar y definir el perfil profesional de cara a las administraciones públicas. Han publicado un documento<sup>15</sup> "Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España (DPTGC)" con perfiles profesiones de los gestores culturales que establece las competencias profesionales de cada gestor según su puesto de trabajo, así como, los requisitos académicos necesarios. Los temas tratados en este documento nos sirve para establecer las bases de la profesión y darle valor al lugar que ocupa un gestor cultural dentro de una institución, ya sea una administración pública o en una organización privada. Entre los logros de este documento se encuentran estos puntos que a continuación tenemos:

- Definir las funciones y competencias que han de delimitar los diferentes niveles profesionales (superior, medio, auxiliar técnico y auxiliar) que concurren en la gestión cultural.
  - Técnico Superior de Cultura A1
  - Gestor Cultural. Técnico Medio de Cultura A2
  - Gestor Cultural. Técnico Auxiliar de Cultura C1
  - Auxiliar de Cultura D
- Marcar los requisitos académicos que han de tener cada uno de los niveles profesionales arriba mencionados, y en virtud de la legislación vigente establecer las diferencias laborales en las RPT (Relación de Puestos de Trabajo).
- Apoyar sin paliativos la exigencia de titulación específica en Gestión Cultural como elemento estructurador de los diferentes perfiles profesionales y en sus diferentes niveles: superior, medio y auxiliar técnico (éste último: TASOC). Mientras no se resuelva la creación de la titulación de grado en Gestión Cultural, se ha de valorar la capacitación con máster en Gestión Cultural impartido en Universidades.
- Exigir que se contemple la experiencia profesional en gestión cultural (cuatro años para técnico superior y técnico medio y uno para auxiliar técnico) como méritos, así como nuestra presencia en tribunales y asesoramiento en la convocatoria de plazas.
- Asumir desde las diferentes asociaciones que integran la Federación (mientras no se logre la definitiva homologación académica y laboral del sector) el largo historial de irregularidades existentes, apoyando medidas que, caso a caso, tengan en cuenta a los gestores culturales no titulados pero con acreditada y contrastada experiencia profesional, favoreciendo así que en sus centros de trabajo, y en el ámbito legal del
- Estatuto de los Trabajadores, tengan una retribución parangonable al nivel de gestión que realicen.
- Velar por el cumplimiento del "documento cero" en la esfera de la empresa privada, menos sujeta a controles, sobre todo en los ámbitos

---

<sup>15</sup> FEAGC. descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España (en línea). 2009  
<http://www.federacion-agc.es/images/Documentos/dptgcfeagc.pdf> (Consulta: 28 Abril 2013)

- de contratación formal, retribuciones honorarias y cómputo de horas, luchando así contra la explotación laboral.
- Incorporar a nuestro contexto la Ley 2/2007, del 15 de marzo, por el que se regulan las Sociedades Profesionales, y que, sin duda, va a dotar de marcos nuevos a la articulación de la profesión, insertándola en los nuevos desafíos a los que nos emplaza la globalización y el despliegue de las industrias culturales en el ámbito del sector privado.

La FEAGC también publicó un documento llamado el Libro Blanco, donde se describe la vida asociativa y organizativa de la profesión del gestor cultural. El libro describe muy bien los tipos de asociaciones que existen y la forma de trabajo de ellas, pero lo cierto es que en los últimos años han proliferado muchas formas organizativas no formales, ni oficiales, y estas no aparecen en ningún estudio. Una de las facetas principales de la profesión es su carácter asociativo, la necesidad de trabajar en grupo y de tener una buena conexión con el resto de profesionales y la sociedad. Pero según el informe de la FEAGC existen alrededor de 3000 profesionales asociados de forma regulada, de los 30.000 aproximadamente profesionales, declarados como tal, que existen en España. Osea que de toda esa vida asociativa y de las características específicas que tiene la profesión, sólo un 10% de los profesionales pertenecen a alguna asociación oficial de profesionales de la gestión cultural. Así que, si se tuviera en cuenta a los profesionales que en forma de colectivos o grupos de trabajo generan actividad cultural dentro de las ciudades, el porcentaje de asociacionismo tendría niveles mucho más elevados.

Por lo tanto, la pregunta es cómo definimos el perfil real del profesional que gestiona cultural dentro de los circuitos menos formales. Muchas de las cualidades básicas puede que coincidan, aunque no su formación o su situación laboral. Lo primero que vamos a definir es la tipología de gestores que puede existir para luego centrarnos en el nuevo perfil profesional. Está claro que cuando hablamos de un Técnico de Cultura del sector público estaremos hablando, normalmente, de un gestor de ámbito generalista. Esta tipología de

gestor es la que se ocupa de muchos ámbitos y sectores, ya que a su cargo casi siempre tienen centros culturales multidisciplinares (Teatro, salas de exposiciones, auditorio, etc.). Luego está el profesional que se dedica planamente a un ámbito concreto de la cultura, este tipo de gestor es que el actualmente más se está dando, ya que, se tiende a la especialización. En el estudio del Profesor Lluís Bonet, que hemos mencionado al inicio de este apartado, muestra una tabla<sup>16</sup> con la relación de sectores y ámbitos de actuación dentro de la profesión del gestor cultural. Esta tabla resulta muy visual para entender el gran abanico de ámbitos en los que un gestor cultural se mueve, pero también, demuestra que un gestor debería tener características profesionales y académicas distintas dependiendo del ámbito o sector en que se mueva.

Tabla 1: Sectores y ámbitos

|   |  |
|---|--|
| Sector del patrimonio   | Museos, archivos, hemerotecas, filmotecas, espacios expositivos  |
| Sector de las artes escénicas                                     | Teatro, ópera, danza, circo, etc.  |
| Sector de las artes visuales                                      | Galerías, exposiciones, crítica, museos, artesanía etc.  |
| Sector de la música   | Festivales, auditorios, circuitos, industria fonográfica, salas especializadas, conciertos etc.                                |
| Sector de la literatura y la edición                              | Festivales, premios, editoriales, difusión y venta etc.  |
| Sector de las artes audiovisuales                                 | Radio, cine, televisión, producción audiovisual, multimedia, etc.  |
| Ámbito de la gestión cultural territorial de carácter generalista | Gestión municipal, centros culturales, centros cívicos, programadores locales, servicios generales, participación social, etc. |

<sup>16</sup> Carreño, Tito; Bonet, Lluís (Coord). *Quaderns de cultura Núm.2: Perfil i reptes del gestor cultural*. Bissap Consulting. Universitat de Barcelona. 2010. Tabla pp. 88-89

|   |   |
|---|---|
| Ámbito de la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas | Empresa de infraestructuras, gestión delegada de servicios, etc.  |
| Ámbito de gestión cultural en sector de la participación                          | Fiestas populares, folklore, asociacionismo, tradición, etc.  |
| Ámbito de sectores emergentes que tienen relación con la cultura                  | Turismo, ocupación, desarrollo territorial, cohesión social, gestión multiculturalidad, etc.                                |
| Ámbito de las relaciones y la cooperación internacional                           | Proyectos europeos, cooperación internacional, internalización de proyectos, gestión de Redes culturales y Artísticas, etc. |

Fuente: Martinell, A (2001)

Al observar esta tabla, y la gran cantidad de espacios y ámbitos donde un gestor puede trabajar, llama la atención la gran diferencia que existe entre los sectores. Unos más académicos y específicos como puede ser el sector del patrimonio. Otros muy supeditados a una industria cultural muy potente como son los sectores audiovisuales o editoriales. Pero hay otros, como los que pertenecen al ámbito de sectores emergentes con relación con la cultura, que destacan por la cercanía con el territorio y con la sociedad. Por lo tanto, ese gran abanico profesional al que hacemos referencia, también exige una preparación, unos intereses y unas cualidades muy distintas entre los propios gestores culturales. Es decir, perfiles profesionales muy diferentes.

Según una encuesta del Observatorio de la Cultura<sup>17</sup> acerca de la formación de los profesionales de la cultura se destacan varios aspectos que definen a grandes rasgos las cualidades básicas de un gestor cultural:

---

<sup>17</sup> La Fundación Contemporánea observatorio de la cultura. Observatorio de la cultura: *Percepción sobre la sociedad civil y la cultura, y la formación de los profesionales de la cultura* (en línea). Junio 2012. <http://www.fundacioncontemporanea.com/observatorio-de-la-cultura/> (Consultado 14 Abril 2013)

- Alto nivel de preparación de los profesionales, gran conocimiento de su ámbito profesional y cualidades básicas para la gestión. Una gran mayoría ha cursado estudios superiores y están formados en varias disciplinas.
- Son grandes consumidores de cultura, pues valoran esa actividad como forma de mejorar su rendimiento profesional y ampliar su capacidad organizativa.
- Formación continua, a través, principalmente de talleres, seminarios e intercambios profesionales. Valoran el contacto asiduo con otros profesionales de la cultura y compartir experiencias.
- La mayoría de los profesionales, con un 8 sobre 10, están muy motivados con su profesión. Destaca además que disfrutan con su trabajo y dedican más esfuerzo y tiempo del establecido en su contrato. Por lo tanto, su nivel de compromiso es muy alto.

La gestión cultural se ha ido definiendo con el tiempo a través de profesionales que la pusieron en práctica sin ni siquiera considerarse todavía una profesión, mediante el estudio y la formación continua de quienes se dedican a la cultura. Pero también por la voluntad y el esfuerzo de personas que consideran la cultura una herramienta para mejorar el bienestar social de una comunidad. Ya que, la cultura puede influir en diferentes aspectos del desarrollo local, reforzando la identidad y la cohesión social, contribuyendo a la integración de las minorías y los desfavorecidos, mejorando la calidad de vida, y por supuesto, generando empleo.

En situaciones de crisis la necesidad de desarrollo local se amplía, la individualidad es sustituida por colectividad, y aparecen valores distintos a los que antes imperaban. Pero también, factores como la internacionalización de la actividad económica y la proliferación de nuevas herramientas tecnológicas de comunicación, afectan al perfil y a las oportunidades profesionales del gestor cultural. Es por eso, que es una profesión en constante cambio y evolución, que

necesita de profesionales en constante contacto con el mundo global que les rodea. En los últimos años, el cambio de paradigma en la comunicación, el estallido social, la crisis económica y las nuevas corrientes culturales han provocado que se acelere ese cambio. El gestor deberá conocer y comprender el marco global al que se enfrenta para poder incidir de una manera local.

Con el aumento del compromiso ciudadano por la cultura y el alza de proyectos culturales cuyo contenido sociales va creciendo, hemos visto como surgía una nueva tipología de agentes culturales caracterizados por la búsqueda de alternativas (fuera de los círculos institucionales) a lo ya establecido, así como, una mayor valoración de la representatividad, participación, colaboración y diálogo entre la ciudadanía. Además de una mayor cercanía a la población local. En la última década se ha generado una desafección entre la ciudadanía y la clase política, pero también entre los nuevos valores socioculturales y las instituciones culturales, que ha provocado un desinterés hacia la oferta cultural de algunos espacios mucho más formales. Sobre todo cuando hacemos referencia a un sector concreto de la ciudadanía, ese que no se siente identificado con las propuestas de las grandes infraestructuras culturales.

Una de las consecuencias del rechazo a las instituciones culturales, por parte de un segmento de la población, ha sido el desarrollo de los espacios alternativos y de proyectos experimentales. No es exclusivo de esta década, pero si han proliferando este tipo de proyectos o espacios en los últimos años debido, principalmente, a la situación social y económica del país. Esta tipología de oferta cultural tiene como característica principal el predominio de un discurso marginal, político y social. Por lo tanto, el cambio en la forma de acercar la cultura a la sociedad conlleva un cambio en la profesión del gestor cultural, en la medida en que este deberá estar comprometido con la sociedad y la cultura, deberá estar en contacto directo con los movimientos sociales y culturales y trabajará, en la mayoría de las ocasiones, por cuenta ajena generándose autoempleo, o incluso a veces llegando al voluntariado cultural.

Una de las oportunidades laborales para un gestor cultural, en la actualidad, es la creación de pequeñas empresas, que generen proyectos muy diversos. Una forma de autoempleo y de llevar a cabo una tipología de proyectos que no tienen cabida en las grandes instituciones. Ya lo decían Adorno y Horkheimer<sup>18</sup>, para ellos, el desarrollo de las industrias culturales generarían espacios estandarizados que acabarían formando monopolios culturales modernos. Pero como consecuencia y respuesta a esta situación, aparecerían pequeños espacios de diferencia y resistencia. Pero lo cierto es que no eran muy positivos con esta consecuencia, ya que según ellos, esta diferencia sería rápidamente absorbida e integrada. "Lo que se resiste puede sobrevivir sólo en la medida en que se integra. Una vez registrado en sus diferencias por la industria cultural, forma ya parte de ésta como el reformador agrario del capitalismo"

Por lo tanto, la situación laboral del nuevo gestor cultural, al igual que está pasando con los profesionales del mundo creativo, no destacará precisamente por la estabilidad. El problema es que la idea de trabajar para uno mismo, salir de las grandes o medianas instituciones para llevar a cabo proyectos personales es una paradoja en si misma. Deja prácticamente imposible separar ocio y trabajo, pues el gestor deberá formarse, relacionarse, emprender y generarse empleo a tiempo completo. Esta normalización e institucionalización del trabajo alternativo favorece a la flexibilidad que el mercado del trabajo exige, siendo un instrumento perfecto del sistema capitalista. Pero el problema es que propicia la precariedad laboral y disminuye los derechos del trabajador. Convirtiendo al gestor cultural en un profesional que en muchas ocasiones tenderá al pluriempleo para poder subsistir.

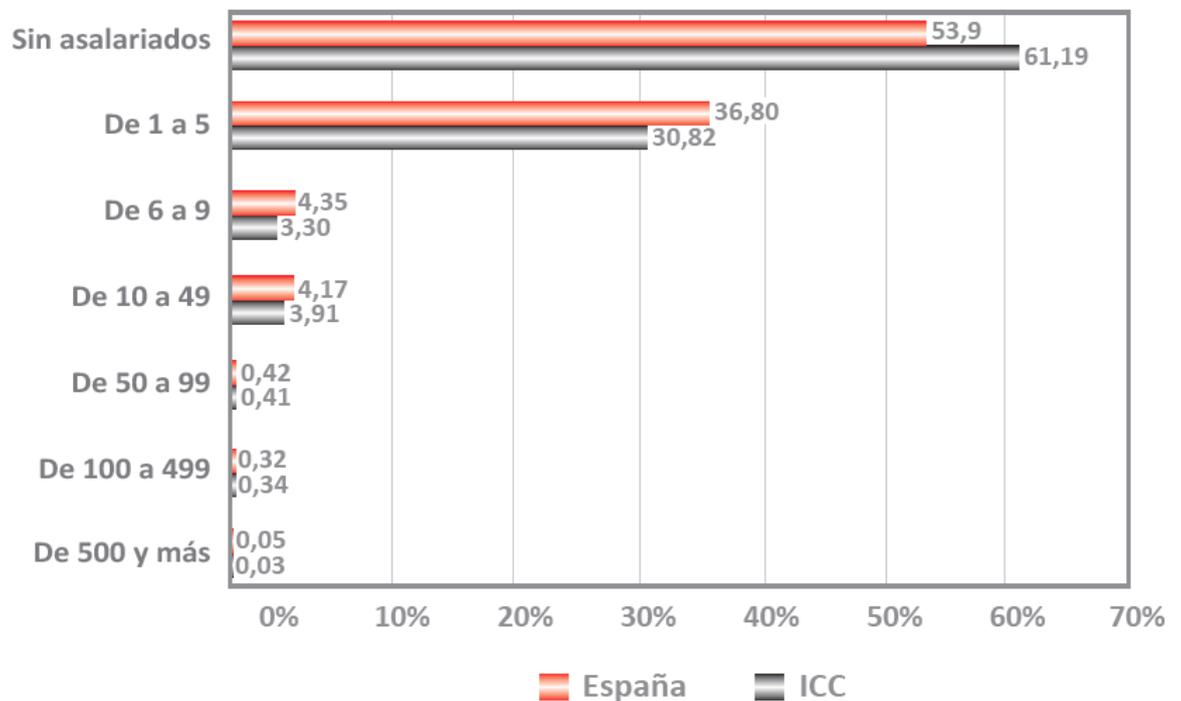
En los últimos años el tejido empresarial de las personas dedicadas a cultura, o a cualquiera de los empleos denominados creativos, se puede definir por una tipología de pseudo empresario autónomo o *Freelance*. Como ya hemos dicho,

---

<sup>18</sup> Horkheimer,Max; Adorno,Theodor W. Dialéctica de la Ilustración: fragmentos filosóficos, trad. Juan José Sánchez, Madrid, Trotta, 1994 p. 176

esto supone una inseguridad frente al mundo laboral pues en España las políticas de empleo no van encaminadas a proteger a este tipo de profesionales. En nuestro país las empresas de las llamadas Industrias culturales y creativas tienen como característica principal que cerca del 61% no disponen de asalariados a su cargo. En el gráfico 2 podemos observar cual es la comparación de este tipo de empresas frente al conjunto del territorio, donde los autónomos representan el 54% del tejido empresarial.

Gráfico 2: Tamaño de las empresas según número de asalariados en España. Industrial culturales y creativas (ICC) frente al mercado laboral. Año 2010



Fuente: Documento del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2011<sup>a</sup>); Cuenta satélite de la cultura en España. Avance resultados 2000-2009.

Sería muy importante hacer una reflexión sobre si trabajar en cultura en estos momentos es factible y rentable. Desde la lógica del sistema aparecen sectores que ofrecen muchas más oportunidades de empleo y de cierta estabilidad. Pero cómo ya señalaba la encuesta del Observatorio de la Cultura los profesionales de la cultura se dedican a ella por motivación. El hecho de trabajar en proyectos culturales genera una satisfacción a todo aquel que decide optar por esta profesión. Por lo tanto, desde los gobiernos o los diferentes agentes

culturales se deberán generar las condiciones necesarias para que la clase creativa encuentre la ciudad llena de espacios para crear. Llevar a cabo políticas que apoyen tanto la creación como la participación, y conseguir así, acercar la cultura a través de una red de espacios que ofrezcan una programación variada y de calidad. Esa sería una de las oportunidades laborales para los gestores, promover la ciudad y la ciudadanía.

En rasgos generales, podríamos resumir en cinco claves el eje que definiría el nuevo perfil profesional del gestor cultural, además de ser también nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

1. Pensar de manera global pero actuar de forma local: El gestor deberá ser el motor de desarrollo local con una mirada abierta y comprometida. Desarrollo de espacios en los barrios como lugar de implementación de planes estratégicos que ayuden a generar sensibilidades colectivas.
2. Transversalidad de contenidos culturales: apoyarse en la convivencia entre vecinos, asociaciones y colectivos. Generar espacios de interacción y favorecer la creatividad a través múltiples lenguajes o formas.
3. Estar integrado en redes de trabajo profesionales. Es el momento de las inteligencias compartidas, esas que favorecen la apareciendo de nuevos proyectos gracias al apoyo de diversos profesionales. Nuevas dinámicas de relacionarse y colaborar que permitirán coproducir, cofinanciar y coparticipar en un mismo proyecto conjuntamente.
4. Excelencia de contenidos: apoyar el I+D cultural. Los espacios cercanos se convierten en laboratorios culturales que permiten la experimentación. Buscar la calidad artística a través de los profesionales, pero también, dar la posibilidad de involucrar al público para generar amateurs o personas creativas que quieran participar de la cultura en el entorno local.

5. Generar nuevos modelos de financiamiento. Los gestores culturales tendrán que saber moverse entre lo público y lo privado. Saber ajustar sus presupuestos. Buscar nuevas formas de pagar cachees, llevar a cabo una campaña de teatro, o formas de financiar un concierto, por ejemplo.

El nuevo reto del gestor será lidiar con las políticas culturales locales, autonómicas, estatales o europeas para conseguir que estas vayan encaminadas a generar desarrollo comunitario centrado en la proximidad y la participación, mediante la cultura, para crear una sociedad tolerante, abierta y creativa.

- **Cambio en los valores culturales**

En un momento de redefinir el modelo de propuestas culturales y la filosofía que las envuelve, también hace falta repensar la ciudad. Durante este apartado de la investigación trataremos de analizar el nexo que ha surgido entre la nueva tipología de proyectos culturales y el protagonismo que están adquiriendo los barrios. Serán claves para entender a qué se enfrenta el gestor cultural y a qué nuevas oportunidades laborales accederá. Cuando un gestor cultural tiene como escenario la ciudad, esta trasciende de lo meramente físico para modificar la realidad del sistema capitalista, mejorar el entorno, y en muchas ocasiones, pone el punto de atención sobre problemas de cohesión social o injusticias. El énfasis es usar el espacio urbano buscando lugares de unión donde se sucedan los procesos sociales y políticos.

Un ejemplo claro lo tenemos en la cantidad de comisiones de cultura que han surgido en los barrios, pero también, en la cantidad de personas que se han convertido en programadores de actividades. Otro aspecto interesante en esta línea, es como las asambleas se vuelven a convertir en herramientas políticas que configuran espacios de dialogo, pero también de actuación y decisión. Esta

forma de relacionarse, de compartir, y porque no, de aprender de los unos y los otros, es un indicativo más de este cambio hacia la colectividad que se está produciendo. Las asambleas son una herramienta política y social perfecta, que el 15M utilizó como sistema de debate. Desde la primera hace dos años en Acampada Sol se han ido sucediendo por todo el territorio, incluso llegando a normalizar ese sistema de debate político.

Imagen 5 : Asamblea del 15M en Valencia.



Fuente: web 15M valencia. <http://www.acampadavalencia.net/>

Esta nueva situación económica y social está llevando a la cultura y a sus profesionales a un contexto nuevo y más amplio: al compromiso. Pero también le está aportando una nueva dimensión de actuación: la ciudad como espacio creativo. Con estos dos conceptos trataremos de seguir analizando el cambio en el perfil de los gestores y su implicación e incidencia social. En los años sesenta ya surgió la corriente artística de llevar al exterior de las instituciones museísticas las producciones artísticas. Pero ahora se da un paso más, y es la oferta cultural de muy distinta tipología la que se apropia del espacio urbano y de los rincones en desuso de la ciudad. Este hecho se apoya sobre la idea de que la cultura existe más allá de los circuitos tradicionales, del mercado o de las

instituciones culturales fuertes. Este tipo de propuestas culturales no sólo se sitúan en el espacio urbano sino que actúa y se vincula al contexto de la ciudad.

Un ejemplo de ello lo tenemos en la propuesta museística de le colectivo MuRAC de Logroño lleva a cabo. MuRAC es una *anti-museo* pero con función y espíritu museístico, constituyéndose como un museo sin límites, caracterizado por una divulgación y conservación del patrimonio urbano, poniendo el punto de atención en su faceta marginal señalando su estética del límite. Usan la ciudad como espacio expositivo y proponen políticas artísticas donde la participación ciudadana y el disfrute del entorno cotidiano contrastan con las inquietudes turísticas y económicas de otras entidades dedicadas al arte. En la entrevista<sup>19</sup> vía e-mail que puede realizarles les pregunté por su vinculación con la ciudad y si respuesta es un argumento más de la importancia que deben adquirir las ciudades y la relación estrecha con los nuevos agentes culturales "El museo carece de ubicación, pero la relación física con la ciudad de Logroño es continua. El entorno social reaccionó con una mezcla de asombro, incredulidad, recelo, humor y admiración. Poco tiempo después de poner en marcha el proyecto fue validado por un agente relevante del mundo del arte contemporáneo regional, que invitó a MuRAC como ponente en un Ciclo de Conferencias de Arte Contemporáneo. Esto lo hizo visible para muchos de los agentes culturales de la ciudad".

En relación a ello, llama la atención la cantidad de proyectos culturales promovidos por los barrios. O mejor dicho, como desde las asambleas de los diferentes barrios están surgiendo una gran cantidad de propuestas culturales que activan a la ciudadanía. La mayoría de estas propuestas tienen una base solidaria y se asientan sobre conceptos como compartir, relacionarse y participar. Los gestores culturales, de profesión o vocación, que llevan a cabo estas propuestas tratan de acercar la cultura y las artes allí donde no suele

---

<sup>19</sup> Entrevista realizada al colectivo MuRAC, se encuentra en el anexo 1, entrevista 1.

generar empatías. Pero también ponen en práctica una tipología de proyectos que tratan de concienciar, es decir, que tienen una base social muy importante y que muchas veces no han tenido cabida en otros espacios culturales.

Se trata de actividades que en su mayoría pretenden conseguir generar un encuentro entre ciudadanos y muchas veces tratan de modificar los valores negativos de la sociedad, apostando por otro tipo de ciudadanía. A través de estas actividades culturales muchas veces se ponen de manifiesto que tipo de cultura quiere la ciudad y sus habitantes. Tratan de reivindicar que la cultura no es un lujo y de debatir sobre las políticas culturales y sobre la cultura política. Nace de la necesidad de formar nuevos lugares de expresión libre y de interrelación política y ciudadana. No es sólo el uso de la "calle", también cobran importancia espacios deshabitados o infraestructuras en desuso, el ciudadano reivindica así, su derecho al espacio. El gestor tiene la labor de formar estos lugares, de ponerlos en el mapa y de darles un uso. Pero también de generar empatías y diálogo entre lo público y lo social.

Ejemplos de propuestas culturales desde los barrios tenemos muchas pero entre todas ellas existen algunos elementos que las relacionan entre sí. A través de los carteles que difunden las actividades culturales se puede hacer un análisis de esta nueva tipología, y que nos lleva a comprender mejor que está sucediendo en el entorno. A pesar de que más adelante analizaremos algunos proyectos en profundidad, resultaba interesante ver como ese cambio paulatino en los valores está generando o demandando una tipología concreta de propuestas culturales. Es pues una claro síntoma del cambio en el paradigma de la gestión cultural.

Imagen 6 y 7: Carteles actividades culturales Asambleas 15



Fuente: Asamblea Asturias 15M: <http://tomalosbarrios.net>

Tanto en la imagen 6 como en la 7 tenemos dos ejemplos de como se están generando esos espacios de interrelación. La propuesta sobre el Mercado de la Cebada en Madrid plantea concretamente el uso del espacio, en este caso de un edificio emblemático que estaba en desuso y que el Ayuntamiento planeaba convertir en espacio comercial. En esta propuesta se intenta reinventar de forma social un lugar. El programa de actividades es multidisciplinar, pero llama la atención que una de las partes sea una convocatoria para que arquitectos y creativos realicen in situ propuestas de distribución y uso del espacio. De una forma diferente, la propuesta de actividad presentada desde el Colectivo La Latina se convierte en un espacio de debate sobre cultura libre y colaborativa. Temas como licencias libres, Copyleft y autoedición salen a debate, pero también cómo implantar el procomún en la sociedad y cómo usar la ciudad con el concepto de "ciudad de todos". Estos temas que hasta hace unos años sólo se encontraban analizados por una minoría de la sociedad, se normalizan para generar nuevos modelos de organización social, y como no, cultural.

También surgen propuestas de uso del espacio urbano como el ejemplo de la actividad programada que vemos en la imagen 8. En este caso, las vecinas y vecinos del barrio Madrileño de Malasaña organizaron un trueque cultural, una propuesta que resulta muy interesante pues su propósito era generar una experiencia con la que poder transmitir de unos a otros objetos, útiles o vivencias personales. Una forma de compartir y de dar nueva vida a todo aquello que se guarda, tanto físico como mental. Pues incluso animaban a intercambiar una buena conversación, saberes, experiencias, etc. Trascender de lo meramente físico, para darle valor a la convivencia. Al igual que otros colectivos, como el de Desayuno con Viandantes en Valencia, también se animaba a compartir un desayuno. Una actividad cotidiana que se convierte en un acto político, pues el simple uso del espacio público transforma la relación que los sujetos tienen con el espacio.

Esta idea queda más definida y clara cuando el colectivo de Desayuno con Viandantes contesta la siguiente pregunta *¿Por qué es necesario un proyecto así?*<sup>20</sup> “Entendiendo el espacio público como el espacio donde cualquier persona tiene derecho de paso y uso, en los *Desayunos* el espacio se convierte en un escenario de interacción social cotidiana, un lugar de relaciones sociales y de identificación. Durante un *Desayuno* se origina un modo sugerente de activar la calle implicando a las personas a vivir una experiencia compartida (urbana, escénica, artística, política y gastronómica) con su entorno, se desvela un espacio a través de su uso. Los *Desayunos* no informan, sugieren; no denuncian, proponen; no movilizan, activan”

---

<sup>20</sup> Información extraída de la Web de Desayunos con Viandantes.  
<http://www.desayunoconviandantes.org/faq.html> (Consulta: 10 Mayo 2013)

Imagen 8: Trueque y Desayuno popular



Fuente: Asamblea Dos de mayo. [hhpt://tomalosbarrios.net](http://tomalosbarrios.net)

Con esta topología de propuestas se genera una participación activa que acelera la transformación constante de la ciudad. Cambiar el paisaje urbano lleno de experiencias individuales por unas que a la vez se conviertan en colectivas. El uso del espacio público conlleva además, hacer uso de la ciudad desde muchos ámbitos ya sea desde lo político, lo social o lo cultural. Con actividades como un desayuno, una asamblea, un debate, una propuesta artística, etc. se conoce el entramado urbano que antes pasaba desapercibido y se genera entorno a él una experiencia que cambia la percepción que cada uno tiene del entorno, pero también consigue mejorar las relaciones sociales, pues conecta a personas que a pesar de vivir en el mismo barrio antes no se conocían. Como también se añade en Desayunos con Viandantes *“son proyectos basados en el convencimiento de que, más allá de cuestiones físicas, el espacio público se construye, y se define, en el momento en que se usa”*.

En este línea de proyectos, en el mes de Mayo se presentó una nueva propuesta que se ajustaba muy bien a los temas tratados hasta el momento. Por causas de tiempo, el proyecto no se pudo incluir en el apartado de análisis de proyectos pero consideré interesante su estudio igualmente. Inceasis es una plataforma que trata de dar respuesta a un modelo de ciudad que hasta el momento se estaba desarrollando de manera compulsiva, propone estrategias de activación de edificios, solares, etc. y busca la revitalización de territorios en desuso. Para este trabajo contacte con ellos porque su razón de ser casaba muy bien con el tema central de mi investigación y consideré interesante analizar algunas de sus respuestas. Cuando pregunte que relación tenía el proyecto Inceasis con la ciudad o el barrio la respuesta fue que "Inceasis es un instrumento para ciertas prácticas de toma inmediata del derecho a la ciudad, para la implicación directa de los ciudadanos en la gestión y la producción de su entorno. Queremos que la plataforma sea una herramienta para la transformación de contextos urbanos juntando la acción local con una producción y puesta en común de conocimiento en una escala mucho más expandida. En este sentido el barrio, o núcleos de agregación de pequeña extensión son el espacio de acción directa, mientras todas esas experiencias locales, sumadas, generan un conocimiento global."<sup>21</sup>

Por la tanto, proyectos como MuRac, Desayuno con Viandantes o Inceasis proponen una ciudad distinta, activan la relación urbana y generan experiencias sociales a través del espacio. En los últimos años, se están desarrollando espontáneamente modelos de participación directa por muchas ciudades españolas, que pueden constituir poco a poco, no sólo de superación de la democracia representativa sino también de la democracia participativa, hacia una idea de implicación más directa de los ciudadanos.

---

<sup>21</sup> Extraído de la entrevista con Vanesa, gestora cultural del proyecto Inceasis. Anexo 1, entrevista 4.

Por último, cabría hacer referencia al auge en la crítica política. Muchas de las actividades, como ya hemos dicho, están apoyadas en valores como la participación, la convivencia o la solidaridad, pero, hay otra tipología de propuestas culturales más reivindicativas y políticas. Estas van encaminadas a una crítica directa al sistema, a poner en duda la forma de gestión y de organización en la que se basa toda nuestra sociedad. A través de charlas, debates, mesas redondas, pase de películas o documentales poco comerciales, se pretende concienciar a la ciudadanía. Mediante la premisa del derecho a la información los gestores que llevan a cabo estas actividades también intentan un cambio de mentalidad en la sociedad, y que genere un debate profundo.

Imagen 9 y 10: carteles actividades culturales 15M



Fuente: Imagen 9, Web del 15M Elche: <http://elche.tomalaplaza.net/>  
Imagen 10, Web del 15M Iruña: <http://15mpamplona.org/tag/cultura/>

Los gestores culturales se enfrentan al reto de asistir a un cambio social y a una crisis económica, que dificultará su proyección laboral pero también le abrirá todo un abanico de oportunidades. Como ya hemos ido desarrollando durante todo el trabajo, la profesión del gestor está en constante cambio pues es una profesión que está muy influenciada por el entorno global. Las

herramientas tecnológicas, los cambios en la manera de comunicarse y los movimientos sociales. Todos estos factores afectarán al perfil profesional de manera muy directa.

#### **4.4 Del derecho a la ciudad a los proyectos que hacen ciudad**

El título del siguiente punto hace referencia a un libro que estuve leyendo durante la investigación y que en gran medida marcó la dirección hacia donde se estaba dirigiendo el cambio cultural y cómo iba a afectar a la gestión cultural. El libro *Ciudades Rebeldes, del derecho a la ciudad a la revolución urbana*<sup>22</sup> (Harvey, D. 2013) supuso el punto de partida para entender porque los movimientos sociales que estaban surgiendo por todo el mundo se apropiaban de plazas como símbolo de su protesta. Todos estos movimientos se caracterizan, principalmente, por ser movimientos urbanos, ya que las luchas de proletariado han sido sustituidas por las del "precario urbano". Estos movimientos sociales han surgido principalmente de las calles y de los barrios de ciudades enfermas, que han provocado el descontento hacia el concepto de Estado. El derecho a la ciudad es un grito de socorro de gente que se siente oprimida y desilusionada con el sistema en un tiempo tan difícil como es la crisis económica que estamos viviendo. Pero el derecho a la ciudad es mucho más y es lo que trataremos de analizar a través de una investigación teórica y luego mediante el ejemplo de tres proyectos culturales que están reivindicando su derecho al uso de la ciudad y sus infraestructuras.

Una ciudadanía que busca espacios sociales singulares donde poder llevar a cabo algo diferente, algo que ayude a la gente a hacer, sentir, percibir y darle sentido a su vida cotidiana. Ningún colectivo se esperó a que llegaría la gran revolución para constituir esos espacios, que en el caso de las protestas sociales fueron las plazas, porque "lo espontáneo confluye en un momento de irrupción cuando diversos grupos heterotópicos ven de repente, aunque solo

---

<sup>22</sup> Harvey, David. *Ciudades rebeldes. Del derecho a la ciudad a la revolución urbana*. Akal Pensamiento. Madrid, 2013

sea por un momento efímero, las posibilidades de acción colectiva para crear algo radicalmente diferente". (Lefebvre 1968)<sup>23</sup>. Creo que esta cita de Lefebvre explica muy bien porque a pesar de la individualidad que ha fomentado el sistema ha surgido un sentimiento de la colectividad. Y como la añoranza de una ciudad imaginada ha animado a una sociedad desarticulada a pedir su derecho a construir sus espacios de lo común.

*"La cuestión de qué tipo de ciudad queremos no puede separarse de qué tipo de ciudadanos queremos ser, el tipo de relaciones sociales que pretendemos, las relaciones con la naturaleza que apreciamos, el estilo de vida que deseamos y los valores estéticos que respetamos. El derecho a la ciudad es por tanto mucho más que el derecho al acceso de los recursos que esta posee, es un derecho a cambiar y reivindicar la ciudad de acuerdo con nuestros deseos" (Harvey, David. 2013)<sup>24</sup>.*

Según Harvey, existe una importante distinción entre espacio o bien público y los bienes comunes, una diferencia que aclarará muchas cuestiones tratadas a continuación. El espacio o bien público ha sido siempre objeto de poder para las administración pública o el Estado, pero no necesariamente son un bien común de los ciudadanos. Los bienes públicos, tales como: la educación, el tratamiento de las aguas residuales o la sanidad, son gestionados por las fuerzas políticas convirtiéndose en elementos claves del sistema. La apropiación de estos bienes públicos y su transformación en bienes comunes requiere una acción política por parte de los ciudadanos. Es por ello, que las plazas de Sol, Tahrir o Syntagma, que antes de las revoluciones eran espacio públicos, se convierten en bienes comunes urbanos donde la gente va a expresar sus ideas y sus reivindicaciones. Las calles y plazas son espacios que se transforman con la acción social, pues la demanda de estos espacios por parte de la ciudadanía ha sido siempre objetivo de los movimientos revolucionarios.

---

<sup>23</sup> citado por: Harvey, David. *Ciudades rebeldes. Del derecho a la ciudad a la revolución urbana*. Akal Pensamiento. 2013. p.15. Descripción de Lefebvre, Henri. *Le Droit à la Ville* (El derecho a la Ciudad) extraída del ese libro.

<sup>24</sup> Harvey, David. *Ciudades rebeldes. Del derecho a la ciudad a la revolución urbana*. Akal Pensamiento. 2013. Madrid p.20

La lucha por apropiarse de los espacios y bienes comunes está más vigente que nunca. La paradoja llega con la urbanización incontrolada de la ciudad en las últimas décadas, que ha dejado el centro de muchas ciudades lleno de espacios degradados, sin terminar o vacíos, siendo el desuso una tendencia común. La otra cara del desastre de políticas urbanísticas es la existencia una ciudad distinta pero oculta, llena de agentes vecinales, movimientos ciudadanos, y propuestas culturales alternativas, éstas trabajan desde los barrios con el deseo de transformar la ciudad un lugar mucho más social. El espacio público, la movilidad, la participación ciudadana o la gestión de lo urbano es parte de la revitalización del espacio.

Como señala el arquitecto David Estal<sup>25</sup> en un artículo sobre “La ciudad por construir”<sup>26</sup> “El espacio público ‘civilizado’ no es adaptable. El conflicto y la convivencia están asociados a los espacios de libertad y ambos tienen que existir”. Por ello, muchas personas llevan años creando proyectos sociales y económicos alternativos con la intención de buscar formas de vivir más justas, humanas y respetuosas, tanto con el medio ambiente como con los otros ciudadanos. Proyectos que nos ofrecen alternativas al sistema actual, caracterizado por ser consumista y derrochador. El movimiento 15m ha ofrecido un enorme empujón de moral a este tipo de colectivos, que hoy se encuentran en efervescencia. En la foto número 12 podemos ver una cartografía de proyectos alternativos es toda España, donde además llama la atención que ciudades como Sevilla o Madrid destaquen por su gran número de proyectos alternativos. Es una forma de hacer muy visible todo este tejido alternativo que hasta ahora ha permanecido relativamente oculto, permitiendo a cualquier persona ver qué se está haciendo en su barrio o conectar colectivos con otros

---

<sup>25</sup> David Estal arquitecto. Estudios sobre “La Ciudad Construida” a través de las dinámicas espontáneas de uso de la misma y proponiendo mecanismos para potenciarlos frente a una ciudad de promesas incumplidas.

<sup>26</sup> Estal, David. Valencia y (p)resentimiento (en línea).Revista Bostezo Nº8 Edición digital. 2013 <http://digital.revistabostezo.com/2013/06/una-ciudad-por-construir.html> (Consulta: 16 junio 2013)



políticas que favorezcan la ejecución de propuestas culturales sostenibles y sociales. Así que, es el momento de que la ciudadanía reivindique, use y disfrute de los espacios comunes sean de titularidad pública o privada.

Sería absurdo hablar de un cambio en el paradigma de la gestión cultural sin hablar también de un cambio en el paradigma de la gestión y la financiación de los proyectos culturales. Modelos de gestión de espacios existen muchos pero ahora están destacando con fuerza aquellos que permiten una gestión común entre agentes sociales, agentes privados o públicos. Se trata de buscar acuerdos que faciliten la ejecución de proyectos, sin necesidad de grandes presupuestos o tecnologías de última generación. El capital humano vuelve a ponerse en primer lugar como valor máximo de un proyecto. Cuando la administración pública no tiene dinero, y no se están financiando proyectos que construyen ciudad de forma participativa y colectiva, hay que tratar de definir estrategias que busquen conseguir precisamente eso.

Con esta efervescencia de proyectos alternativos cabe preguntarse qué papel debería jugar la Administración Pública en estos momentos. Lo que está claro es que estamos un buen contexto económico y social para solicitar la cesión de espacios en desuso y es ahí donde la Administración Pública, como propietaria de la mayoría de los espacios, debería tomar posición. Los ayuntamientos deberían ser los encargados de generar un clima propicio para la aparición de espacios que lleven a cabo proyectos de carácter social y cultural. Los excedentes de inmuebles son una buena manera de justificar el uso de las infraestructuras como un bien común. Para ello, los trámites deberán agilizarse y facilitar el acceso a al inventario de inmuebles, cosa que muchas veces es difícil debido a la falta de transparencia. La ecuación parece perfecta, los ayuntamientos disponen de inmuebles vacíos que se están deteriorando y no tiene medios económicos para activarlos, mientras que los ciudadanos necesitan espacios de interrelación para generar sinergias, convivencias y construir ciudad. Pero la comunicación falla, y muchas veces el acceso se hace

imposible, la voluntad política todavía es reticente a favorecer la aparición de este tipo de proyectos. Aún así existen muchos proyectos que funcionan y que cumplen los objetivos marcados en este trabajo, espacios autogestionados, naves de creación e innovación artística, plataformas políticas o sociales, huertos urbanos y solares convertidos en centros sociales. De la decadencia política y social surge el positivismo activo ciudadano. Estas dos imágenes una en el barrio del Cabanyal en Valencia y otra en el barrio de Palomeras Bajas en Madrid ejemplifican muy bien el resurgir de los barrios.

Imagen 13: Instalación del artista Santiago Serra en el barrio del Cabanyal



Fuente: Instalación de Santiago Serra. Palabra quemada 2012. Valencia

Imagen 14: Proyecto El Barrio es nuestro



Fuente: Web del colectivo: <http://www.todoporlapraxis.es/?p=1617>

Es por ello, que los tres proyectos escogidos para analizar intentarán ejemplificar el cambio en la tipología de proyectos que desde los colectivos se proponen, los nuevos valores que estos promueven y las herramientas de financiación y gestión que las hacen diferentes. Son tres proyectos distintos pero con muchas similitudes y que tienen la ciudad como punto en común. Son proyectos pequeños que nacen en contraposición a las grandes empresas de la industria cultural y creativa, a la mercantilización del arte y a la privatización de espacio.

1. Calderería: Un proyecto autogestionado que pretendía construir un espacio de innovación socio-cultural en Valencia
2. Tabacalera: Gran proyecto de espacio autogestionado y de cultura alternativa
3. El Bloc Onze: Espacio vecinal autogestionado en Barcelona que después de muchas reivindicaciones consiguió la activación de una nave, propone espacios sociales y culturales mediante la democracia participativa.

Esqueletos, solares y edificios vacíos que se encuentran inutilizados, representan una oportunidad para el desarrollo de nuevos centros de producción de pequeña escala en los que se experimentan nuevos modelos económicos. Por lo tanto tenemos proyectos por todo el territorio español que dan respuestas a las reivindicaciones ciudadanas, ya sea en forma de espacio público abierto (una calle, un solar, una plaza) o espacio en desuso del patrimonio, normalmente industrial porque es el que más a pasado inadvertido entre las fuerzas políticas. Proyectos que promueven una ciudadanía, desafían a las estructuras clásicas y proponer políticas artísticas donde la participación ciudadana y el disfrute del entorno cotidiano contrastan con las inquietudes turísticas y económicas de otras entidades dedicadas a la cultura.

- **Proyectos culturales estudiados desde el punto de vista de la gestión cultural**

Los tres proyectos escogidos, como ya se ha dicho, nos permiten dar ejemplos de cómo una nueva corriente cultural está modificando la tipología de proyectos culturales. No son únicos, porque por todo el territorio español han surgido infinidad de iniciativas con rasgos similares a estos tres. Pero el concepto de espacio autogestionado, que no es nuevo, está permitiendo la activación de muchos de los espacios industriales en degradación, y son un ejemplo claro de las reivindicaciones ciudadanas en torno al derecho a disponer de infraestructuras. En Europa la activación del patrimonio industrial lleva décadas siendo el escenario de las iniciativas culturales más arriesgadas, alternativas o *Underground*, término que se designa a los movimientos contraculturales y ajenos a la cultura *mainstream*. En España tenemos como ejemplo Andalucía que posee La Coordinadora Andaluza de Patrimonio Industrial 'Fabricando el Sur', formada por 20 asociaciones, donde es Sevilla la que se lleva la mayoría de proyectos de activación. Pero en muchos casos la recuperación de espacios industriales no es difícil ni se necesita demasiada inversión, sólo propuestas y voluntad social y política.

Principalmente el análisis será a través de la relación de los proyectos con la ciudad, los valores en los que se sustentan, las actividades y el modelo de gestión. Para comprender cada proyecto se tratará de seguir un orden similar al de la imagen 15, a pesar de que cada proyecto tiene unas peculiaridades que llevan a un análisis diferente en cada caso. Lo primero y fundamental será conocer sus objetivos, la razón de ser y los valores que van unidos a cada proyecto. En segundo lugar, de que recursos dispone, forma de financiarse y modelo de gestión del espacio. En tercer lugar, la tipología de actividades y servicios que ofrece, y también saber si existe la figura del gestor cultural. Por último saber qué tipo de relación tiene el proyecto la ciudad y si en el están presentes agentes sociales o culturales del barrio.

Imagen 15: Esquema de análisis de un proyecto cultural



Fuente: Fundación Universidad Rey Juan Carlos. <http://www.educathysen.org>

## 1. Calderería

La elección de que Calderería<sup>27</sup> estuviera presente en este trabajo de investigación es principalmente por dos razones, la primera porque su propuesta de uso y activación fue desde el punto de vista teórico muy interesante, y la segunda porque su puesta en marcha estuvo plagada de complicaciones que provocaron el cierre del espacio y el proyecto, pero marcó

<sup>27</sup> La Calderería, Valencia 2011-2013

un antes y un después para la ciudad de Valencia. Así que es un proyecto que no sólo sirve para argumentar el cambio en el paradigma de la gestión cultural, sino que también nos ayuda a entender a qué tipo de complicaciones se enfrentan este tipo de proyectos menos formales y cuales son algunos de los errores que se suelen cometer. Toda la información de este análisis está extraída del dossier del proyecto Calderería, de la Web y la documentación publicada, pero también de una entrevista realizada a David Estal que fue miembro de LaCiv y coordinador del proyecto durante la primera fase.

Calderería nace como proyecto teórico en Julio del 2011 cuando en Valencia se celebra el encuentro "Comboi a la fresca" dentro de la Red Arquitecturas Colectivas<sup>28</sup>, el objetivo fue tejer una red y hacer ciudad mediante distintas intervenciones en el que participaron diversos colectivos de la ciudad de Valencia. Es decir, que nace de una convulsión de ideas y pequeñas iniciativas que pretenden proyectan una ciudad diferente. A raíz de este encuentro se conforma el colectivo de LaCIV (la coordinadora de iniciativas vecinales) compuesto por un grupo de profesionales de muy distintas ramas pero todos interesados en el uso y transformación de la ciudad. Gracias al éxito del proyecto del Solar Corona la promotora Invergi2 SL, y el propietario Nacho Giner, proponen la activación de una nave vacía de su propiedad en el barrio de Ayora junto a la estación de metro Marítim-Serrería (imagen 16). Debido a las características de la nave de casi 1.000 m<sup>2</sup>, su deterioro y las dificultades del mercado inmobiliario, el propietario y la promotora acuerdan prestar el espacio para la realización de actividades, y su consiguiente activación.

Por lo tanto, estamos hablando de una propuesta de uso de una espacio deshabitado, una nave que forma parte del patrimonio industrial de la ciudad que está abandonada y la oportunidad de descentralizar los centros culturales y

---

<sup>28</sup> Arquitecturas Colectivas es una red de personas y colectivos interesados en la construcción participativa del entorno urbano. Este se manifiesta principalmente en tres formas: mediante sistemas de comunicación, mediante proyectos colaborativos y mediante encuentros presenciales.

sociales buscando una relación con los barrios más periféricos. La calderería pretendía ser un laboratorio de cultura emergente, esa que está surgiendo gracias a la actual crisis y que se apoya sobre los valores de cooperación, economía social, participación y compromiso.

Imagen 16: Localización La Calderería

## Localización



Fuente: Página Web Calderería.org

El problema principal del proyecto surge al inicio, ya que, La Calderería no nace de unas reivindicaciones vecinales o de una necesidad de equipamiento social, es una necesidad interna del propietario que propone a un conjunto de personas la activación de su espacio. Además la localización también jugó un papel muy importante en el transcurso del planteamiento teórico. El barrio de Ayora no es céntrico ni un barrio activo, es más bien residencial y con mucha población inmigrante. De hecho cuando se empezó a plantear el proyecto de Calderería lo primero que se realizó fue un mapeo de barrio donde se llegó a la conclusión de dos aspectos fundamentales; el primero que es un barrio sin identidad definida y que incluso los vecinos no sabían delimitar exactamente el barrio al que pertenecían, y el segundo aspecto, que no había una necesidad

real de espacio cultural en el barrio y que incluso tenían un mal recuerdo de una espacio social y cultural de titulación pública que nunca llegó a funcionar correctamente. Por lo tanto, ante este panorama el equipo que trabajaba en Calderería propone ampliar horizontes y plantear el proyecto a nivel ciudad y no de barrio, intentando involucrar a colectivos de fuera e incluso conectarlo con redes europeas. Pero como bien apunta David Estal, a pesar de que no se consiguió a priori contar con el apoyo y la vinculación del barrio de Ayora, si que hubo una respuesta positiva después de la jornada de puertas abiertas, algunos colectivos del barrio se animaron a participar y hubo presencia vecinal en las presentaciones de la convocatoria. De esta forma se visibilizó el barrio y el espacio.

Los objetivos principales del proyecto fueron crear un espacio de encuentro entre agentes culturales y generar, a través de la participación ciudadana, un motor de cambio en la sociedad valenciana. Para ello, los miembros de LaCiv lanzaron una convocatoria animando a distintos colectivos, asociaciones o individuos a que presentaran proyectos de uso de una parte del espacio. La idea central era que los distintos colectivos compartieran espacios y experiencias a la hora de trabajar en un régimen de masovería urbana. Tal y como los miembros de LaCiv lo explican<sup>29</sup>: "La masovería urbana se propone como un mecanismo de trueque no económico entre propietarios y personas con necesidad de utilizar un espacio. Por medio de un contrato de masovería urbana, el propietario de una vivienda o espacio cede su uso por un tiempo acordado y a cambio, los masoveros o cesionarios asumen las obras de reforma, mantenimiento o/y reactivación". Por lo tanto el modelo de contrato de uso para el espacio es uno de los aspectos más diferenciadores de este proyecto.

---

<sup>29</sup> Calderería. dossier (en línea) Antecedentes de proyecto. Valencia, 2012  
[http://www.lacaldereria.org/?page\\_id=135](http://www.lacaldereria.org/?page_id=135) (Consulta: 30 abril 2013)

Desde el planteamiento teórico el modelo de gestión no se definió desde el principio, la idea era que se tenía que “desvelar” a través de la convocatoria, aunque se sabía que sería una gestión de tipo horizontal. Para este proyecto existían tres pilares fundamentales: LaCiv, el propietario y los colectivos. Cada uno de ellos debía ejercer una responsabilidad distinta, y jugar un papel, que como veremos más adelante no se planteó correctamente. La primera fase, la de visibilizar el espacio, es la única que cuenta con un trabajo de gestión claro llevado a cabo por las personas de LaCiv. Las dificultades vinieron cuando hubo que plantear una continuidad del proyecto una vez se habían abierto las persianas y los medios de comunicación hablaban de él. Según David Estal<sup>30</sup> el principal problema fue que desde el principio no se hizo un plan correcto de viabilidad y para que este proyecto funcionara debía estar sustentados en tres aspectos fundamentales, la viabilidad real, la programación y un mantenimiento del edificio. Para ello, se tendrían que haber dividido los roles dentro del equipo y haber exigido mayor responsabilidad frente al proyecto. Cuando le pregunté a David por el papel del gestor cultural hizo referencia a lo difícil que es poner de acuerdo a un equipo de 13 personas o más, con planteamientos distintos y profesiones diferentes. Dentro del equipo habían varios gestores culturales de profesión, arquitectos, artistas, sociólogos y un abogado que se ocupada de los temas contractuales. Pero el gestor cultural como función dentro del equipo no estaba definido, pues durante la primera fase fueron el propio David (Arquitecto) y Miguel Ángel Baixauli (Cineasta) los coordinadores. En la segunda fase los encargados de coordinar y gestionar los proyectos y las actividades puntuales fueron Domingo Mestre ( Comisario de exposiciones y artista) y Paula Roselló (Arquitecta y Antropóloga).

Otro aspecto importante a analizar es el de los recursos, en este caso, es importante señalar que la propuesta pretendía la activación de una nave industrial en desuso que estaba en un estado de deterioro muy acusado. Que además a nivel urbanístico devaluaba el precio de las viviendas porque el bajo

---

<sup>30</sup> Información extraída de la entrevista con David Estal. Anexo 1, entrevista 2.

se encontraba cerrado y con problemas de salubridad. El propietario financió la primera fase del proyecto y el acuerdo era que la segunda fase se autogestionara a través de las actividades de visibilización. El espacio hubiera necesitado una importante reforma que desde el principio no se estipuló y acabo generando conflictos con el propietario, porque el edificio carecía de elementos básicos como, el agua o la luz y la puesta en marcha suponía un gasto muy elevado. Por lo tanto, la primera fase se realizó correctamente pero en la segunda, donde los proyectos deberían empezar a trabajar dentro, empezaron las complicaciones.

El último aspecto interesante en el análisis es el de la tipología de actividades y servicios que pretendía ofertar La Calderería. En este caso, vamos a diferenciar dos tipos de actividades: unas las que presentó directamente el equipo de LaCiv y las otras, las que los colectivos proponían como uso del espacio. Desde LaCiv se realizaron tres actividades: la primera, jornada de puertas abiertas y fiesta de Inauguración para visibilizar el espacio, generar noticias en los medios y poder invitar a los colectivos a que conocieran La Calderería. La segunda fue un seminario de economía crítica promovido desde La Calderería y el Instituto Francés que tuvo una gran fluencia de asistentes y se generaron reflexiones muy interesantes en torno a modelos de financiación y de gestión de los espacios, pero también sobre alternativas económicas al sistema actual. Estas jornadas que contaron con unas ponencias de la talla de Philippe Verdier o el colectivo ETC y su proyecto "Detour de France". En ellas trataban de explorar y potenciar la elaboración de alternativas económicas en el contexto de crisis, a la vez que profundizan en los análisis sobre la misma. Y en tercer lugar, un taller práctico de madera dirigido por arquitectos y carpinteros locales que pretendía construir los elementos necesarios para transformar el espacio de La Calderería. Este taller fue promovido desde La Calderería con la ayuda de la empresa de tableros de madera Finsa, que proporcionó la materia prima (la madera). En el taller no sólo se trabajaban los materiales, sino que se discutía cual debían ser los espacios compartidos y la organización de los modulo de

trabajo para generar sinergias y cooperación entre los distintos colectivos.

La tipología de proyectos que se presentaron a la convocatoria es muy difícil definir, lo más interesante en este caso era comprobar la gran variedad de propuestas que se podían ajustar a la economía social, ya que este era el único requisito imprescindible para poder presentar convocatoria. De los 27 proyectos que se presentaron se podrían destacar algunos como el colectivo Letra salvaje que propuso realizar una investigación para la recuperación y difusión de la memoria vecinal o Jorge Bascuñan que en su proyecto propuso la investigación y construcción de un albuferenc: como forma de recuperación del patrimonio cultural valenciano, además el taller invitaba al aprendizaje sobre este tipo de embarcaciones de madera.

El 6 de febrero del 2013 Calderería anuncia su cierre mediante un comunicado publicado en la Web. Seguramente existen tantas versiones como personas implicadas, pero analizar el cierre de calderería es fundamental para entender también el proyecto, no plantearlo como un fracaso, sino, como un acontecimiento que sucedió por muchas razones. De la entrevista con David se extraen muchas conclusiones claves para entender el problema de base, algunas ya se han ido mencionando a lo largo del análisis, pero otras son reflexiones muy claras. Por un lado tenemos la versión oficial, la que el equipo de LaCiv publica en las redes y donde se responsabiliza principalmente al propietario del espacio de que el proyecto no continuara. Cito con palabras textuales un fragmento del comunicado: "Algunos de vosotros estaréis ya al tanto de que el propietario se mostró reticente a firmar un contrato de alquiler en "masovería urbana" individualizado con los proyectos presentados a la convocatoria, así como, en segundo término también al ofrecimiento de una gestión horizontal de la cesión de uso temporal en la que se hallaba desde el inicio. (..) En la misma medida, sabemos que, detrás de esa negativa a la horizontalidad, se encuentra la "rápida" oferta de una empresa interesada en ocupar el espacio mediante un contrato de alquiler al uso. (..) Por una parte,

nos queda la satisfacción de haber sabido visibilizar y activar un espacio tal y como nos comprometimos y en un tiempo récord. Por otra, la decepción de ver cómo el funcionamiento mercantilizado clásico se impone a cualquier beneficio social en unos tiempos en que éste debiera ser una prioridad en muchos frentes”.

Ante estas afirmaciones pregunté a David cuál era su visión ahora que él ya no estaba ni en LaCiv ni en el proyecto de Calderería. El apunto a que se habían dado varias circunstancias atenuantes que habían provocado el cierre del espacio y que la culpa no recaía ni mucho menos en una sola persona. En primer lugar, el proyecto no era viable porque hacía falta una inversión mayor de la que se proveía, nadie quiso más tarde poner dinero en el proyecto, pero tampoco se buscaron soluciones reales como hacer una campaña de Crowdfunding. Por lo tanto, con las prisas por activar y visibilizar el espacio no se hizo una previsión correcta. En segundo lugar, las personas implicadas en la ejecución de la primera fase no supieron ceder protagonismo a los proyectos a la hora de empezar a trabajar con ellos. No se supo definir bien hacia qué modelo se pretendía llegar y seguramente los miembros de LaCiv iban por caminos distintos. Eso provocó una falta de desconfianza entre los tres pilares que sustentaban el proyecto. Primero fue LaCiv que falló con su gestión, después los proyectos no mostraban compromiso pleno, ellos no podían hacerse cargo de los gastos y desconfiaban del propietario. Y por último el propietario se sentía reticente a firmar un contrato de masoveria y en un momento él propone cambiar el acuerdo a una cesión de uso. Este hecho marca un punto de inflexión pues, no se consigue llegar a un acuerdo porque algunas personas del equipo desconfiaban. En tercer y último lugar, la relación entre propietario, LaCiv y los proyectos nunca fue operativa. No se llevaron a cabo reuniones conjuntas donde solucionar los aspectos de base que provocaron que no se llegará a un acuerdo. Pero el principal problema fue los intereses de cada uno. Y el resultado fue que en un momento de tensión el propietario anuncia que tiene a alguien interesado en gestionar el espacio, que

LaCiv cumplió su función que era la de activar y visibilizar un espacio.

Como conclusión, Calderería nació en un momento en el que en la Ciudad de Valencia se estaban cuestionando algunos modelos y se estaban planteando nuevas formas de trabajar. Pero al no haber nacido de una reivindicación real el proyecto contaba con la dificultad de no poseer una identidad propia, ni un compromiso ciudadano como resultado de una necesidad. Es por ello. Que Calderería quizás al no responder a una necesidad ya fuera desde el principio un proyecto sin continuidad. Sea como sea, no se puede pensar en Calderería como una iniciativa fallida, generó muchas expectativas y por tanto la noticia del cierre supuso un sin fin de opiniones. El proyecto teórico y su puesta en marcha se ha convertido en un precedente en la ciudad, y ha generado en torno a él debates muy interesante. David Estal termina la entrevista con una afirmación que también yo utilizaré para finalizar el análisis "de calderería nos quedan sus procedimientos y la nostalgia".

## 2. Tabacalera

La Tabacalera<sup>31</sup> es posiblemente el espacio autogestionado con mayor repercusión que existe ahora misma en España. La experiencia de Tabacalera contrasta con La Calderería a pesar de que en la base tienen algunas similitudes. Para empezar, el edificio de Tabacalera es un edificio público, está es la diferencia básica con La calderería, que fue cedido por el Ayuntamiento de Madrid después de muchas reivindicaciones vecinales y de algunos colectivos. La cesión se realizó a la Asociación Cultural CSA, una asociación creada desde el principio para conseguir que el uso del centro fuera social y autogestionado. La asociación, a la que cualquier persona puede asociarse, tiene el único objetivo de contar con una figura legal válida para poder ofrecer un responsable que se haga cargo de la cesión. En los propios estatutos de la asociación queda plasmado que esta CSA no se inmiscuirá en la toma de

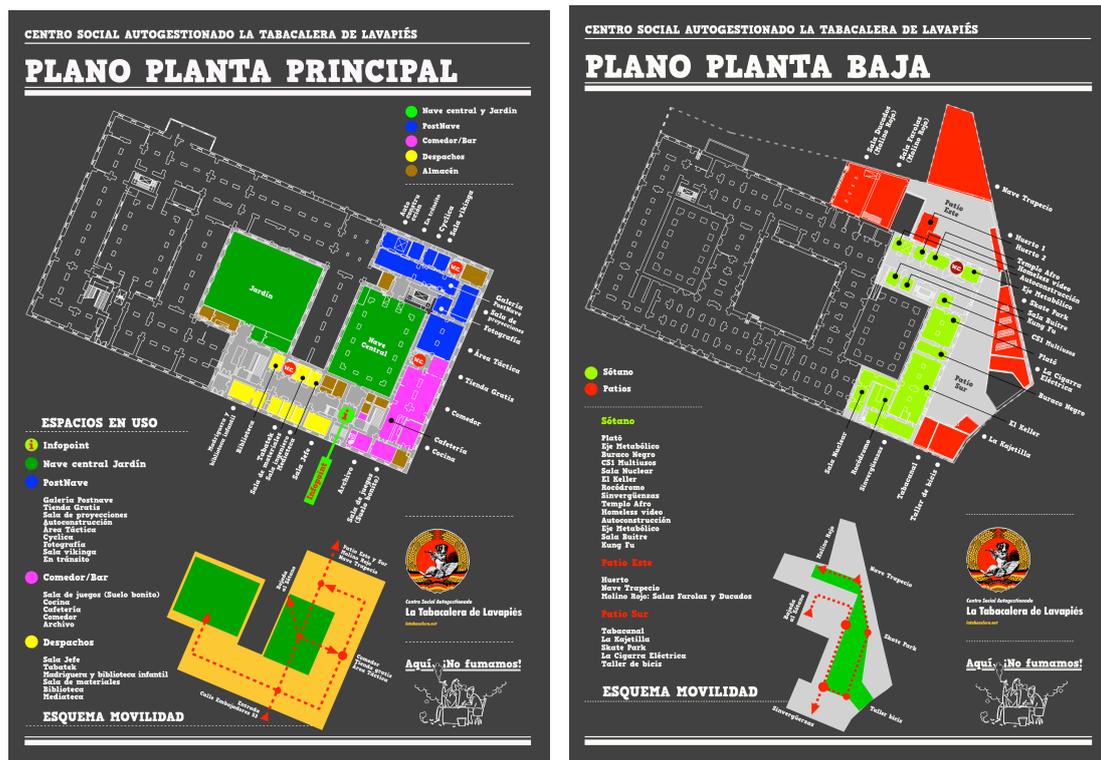
---

<sup>31</sup> La Tacabalera, Lavapiés- Madrid. 2008-Actualidad

decisiones de La Tabacalera, dejando este asunto en manos de la asamblea y de las comisiones que gestionan el centro, siendo todas ellas abiertas a quien quiera participar.

La Tabacalera actualmente está utilizando 9.200 metros cuadrados de los 30.000 con los que cuenta el edificio. En las imágenes 17 y 18 se puede comprobar la magnitud real del edificio completo, pero también invita a reflexionar sobre la importancia que tuvieron las presiones ciudadanas y su reivindicación del derecho a disponer estas infraestructuras, ya que, la reforma que comenzó en 2008 y que tenía un proyecto con un presupuesto de 30 millones no iba a seguir adelante por falta de medios económicos y el espacio habría vuelto a caer en el desuso y en posterior deterioro.

Imagen 16 y 17: Planos de los espacios en uso de La Tabacalera



Fuente: La Web principal: <http://latabacalera.net>

La Tabacalera es un centro social, por lo tanto sus valores se asientan en una cultura de lo social y lo colectivo, que además impulsa la participación directa

de los ciudadanos en la gestión de los bienes públicos. Un centro cultural que entiende la cultura como una necesidad social que aumenta las capacidades creativas y sociales de la ciudadanía. Por lo tanto, en La Tabacalera se busca potenciar no solo la producción artística, sino también la acción social, el pensamiento crítico y la difusión de ideas, obras y procedimientos que busquen expandir y democratizar la esfera pública. La Tabacalera es un centro integral y multidisciplinar que integra a una población muy diversa y pretende englobar a toda una demográfica compleja y distinta, pero donde las diferencias culturales, étnicas, o de modos de habitar el territorio no suponen un problema.

La propuesta de la no privatización del espacio a través de la cesión es una buena solución para un momento como en el que nos encontramos. Este nuevo modelo de gestión permite una plena autonomía para la organización y el desarrollo de la iniciativa por parte de quienes la conforman, sirve como ejemplo perfecto de exploración de la gestión de lo público en términos de democracia participativa, promueve y genera prácticas culturales de bajo coste y de la cultura libre que en otros espacio no tendrían cabida, promueve la innovación en metodología de programación que se contraponen a las prácticas clásicas de la gestión cultural y es en un modelo que permite nivelar las diversas escalas de la expresión social y cultural.

A nivel de organización, las personas que conforman la asociación y los colectivos que usan el espacio de forma permanente o puntual trabajan de forma horizontal. Una forma de organigrama poco común y que tiene ventajas y desventaja, en el caso de esta investigación, la desventaja fue conectar con la persona que pudiera facilitarme información complementaria de la que existía en la Web. El contacto que aparecía en la página del La Tabacalera era una dirección para proponer actividades y la persona que contestó no sabían quién podría hacerse cargo de mis preguntas, de hecho su respuesta fue la siguiente:

“La Tabacalera tiene una organización muy horizontal por lo que hay veces que cierto tipo de consultas suele ser difíciles de canalizar”. Así que para este trabajo no pude contar con una entrevista que añadiera más información a la que se ha conseguido a través de la Web y las experiencias generadas en torno al espacio. Pero la ventaja de esta forma de organización es la libre autonomía de la persona, pues cada uno realiza una tarea de forma voluntaria pero comprometida con el proyecto. Trabajar mediante equipos independientes de trabajo está modificando las estructuras clásicas o jerárquicas por unas totalmente distintas, mucho más transversales o, como en este caso, horizontales. Además como anteriormente ya se ha explicado, están surgiendo como consecuencia directa de las formas de trabajo a través del trabajo en red y del modelo cooperativo.

Podemos decir que un espacio autogestionado es aquel que posee unos recursos propios, y por lo tanto, no depende de subvenciones externas que condicionan la idea central del proyecto. Además La Tabacalera es una organización sin ánimo de lucro, que reinvierte todo su excedente económico en el proyecto. La base central de La Tabacalera es la idea de que promueve la participación activa en el proceso y en la creación artística, busca generar autocrítica y experimentación cultural. Pero si hay un concepto que relacione todos los tipos de actividad que se llevan a cabo en el espacio es el de cultura libre. Dentro del equipo humano existe una comisión que trabaja e implanta todos los recursos necesarios para que toda la información, actividad, etc. que se genere desde La Tabacalera sea en términos de cultura libre. Esa propuesta la llaman La Tabacalera Copyright. Como ya se mencionó al principio de la investigación, este concepto está siendo protagonista en el cambio de paradigma de gestión cultural, pues nos ayuda a explicar el nuevo modelo de acción cultural inspirado en el mundo tecnológico y en el derecho universal al acceso de la cultura.

Desde La Tabacalera se implantan las herramientas tecnológicas que cumplan estas condiciones, como Software libre, las creaciones culturales Creative commons, las licencias libres, actuaciones, contratos, etc. Pero también se generan espacios que faciliten el acceso libre a la cultura como puedan ser Webs o bibliotecas. Todo ello, con la intención de garantizar que en el uso de los espacios se generarán actividades que estén relacionadas con la formación de lo procomún. Entre los nuevos valores que están cambiando la gestión cultural está la evitar el uso privativo de la cultura, tanto de los espacios como de las actividades y los conocimientos que se generen. Es interesante cómo este tipo de corrientes contrastan con la expansión de las llamadas Industrias Culturales y Creativas donde priman la rentabilidad económica de la cultura y se favorece la gestión de derechos de autor, patentes y marcas.

Otro de los aspectos tratados durante ésta investigación han sido las asambleas; éstas que ahora vemos por muchas plazas de barrios, son precisamente el sistema de reunión y toma de decisiones dentro de La Tabacalera. Crean espacios de dialogo, pero también de actuación y decisión sobre los aspectos esenciales del proyecto de La Tabacalera. Esta forma de relacionarse, de compartir y de decidir es un indicativo más de este cambio hacia la colectividad que se está produciendo. Las asambleas son una herramienta democrática política y social perfecta para este tipo de propuestas de gestión, que a pesar de que muchas veces ralentiza las decisiones se ajusta más al concepto de democracia participativa y activa que desde el proyecto se promueve. Las formas asamblearias en La Tabacalera son abiertas, tanto en su espacio general como en los espacios, proyectos y áreas específicas de actividad o gestión. Cualquier persona o colectivo que coincida con los criterios comunes de funcionamiento puede participar sin problema.

Su funcionamiento interno es a base de asambleas, como ya se ha explicado, y a través de comisiones de trabajo. Las asambleas se reúnen cada 15 días, siempre en lunes y a la misma hora para que todo el mundo tenga clara cuando

son. Una vez al mes se llevan a cabo actividades comunes de mantenimiento del edificio que permite la implicación de todas las personas en el proceso de transformación del edificio. El orden del día de cada una de esas asambleas tiene carácter público y cualquiera puede proponer puntos para ellas, a través las listas de correo del centro social o en la propia asamblea. El orden del día se comunica tanto en los espacios físicos habilitados para ello como en las listas de correo. Las actas son almacenadas en el archivo wiki y cualquier persona del centro puede acceder a ellas. Es una manera muy transparente y participativa de llevar la gestión de un espacio que propone una alternativa real y sistema piramidal de una organización.

Las comisiones de trabajo son las encargadas de llevar a cabo las tareas específicas del espacio. Existen 6 comisiones definidas que son totalmente abiertas a todo aquel quiera participar y entre todos llevan a cabo la gestión propia del espacio. El papel del gestor cultural podríamos enmarcarlo quizás dentro de la comisión de programación, donde se aplican los criterios propios del La Tabacalera respecto a las actividades, se reciben y se ubican propuestas, se señalan necesidades materiales y técnicas y se conforma el calendario de actividades. Existe además una comisión de turnos donde se distribuyen los turnos de cuidado del centro entre los colectivos que habitan Tabacalera y se hace seguimiento del censo de participantes para el cumplimiento de las tareas comunes. Un ejemplo del calendario de turnos lo vemos en la imagen número 18, concretamente el calendario de junio del 2013.

Imagen 18: calendario de turno

| CALENDARIO DE TURNOS DE CUIDADO - JUNIO 2013 |   |  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|--|---|---|
| CSA La Tabacalera                            |   |  |   |  |   |   |
| Lunes  | Martes  | Miércoles  | Jueves  | Viernes  | Sábado                                    | Domingo   |
|  |   |  |   |  | <b>1</b> 18-23h<br>Templo Afro<br>Tuercos | <b>2</b> 18-23h<br>Molino Rojo<br>(talleres lunes)    |
| <b>3</b>                                     | <b>4</b> 18-23h<br>Nave Trapecio  | <b>5</b> 18-23h<br>Plató<br>ISF                      | <b>6</b> 18-23h<br>Kick da Mic                    | <b>7</b><br>Malla<br>Magonsi                                   | <b>8</b> 18-23h<br>Dub Central            | <b>9</b> 18-23h<br>Molino Rojo<br>(talleres martes)   |
| <b>10</b>                                    | <b>11</b> 18-23h<br>18h-20:30: Madriguera<br>Eje (Manojo)<br>20:30-23h: Eje (BAH) | <b>12</b> 18-23h<br>Muestrarte<br>Recicletos         | <b>13</b> 18-23h<br>Keller                        | <b>14</b> 18-23h<br>Docakene<br>Tabacanal                      | <b>15</b> 18-23h<br>Cigarra               | <b>16</b> 18-23h<br>Molino Rojo<br>(Danzas Africanas) |
| <b>17</b>                                    | <b>18</b> 18-23h<br>Ciras<br>Sama<br>Plató  | <b>19</b> 18-23h<br>Independientes                   | <b>20</b> 18-23h<br>Cyclicka<br>Eje (Chichinabos) | <b>21</b> 18-23h<br>Metrópolis<br>Bohemia<br>Dub Central (ref) | <b>22</b> 18-23h<br>Nuclear               | <b>23</b> 18-23h<br>Molino Rojo<br>(talleres jueves)  |
| <b>24</b>                                    | <b>25</b> 18-23h<br>18h-20:30: Madriguera<br>20:30-23h: Eje (BAH)                 | <b>26</b> 18-23h<br>Cigarra (ref)<br>Apoyo a Mujeres | <b>27</b> 18-23h<br>Dibujo Madrid                 | <b>28</b> 18-23h<br>Cultura Skate                              | <b>29</b> 18-23h<br>Nave Trapecio         | <b>30</b> 18-23h<br>Molino Rojo<br>(talleres viernes) |

18:00-20:00 se recomienda mínimo de 5 personas (en total). 20:00-23:00 se recomienda mínimo de 6 personas (en total)  
A las 22:00 se cierra la puerta y no acceden más personas al CSA, a 23:00 el CSA se deja vacío. El turno se encarga de asegurarse que todos los colectivos se marchen antes  
Lunes CSA cerrado. Martes, Miércoles y Jueves CSA abierto sólo a miembros de los colectivos para sus actividades. Viernes, Sábado y Domingo CSA abierto a eventos  
(ref) = Turno de refuerzo por haber realizado evento

Fuente: Web principal de La tabacalera Madrid

La tipología de actividades culturales deben de estar siempre sustentadas en carácter social o cultural y que promuevan la cultura libre (obras creadas bajo licencia Creative Commons), pero también deben estar relacionadas con los valores de cooperación, igualdad, desarrollo participativo, etc. Una persona tiene varias formas de participar, o bien proponiendo una actividad o bien asistiendo como público a ellas. Como ya se ha dicho, La Tabacalera es un espacio abierto a toda persona que quiera formar parte del proyecto o participar en su construcción y mantenimiento. Además como es un sistema libre la persona deberá participar con el grado de vinculación al proyecto que elija, o simplemente hacer uso del espacio para llevar a cabo o asistir a una actividad. Pero entre todo construyen el lugar, y por tanto, hacer uso del espacio en la forma que sea implica cuidado del mismo, responsabilidad y compromiso.

Para terminar cabría señalar la importancia que este espacio ha tenido para posicionar el barrio de Lavapiés. Un barrio que a finales de los años 80 estaba

habitado exclusivamente por gente mayor de renta baja y que durante los años 90 atrajo a una multitud de jóvenes con pocos recursos, entre ellos numerosos ocupas. Lavapiés ha sido, probablemente, la zona de Madrid con mayor densidad de casas ocupadas, y en ella tuvieron lugar las primeras experiencias de ocupación de la capital. Además su gran cantidad de asociaciones y un movimiento vecinal muy importante permitieron la aparición de varios centros sociales ocupados. Esto no era más que el germen de lo que luego sería la implantación de un espacio autogestionado de la magnitud de Tabacalera. El centro transformo el barrio de Lavapiés e invito a los no vecinos a participar, algo que cambio la relación del barrio con la ciudad. Es un espacio cultural de referencia en Madrid que ha provocado la descentralización de los espacios culturales. Un mapa de espacios, que en este caso, se complementa con El Matadero Madrid o Intermediae.

### 3. *Bloc Onze autogestionat*

El tercer y último proyecto es El *Bloc Onze*<sup>32</sup> en Barcelona. Toda la información de este análisis está extraída de la documentación publicada en la Web, de una película-documental sobre *Can Batlló*<sup>33</sup> y de una pequeña entrevista realizada vía e-mail. Este proyecto comparte algunas similitudes con los otros dos pero con una diferencia fundamental, que es además el rasgo principal por el que decidí investigarlo, es un espacio autogestionado por vecinos para los vecinos y su lema: "*Si no ho feu vosaltres, ho farem nosaltres*". El *Bloc Onze* es una nave industrial que desde el 11 de junio de 2011 autogestionan de manera voluntaria las vecinas y los vecinos de La Bordeta y Sants. La cesión de la nave once se consiguió gracias al esfuerzo ciudadano y debido a las movilizaciones vecinales que pedían la gestión de un gran espacio patrimonial que estaba en desuso. Las movilizaciones se intensificaron en 2009 y culminaron con la entrada al

---

<sup>32</sup> Bloc Onze, La Bordeta- Barcelona. 2011- Actualidad

<sup>33</sup> Panóptica / LaCol (Dir). *Com un gegant invisible. Can Batlló i les ciutats imaginàries*.(Documental) Ed. Panóptica. Idioma Catalán Barcelona. 2012

recinto y la ocupación simbólica los días 11, 12 y 13 de junio de 2011.

Cuando se empieza a investigar sobre este proyecto, uno se da cuenta de la magnitud de este espacio, no sólo por dimensiones físicas, sino por la importancia y trascendencia social que conlleva. Para explicar la experiencia del *Bloc Onze* hace falta empezar hablando de *Can Batlló*, una amplia superficie de naves industriales en mitad del barrio de La Bordeta que suponían un conflicto constante para los vecinos. En el año 2006 la Inmobiliaria Gaudir y el Ayuntamiento de Barcelona llegan a un acuerdo para la transformación del barrio, la intención era especular con los terrenos construyendo bloques de edificios de alto nivel adquisitivo y zonas ajardinadas. Pero este proyecto no llega nunca debido principalmente a la crisis económica y las deudas públicas. Por otro lado, tenemos la plataforma Can Batlló creada hace más de 35 años y que históricamente había demandado infraestructuras sociales para el barrio, pues este carece de los servicios básicos. En el 2009 cansados de esperar, la plataforma se reactiva y vuelve a tener un empuje de participación vecinal, durante los meses siguiente las movilizaciones son continuas y anuncian una ocupación pacífica. Con todo esto los vecinos reclamaban un espacio para ellos, pero también denunciaban que ni siquiera se había preservado ni protegido el patrimonio histórico y colectivo del último gran periodo industrial de Barcelona, y más aún cuando este ocupa una superficie tan grande como la del Camp Nou. Para ellos, *Can Batlló* es una oportunidad de generar todo aquello que creen necesario para una mejora de las relaciones sociales y de la cultura en general.

La campaña de comunicación para conseguir el uso y construcción del espacio se llamó "Tic-Tac Can Batlló", que como bien señalan las personas del equipo en la entrevista<sup>34</sup>, se trataba de una ocupación anunciada y publicitada. Durante dos años se colgó en la plaza un cartel con el número de días que faltaba para la ocupación y se comunicó de que un grupo de vecinos estaban dispuestos a ocupar *Can Batlló* el 11 de junio del 2011, y así fue. La fiesta de

---

<sup>34</sup> Entrevista al equipo de Cant Batlló en el Anexo 1, entrevista 3.

ocupación duró tres días y estuvo plagada de actividades culturales como teatro, música, danza y actividades varias, pero también, fue el momento en el que se realizaron las primeras asambleas dónde se trató de definir que esperaban del espacio, que se iba a hacer ahí. Dos aspectos fundamentales quedaron claros en estas primeras asambleas, por un lado, que iba a ser un espacio vecinal de La Bordeta y Sants para los vecinos, y en segundo lugar, que tenía que ser un espacio autogestionado y dinamizador de la vida en el barrio.

Debido a la presiones el Ayuntamiento de Barcelona decide ceder el espacio del bloque once y es el momento en el que los vecinos empiezan a trabajar en la construcción de un centro social y cultural. En poco más de dos años la transformación del espacio es un síntoma de éxito, desde el *Bloc Onze* se convocan jornadas de trabajo donde pueden llegar a presentarse más de 30 personas, con distintas habilidades e incluso de otros barrios, dispuestas a trabajar de manera voluntaria y colectiva en la construcción del proyecto. El espacio donde se gesta la transformación del *Bloc Onze* está en el taller, es el lugar donde hay herramientas y materiales para la construcción de nuevos espacios o las reformas de los ya existentes.

Todo este mecanismo funciona gracias a la cooperación, el esfuerzo y la participación activa de mucha gente del barrio. Pero también gente de toda la ciudad se acerca interesada por los procesos y busca participar en las jornadas de trabajo colectivo. Muchos de ellos se involucran cediendo herramientas, comida, muebles, material de papelería, asesorando en cuestiones técnicas, o haciendo difusión. El resultado es un buen ejemplo de que la gente es capaz de conseguir y gestionar aquello que necesita si está unida.

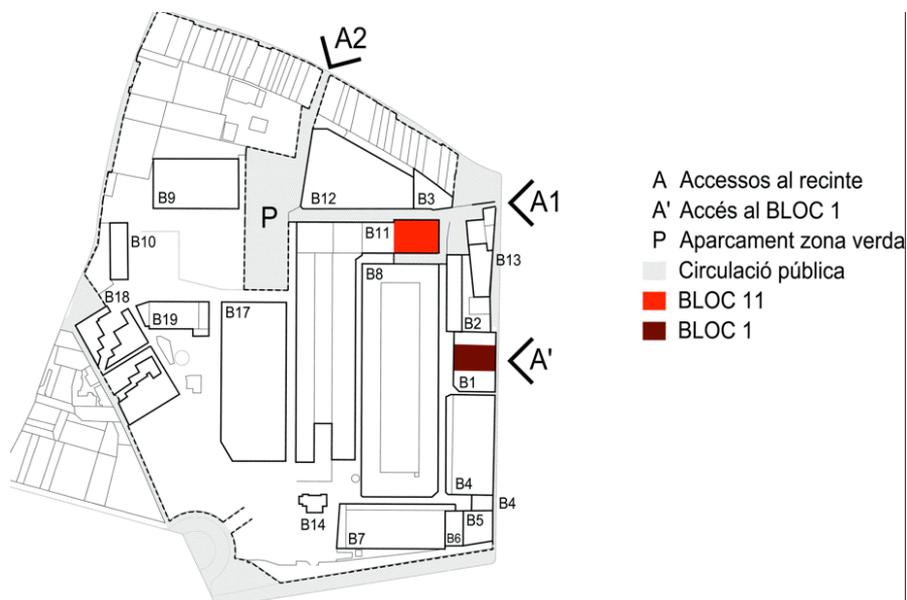
En la actualidad el *Bloc Onze* cuenta con un espacio rehabilitado de casi 750m<sup>2</sup>, que son prácticamente toda la planta baja del bloque once de *Can Batlló*. Por el acceso principal se llega al punto de encuentro que gracias al trabajo se ha conseguido conectar con el piso de arriba a través de la construcción de unas

escaleras. También cuenta con una biblioteca social, adherida a la Red de Bibliotecas Sociales, que actualmente es la biblioteca social más grande de Cataluña y con un fondo de 15.000 documentos y 300m<sup>2</sup>. Además la Biblioteca Popular Josep Pons, así es como se llama, ofrece espacios de estudio, ordenadores e Internet y Wi-fi gratuito. Otro de los equipamientos importantes es el Auditorio de La Bordeta con 250m<sup>2</sup>, este espacio está preparado para acoger todo tipo de actos y actividades como son el circo, teatro, conciertos, proyecciones de cine, pero también, debates, asambleas o foros. La actividad principal que ocupa el Auditorio es el espacio de creación musical, un proyecto musical que ha surgido dentro del proyecto *Bloc Onze*.

Actualmente están trabajando en la construcción de más espacios para poder ofrecer más actividades y donde poder consolidar muchos proyectos artísticos y culturales. El espacio que está casi terminado es el rocódromo, pero también está previsto que este año se inauguren como mínimo tres salas más. Estas deberán estar preparadas para albergar un taller de artes plásticas, un estudio de audiovisuales y un espacio polivalente para actividades deportivas o expositivas. El proyecto *Can Batlló* está siendo fruto del trabajo y la implicación de los vecinos que nos demuestran el poder de la unidad y el apoyo. En este caso, no es tan útil hablar de las actividades que se promueven desde el espacio, ya que cada espacio está pensado para satisfacer una necesidad real de las personas que conforman el *Bloc Onze*. Es un proyecto en constante cambio y crecimiento que tiene como objetivo seguir ampliando hasta ocupar toda la superficie de *Can Batlló*. El año pasado se cedió la nave uno y en enero de este año han conseguido la cesión de tres naves más que hacen un total de 3.000m<sup>2</sup>, un hito para los movimientos vecinales y para la reivindicaciones ciudadanas en general, que seguramente asiente un buen precedente en España. Como bien vemos en el mapa de la imagen 19 la construcción de un proyecto que ocupe la superficie total de *Can Batlló* es un proyecto a muy largo plazo que sólo será posible si las personas se mantiene comprometidas con él. Reflexionando sobre el espacio y sobre las oportunidades de uso, podemos

imaginar un gran número de oportunidades. Se trata de hacer participar al ciudadano no sólo en la construcción de los espacios y en la creación, también de la experiencia de gestión de lo público y lo común. Un de las preguntas que les realicé al equipo fue que habían conseguido con el *Bloc Onze* y la respuesta fue "hemos tenido la oportunidad de demostrar que las cosas cambian y suceden cuando intervienen las personas que las necesitan. Estamos buscando retornar, volver hacia atrás y recuperar la capacidad de crear, de generar conocimientos colectivos y de rehabilitar y construir con las manos."

Imagen 19: plano de recinto de *Can Batlló* y las naves cedidas



Fuente: Web <http://canbatllo.wordpress.com/bloc-onze/>

El modelo de gestión del espacio comparte muchas similitudes con La Tabacalera y con los sistemas que están surgiendo por todas las plazas del mundo. Ante todo el *Bloc Onze* es un espacio vecinal autogestionado de forma

de democracia directa mediante una plataforma del barrio, la plataforma *Can Batlló*. El espacio es de titularidad municipal, pero está cedido a los vecinos de La Bordeta y Sants. No es por lo tanto, un equipamiento municipal, sino público y común para la vecindad. Eso significa que los gastos derivados de la rehabilitación y el mantenimiento de la totalidad de edificio deben ser asumidos por el Ayuntamiento, ya que es el propietario, aunque el espacio no sea de gestión municipal. En el caso de que el Ayuntamiento no se hiciera cargo, las personas que forman parte del proyecto deberán buscar líneas de financiamiento externo. Los gastos derivados del equipamiento y de las infraestructuras de cada uno de los espacios del Bloque Once deberán ser propuestas por la comisión encargada del mismo espacio y aprobadas por la Asamblea, así como también las iniciativas surgidas para conseguir recursos, propios o externos como, donaciones o colaboraciones. La Asamblea General podrá proponer llevar a cabo actividades económicamente deficitarias, siempre que no pongan en riesgo la viabilidad o la independencia del proyecto, ya que este es un aspecto fundamental.

El órgano principal de la gestión del espacio es la Asamblea General, ahí es donde se deciden los criterios de convivencia y utilización del espacio. Cuatro son los aspectos básicos que trata la Asamblea y que cada persona implicada en el proyecto debe respetar: La autogestión, la colaboración en todo tipo de actividades generales, el mantenimiento y construcción del espacio y las relaciones sociales cordiales. Uno de los aspectos esenciales de la autogestión es la autofinanciación, pues además de tener autonomía a la hora cualquier proceso de decisión, la Asamblea tiene soberanía para decidir cuáles serán las vías de financiación correctas. Estas vías deberán estar sustentadas en dos premisas, la primera, que las entidades o personas que aporten dinero tengan valores compartidos con el proyecto, ya la segunda, que la aportación nunca condicione la independencia del *Bloc Onze*. A nivel interno el proyecto es similar a La Tabacalera, el *Bloc Onze* posee tres niveles de participación: las personas, la Asamblea General y las comisiones o grupos de trabajo. Las comisiones

estarán formadas por personas comprometidas en un área concreta del proyecto y pueden designar grupos de trabajo específicos para una tarea puntual. Existe un aspecto interesante que condiciona el uso del espacio por parte de personas o colectivos, que quizás es similar al caso de Calderería, se exige un retorno ya sea social, económico, o los dos por la realización de una actividad.

El último aspecto importante del análisis es su relación con la ciudad, para esta reflexión haré referencia al título del documental sobre *Can Batlló*, "Un gigante invisible. *Can Batlló* y las ciudades imaginarias" un título sin duda muy acertado para explicar la relación de *Can Batlló* con Barcelona. Un gigante invisible en medio de una ciudad cosmopolita que se ha transformado según los dictados del mercado y con la que muchos barceloneses no se identifican. Un espacio soñado que construye la ciudad deseada, aquella que genera espacios de unión y dialogo para sus habitantes. Cuando en la entrevista les pregunté por el significado de *Can Batlló* la respuesta fue que *Can Batlló* era "un proyecto colectivo de creación y vida, una oportunidad de generar una sociedad distinta, una ilusión real, pero sobretodo una esperanza". *Can Batlló* es un territorio frontera, como bien lo definen en el documental, que pretende transformar la ciudad. Uno de los problemas más significativos del mundo actual es que se ha estado construyendo ciudad a través de un urbanismo desmesurado que ha dejado al margen a las personas, y que provocando graves consecuencias en la sociedad. Este proyecto es un ejemplo de que la fuerza de la ciudadanía, y en este caso del barrio de La Bordeta, es capaz de conseguir grandes proyectos, porque ante todo, es capaz de organizarse y luchar por aquello que necesita.

## **5. Conclusiones: Cambio de paradigma en la gestión cultural**

A lo largo de todo el trabajo de investigación se ha ido haciendo un análisis del contexto general, tanto a nivel social como cultural, que está propiciando el

cambio en el paradigma de la gestión cultural. No se trata de hablar de una única solución posible para salir de la situación en la que nos encontramos, pero lo cierto es que una nueva corriente social, con valores distintos a los imperantes, está marcando el camino de hacia donde pueden ir las cosas. La situación compleja que está viviendo nuestro país está dando un nuevo impulso a la crítica social, pero también, a la búsqueda de alternativas que construyan una sociedad distinta. Es por ello, que en el cuerpo central de la investigación, dividido en cuatro apartados, se ha tratado de dar una visión clara de esta nueva corriente social. Un análisis del contexto económico-social, del papel que las tecnologías en el cambio en las relaciones sociales, pero también, un análisis del cambio de valores y su influencia en el perfil profesional del gestor cultural, y por último la importancia de la ciudad o los barrios y sus espacios como lugar de trabajo actuación.

A la hora de analizar el contexto histórico cabría destacar varios aspectos importantes. El primero, que la crisis económica, el deterioro de la inversión pública y los discursos políticos entorno a las Industrias Culturales y Creativas están justificando la privatización del sector de la cultura, pero también, está favoreciendo el aumentando del empleo precario. Estos creativos y personas dedicadas a la cultura que trabajan por cuenta ajena, produciendo y formándose según la flexibilidad que el mercado del trabajo actual exige. En segundo lugar, que el urbanismo desmesurado de los últimos años ha desencadenado en el abandono de muchos espacios céntricos de las ciudades, lugares que hoy la ciudadanía reclama con el derecho de uso de unas infraestructuras principalmente públicas. Y en tercer y último lugar, que el cambio de paradigma de la gestión cultural está relacionado con otros cambios como el cambio en el paradigma de las relaciones sociales, y el cambio en el mundo tecnológico y su influencia en el concepto de cultura libre. El mundo conectado a través de redes sociales en el que nos movemos no sólo afecta a la forma de relacionarnos, también a la manera de trabajar. El trabajo en red a

conseguido romper las viejas estructuras jerárquicas, facilitando modelos mucho más horizontales, y por tanto, más igualitarios.

El tema central del proyecto de investigación queda muy bien resumido, cuando a los miembros del colectivo Inceasis les pregunté por la razón de llevar a cabo su iniciativa y su respuesta casi podría ser las conclusiones centrales del trabajo: "La idea del proyecto Inceasis nace de la observación de dos fenómenos extendidos en escala masiva en España (y probablemente en toda Europa) cuya coexistencia nos parecía paradójica: por un lado una ciudadanía emergente capaz de proponer extraordinarios proyectos e iniciativas de innovación social, empresarial y política que actúa en un contexto precario, privo de medios y de espacios; y por otro lado una enorme excedencia de espacios y estructuras vacías, inutilizadas o absolutamente fuera del Mercado<sup>35</sup>".

Por ello, la ciudad se convierte en el escenario donde las cosas suceden y dónde los ciudadanos reivindican el cambio de sociedad a través de su uso. Los nuevos proyectos colectivos, el activismo ciudadano, los movimientos vecinales, las acciones políticas o las manifestaciones artísticas comparten la necesidad de uso y construcción de una ciudad imaginaria. Frente al auge de las Industrias Culturales y Creativas y frente a la privatización del espacio surgen propuestas de uso que transforman la ciudad y el concepto de espacio público. Todo ello potencia la aparición de proyectos alternativos de acción social y cultural. El continuo goteo de nuevos espacios alternativos pone en evidencia el distanciamiento entre la oferta institucional y las demandas de los colectivos ciudadanos más inquietos. Conceptos como cogestión, economía social, *masovería* urbana, cultura libre y prácticas de intercambio y colaboración sustentan proyectos novedosos. En las últimas décadas, los centros sociales autogestionados se han convertido en un referente de este cambio de

---

<sup>35</sup> Respuesta extraída de la entrevista con Vanesa, gestora cultural del proyecto Inceasis. Anexo 1, entrevista 4.

conciencia colectiva. Son espacios que promueven no sólo la ciudad, sino también la ciudadanía a través de una democracia activa y participativa.

Estos centros sociales autogestionados han constituido en toda Europa una red que expresa el deseo de la ciudadanía de contar con espacios para desarrollar facetas vitales más allá de los ámbitos doméstico y laboral. Facetas que tienen que ver con la satisfacción de necesidades no cubiertas por ninguna institución, con el desarrollo personal, afectivo, emocional, formativo y cultural que tienen los ciudadanos, y con el deseo de investigar y encontrar nuevos recursos que den valor a vida en una sociedad. Espacios que además contribuyan a la transformación social de la ciudad. Pero para conseguir normalizar ésta demanda, las instituciones deberían reconocer la capacidad ciudadana para gestar y gestionar aquello que consideran necesario, y también, aprender a modificar las relaciones entre lo público y lo social para conseguir una mutua retroalimentación. Esta nueva forma de institucionalidad pasa por reconocer el poder de las iniciativas ciudadanas y su capacidad de transformación.

En un tiempo en que la sociedad se enfrenta a un proceso de cambio que pone en crisis el desarrollo del Estado del Bienestar y fragmenta la experiencia social, los espacios públicos convertidos en espacio de lo común, o las infraestructuras en desuso transformadas en centros sociales autogestionados, se ofrecen como nuevos espacios de relación y participación que construyen vínculos sociales. Pretenden activar la generación de nuevas formas de compromiso social, reivindicar una participación directa en lo referente a lo común y, finalmente, desarrollar un nuevo modelo de sociedad mucho más social. Los espacios conformados por ciudadanos dispuestos a gestionar sus propios proyectos son la respuesta social al concepto de ciudades creativas. Todos estos espacios tienen en común que son lugares abiertos a la confluencia de colectividades, culturas y expresiones sociales. Es ahí donde buscan construir una nueva experiencia de lo social.

Por un lado, los ciudadanos hacen frente a la precariedad, a la fragilidad de las relaciones sociales, a la dependencia económica y política, a la mercantilización de la cultura y a la privatización del espacio público y su complicada regulación administrativa. Pero por otro lado, se nutren de la creciente riqueza de recursos inmateriales de la ciudadanía como son; las redes de contacto virtuales o físicas, la creatividad, la formación, los saberes y las competencias de una sociedad basada en el conocimiento. Son espacios de naturaleza pública, que se apoyan en los principios de lo procomún, accesibles y capaces de responder a demandas muy diversas en base a una concepción democrática, participativa y amplia del concepto de cultura. Espacios autodeterminados en cuanto que generan sus propios criterios y modos de funcionamiento según sus propios procesos abiertos que los constituyen. Espacios cercanos que en la mayoría de los casos surgen a unas demandas ciudadanas, por lo tanto, buscan interactuar con el territorio donde se instalan, dándole un lugar de unión al barrio y una personalidad que se define dependiendo de las personas que lo constituyen.

La peculiaridad de estos espacios es que se podrían definir como espacio casi ilimitados, ya que, se articulan y cooperan en red con otros espacios en lugares geográficos distintos. Es una de las cualidades que están determinando este cambio en el paradigma de la gestión cultural. La Tabacalera o el *Bloc Onze*, por ejemplo, contribuyen a sobrepasar el límite de dominio público no sólo por su intervención directa, puesto que usan un patrimonio abandonado por la administración y los poderes políticos, sino en la constitución de una amplia red de cooperación entre agentes que afrontan situaciones comunes tanto en España como en el resto del mundo.

Para concluir, el perfil profesional del nuevo gestor cultural se verá influenciado por la situación actual, en la medida que este esté comprometido con la cultura y la sociedad. En un mundo interconectado con problemas globales harán al gestor una persona tecnológica, que sepa pensar de manera global pero actuar de forma local. Para ello, tendrán que saber estar integrados en redes de

trabajo que le ayuden a generar inteligencias compartidas, esas que favorecen la aparición de nuevos proyectos gracias al apoyo de diversos profesionales. Comprender además las nuevas dinámicas de relacionarse y colaborar que permiten coproducir, cofinanciar y coparticipar en un mismo proyecto conjuntamente. Los gestores culturales serán los encargados de desarrollar espacios en los barrios que promuevan ciudad y ciudadanía. Es por eso, que deberán trabajar desde lo local para favorecer el desarrollo del bienestar de la comunidad, estar en sintonía con el cambio de valores.

## 6. Bibliografía

- **Libros**

BOLTANSKI, CHIAPELLO. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal. Tres Cantos Madrid, 2002

BROOKS, D., VERDÚ, V., BLANCH TYROLLER, B., *Bobos en el paraíso: ni hippies ni yuppies: un retrato de la nueva clase triunfadora*. 1a edn. Grijalbo Mondadori. Barcelona, 2011

BUDEN, B., BUTLER, J., DE NICOLA, A., HOLMES, B., LAZZARATO, M., SÁNCHEZ CEDILLO, R., VON OSTEN, M. *Producción cultural y prácticas instituyentes. Líneas de ruptura en la crítica institucional*. Traficantes de Sueños. Madrid, 2008

CASTELLS, M., ALBORÉS, J., MARTÍNEZ GIMENO, C. *La era de la información : economía, sociedad y cultura*. 2ª edn. Alianza. Madrid, 2003

CASSIÁN YDE, NAZAIÁ; *De qué está hecha una ciudad creativa. Una propuesta para abordar la cultura, el ocio y la creatividad.* Athenea Digital –Ensayos-2012.

GOFFMAN, K., JOY, D., GONZÁLEZ CORUGEDO, F. *La Contracultura a través de los tiempos: de Abraham al acid-house.* Anagrama. Barcelona, 2005

GÓMEZ-ULLATE GARCÍA DE LEÓN, M., SANMARTÍN ARCE, R. *Contracultura y asentamientos alternativos en la España de los 90.* Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2004

HARVEY, D. *Ciudades rebeldes. Del derecho a la ciudad a la revolución urbana.* Akal Pensamiento. Madrid, 2013

HERNÁNDEZ I MARTÍ, G., SANTAMARINA CAMPOS, B., MONCUSÍ FERRÉ, A., ALBERT RODRIGO, M. *La memoria construida: patrimonio cultural y modernidad.* Tirant lo Blanch. Valencia, 2005

HORKHEIMER, M., ADORNO, T.W., *Dialéctica de la Ilustración: fragmentos filosóficos*, traducido: SÁNCHEZ, J.J 5ª edn. Madrid. Trotta, 2003

PLAZA, E.V. junto con ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *Conceptos básicos de administración y gestión cultural.* Ed. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Madrid, 1998

SORRIBES, J. *La ciudad. Economía, espacio, sociedad y medio ambiente.* Colección Crónica. Tirant Humanidades. Valencia 2012.

RAUSELL, Köster P. *Las ciudades creativas: hurgando en el slogan.* en Manito, F.(ed) Ciudades Creativas Vol. 1: Cultura, territorio, economía y ciudad- Bellaterra Ediciones. Valencia. 2009

- **Monográficos**

BONET, L. *Perfil i reptes del gestor cultural: qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat.* Bissap Consulting. Sant Celoni, 2010

BRUN, J., BENITO TEJERO, J., CANUT LEDÓ, P. *Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización.* Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Madrid, 2008

FRIGOLÉ, J., ROIGÉ, X., UNIVERSITAT DE BARCELONA. *Globalización y localidad: perspectiva etnográfica.* Universitat de Barcelona, Departament d'Antropologia Cultural i Història d'Amèrica i Àfrica. Barcelona, 2006

LARREA KILLINGER, C., ESTRADA, F., UNIVERSITAT DE BARCELONA.. *Antropología en un mundo en transformación.* 1ª edn. Universitat de Barcelona, Departament d'Antropologia Cultural i Història d'Amèrica i Àfrica. Barcelona, 2004

RAUSELL, P. *La Cultura como factor de Innovación económica y social.* Proyecto sostenuto. Univertisat de València. Valencia. 2012.

*RAUSELL, P .Cultura: estrategia para el desarrollo local.* AECID: Universitat de Valencia, Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Valencia. 2007.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2011ª); Cuenta satélite de la cultura en España. Avance resultados 2000-2009. Madrid

- **Recursos electrónicos**

CARAVACA, R. *Cultura y crisis económica o las consecuencias de una política inexistente* (en línea). 2011

<http://rubencaravaca.blogspot.com.es/2010/12/.html>

PADULA PERKINS, J.E. *¿Quién y cómo se gestiona la alternatividad cultural?* (en línea) 2012. [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org),

PADULA PERKINS, J.E. *El derecho a la autogestión* (en línea). 2012.

[www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org),

HERMOSO, B. ; VERDÚ, D. *La cultura, ante su peor momento* (en línea). El País Digital. Septiembre 2012.

[http://cultura.elpais.com/cultura/2012/09/26/actualidad/1348692120\\_825811.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2012/09/26/actualidad/1348692120_825811.html)

LAZZARATO, MAURIZIO. *Las desdichas de la "crítica artista" y del empleo cultural* (en línea). 2007. <http://eipcp.net/transversal/0207/lazzarato/es>

ESTAL, DAVID. *Valencia y (p)resentimiento* (en línea). Revista Bostezo Nº8 edición digital. 2013

<http://digital.revistabostezo.com/2013/06/una-ciudad-por-construir.html>

Panóptica / LaCol (Dir). *Com un gegant invisible. Can Batlló i les ciutats imaginàries*.(Documental) Ed. Panóptica. Idioma Catalán Barcelona. 2012

## 7. Anexos

- **Entrevista 1 : MuRac**

Nombre y cargo que ocupa en el equipo: equipo MURAC, Museo.

Entrevista vía E-Mail.

1. ¿De dónde surge la idea del proyecto? ¿Qué valores van unidos a él?

*El Museo parte de la falta de una institución de este tipo en la ciudad como principal motivación para su creación.*

2. ¿Qué vinculación con la ciudad/barrio tenéis?

*El museo carece de ubicación, pero la relación física con la ciudad de Logroño es continua. El entorno social reaccionó con una mezcla de asombro, incredulidad, recelo, humor y admiración. Poco tiempo después de poner en marcha el proyecto fue validado por un agente relevante del mundo del arte contemporáneo regional, que invitó a MuRAC como ponente en un Ciclo de Conferencias de Arte Contemporáneo. Esto lo hizo visible para muchos de los agentes culturales de la ciudad.*

3. ¿Cuáles son los principales problemas que os habéis encontrado a nivel tanto institucional como social?

*Las instituciones oficiales siempre se han mantenido al margen de esta "idea de museo", no mostrando ningún interés, ni tampoco ninguna animadversión por él.*

4. ¿Qué tipología de actividad generáis? ¿Con qué frecuencia?

*Una de las frases fuerza del MuRAC es "La obra de arte no está en el museo, es el Museo el que está allí donde alla una obra de arte". El espacio del MuRAC no es un espacio cerrado, concreto y único. Es abierto, múltiple, híbrido. Pensado especialmente para contradecirse con el espacio clásico de museo convencional. De ahí que las actividades que se generan desde MURAC suelen estar relacionadas con el espacio público. Desde el momento en que cualquier espacio/objeto puede formar parte del Museo el MuRAC puede extenderse a cualquier parte.*

*Desde sus inicios el museo ha sido pensado como una entidad colectiva dirigida a un público externo. Sirve de conglomerado de intereses comunes, pero no se utiliza para el desarrollo de proyectos personales de sus miembros. Uno de sus mayores intereses es la Pedagogía y la comunicación del Arte Contemporáneo. Así como la percepción e interacción del hecho artístico en la vida cotidiana; el espacio público como entorno nativo del arte y los límites del concepto convencional de "arte".*

5. ¿Cuanto tiempo lleva en vigor el proyecto? ¿La actual situación económica y social os afecta de algún modo? ¿cómo?

*Desde 2005. La situación nos afecta personalmente, pero no a la Institución MURAC.*

6. ¿Qué aceptación tenéis en el público? ¿cómo definiríais vuestro público?

*El museo ha despertado mucho interés entre otros colectivos y asociaciones culturales y sociales de la localidad, siendo numerosas las colaboraciones: Galería Minúscula, Asociación Yeaman, Asociación de vecinos de Madre de Dios YATQI, Asociación amigos de la calle San Juan, Asociación la Carcoma Durmiente, Colegio de Arquitectos de La Rioja, Logroño en Bici, Mariquitinas Day, Fust Fun Bizarre, Colegio Los Ángeles, Frikoño, Grotisque y otras.*

7. ¿Cómo os financiáis?

*La gestión económica del museo siempre ha sido cuestión de imaginación. Se han sabido aprovechar las oportunidades ofrecidas por programas institucionales de cultura y arte joven, que ofrecían pequeñas dotaciones económicas, para financiar los proyectos personales el museo. La venta de merchandising corporativo del museo ha sido otra de las fuentes de financiación. Algunas de las asociaciones que han invitado al museo a participar en actos, han remunerado sus acciones. Las diversas conferencias impartidas también han sido gratificadas económicamente.*

8. ¿De que forma os comunicáis con el público: Facebook, blog, fanzine, catálogo?

*Web, mailing, facebook, twitter y cartelería.*

9. ¿Cuáles son vuestras herramientas internas de trabajo?

*Creo que todas podrían resumirse en una: el ordenador.*

10. ¿Cuántas personas sois en el equipo? ¿Existe entre vosotros/as la figura del gestor cultural? si es así, ¿Tiene algún tipo de formación especializada en ello?

*Desde el punto de vista administrativo lo forman 5 personas ligadas al mundo de las Artes y el Diseño. Según el proyecto se reparten los roles para el desarrollo del mismo, a pesar de que intentamos que cada faceta del proyecto sea manipulada por todos los miembros, hay roles que se repiten: comunicación interna, comunicación externa, documentación, redes sociales, etc. Sin embargo el nombre del MURAC está pensado para que sea multiple y cualquier persona pueda usarlo para darse legitimidad de museo.*

- **Entrevista 2: David Estal**

Nombre y cargo que ocupa en el equipo: David Estal. Arquitecto y Exmiembro de la CIV y coordinador de Calderería. Además miembro de Desayunos con Viandantes  
Transcripción de la entrevista personal

1. ¿De dónde surge la idea del proyecto? ¿Qué valores van unidos a él?

*En el encuentro de 'Comboi a la Fresca' que fue en julio del 2011 organizado desde la Red Arquitecturas Colectivas, crea una convulsión en Valencia que consigue llamar la atención de Nacho Giner y la promotora Invergi2 SL , propietarios de varios bajos en Valencia y entre ellos, una nave de casi 1000m<sup>2</sup> que está en desuso. Otros proponen a un grupo de personas, lo que luego sería LaCiv la activación de una nave vacía. De ahí nace Calderería. Sus valores principalmente son: genera posibilidades de uso de espacios abandonados e impulsar prácticas de intercambio y colaboración, con la participación ciudadana como motor del proceso. El problema es que no surge de una reivindicación anterior, sino, de una necesidad de un propietario privado.*

2. ¿Qué vinculación se trabajo para tener una relación con el barrio?

*Primero saber que el proyecto se dividió en dos fases; En la primera fase del proyecto se trató de hacer una cartografía del barrio, un mapeo y varias reuniones con agentes sociales. Todo estos para definir si existían necesidades y animar a las personas de*

*barrio a participar. Los resultados fueron claros, el barrio no necesitaba unas instalaciones culturales y tenían memoria de un centro público que había traído muchos problemas, y no existía identidad clara de barrio. Los vecinos no sabía delimitar bien si pertenecían a Serrería, Ayora o el Grao, por lo tanto, se optó por la opción de ampliar la participación al resto de la ciudad. El barrio de Ayora es un barrio no céntrico, poco activo, residencial y con un alto índice de inmigración. Pero geográficamente la nave estaba bien situada cerca de puerto, Universitats y del Cabanyal. En la segunda fase, el lanzamiento de la convocatoria y la apertura de las puertas para distintas actividades, fue cuando algunos colectivos del barrio se interesaron por el proyecto y se animaron a participar. Pero la idea principal del proyecto de activación fue crear un espacio compartido, donde se generaran sinergias entre distintos proyectos sociales y sus colectivos, además de ofrecerles la posibilidad de tener un espacio de creación e innovación, que contribuyera al fortalecimiento del tejido social y cultural de la ciudad de Valencia.*

### 3. ¿Cuál fue el modelo de gestión del espacio?

*LaCiv tenía la función de activación del espacio no de gestión, por eso no hubo un modelo de gestión definido. Se trataba de visibilizar el lugar y la convocatoria para que otros colectivos entraran a trabajar y decidieran el modelo de gestión. El modelo se tenía que desvelar según fuera entrando gente al proyecto mediante la convocatoria. Pero existían tres opciones de gestión dependiendo de los tres agentes que están implicados en el proceso.*

- *LaCiv*
- *Los colectivos*
- *El propietario*

*Se sabía que el modelo debía ser lo más horizontal y transparente posible. Pero el problema vino cuando en la segunda fase no se supo pasar el testigo de la responsabilidad, y la forma de gestionar el espacio falló. Desde mi punto de vista, un proyecto debe estar sustentado en tres aspectos; la viabilidad, la programación y el mantenimiento del espacio, y todo eso fallé. Nadie asumió roles ni responsabilidades. Pero desde las personas que formaban LaCiv no se supo ceder protagonismo a los colectivos y eso generó problemas de desconfianza.*

### 4. ¿Existía el papel del gestor cultural?

*LaCiv estaba compuesta de alrededor de 12 personas, pero luego en el momento de la activación algunas más que se incorporaron para ayudar. Un grupo muy extenso y multidisciplinar que también incluía la figura del gestor cultural como es Mijo Miquel, Lluís Benlloch i Calvo o Domingo Mestre que es comisario. Pero dentro del equipo los roles no estaban definidos como tal. Durante la primera fase yo (David Estal ) y Miguel Ángel nos hicimos cargo de la coordinación y eso que ninguno es gestor cultural. En la segunda fase, la que ya no se llegó a completar, estuvieron de coordinadores Paula y Domingo. También estaba la figura del abogado, que nos fue muy útil para los temas contractuales, las formulas de Masoveria urbana y demás temas legales. Pero la falta de acuerdo entre todas las partes era fundamental para poder llevar a delante el proyecto.*

##### 5. ¿Por qué se cerró la Calderería?

*creo que existe una versión oficial, no puede que no sea el que más implicado estuvo en esa fase, porque decidí salirme de LaCiv antes de que eso sucediera, pero no creo que se deba a un único problema. Desde mi punto de vista, el proyecto no era viable desde el principio, pero quizás no tenía que serlo porque Nacho (propietario) sólo nos encargó la activación de su nave, nada más, y eso creo que lo conseguimos en un tiempo récord. No era viable porque no se calculo una inversión inicial y el edificio no estaba en buenas condiciones para empezar a trabajar en él, carecía de las necesidades básicas.*

*Por otro lado, el propio grupo de trabajo, a partir de la primera fase no se cedió protagonismo a los colectivos. Falto generar confianza entre los tres pilares fundamentales (propietario, LaCiv y proyectos), ya que, no estaban con la misma idea de gestión del espacio. El primero que falló fue LaCiv, luego los proyectos porque no estaban al 100% implicados y no había compromiso, y por último, el propietario que desconfió del contrato de masoveria. En ese momento, se propone la cesión del lugar y algunos miembros de LaCiv empiezan a desconfiar del propietario porque esa fórmula no les parece adecuada, algo que no comparto del todo y que creo fue el inicio del cierre. Nunca hubo una reunión de todos los implicados juntos, donde se debatiera la mejor solución, y eso un problema que genero aún más desconfianza. En ese momento de tensión es cuando el propietario a anuncia que tiene un inquilino y que La Calderería cierra puertas.*

*Conclusión: desde mi punto de vista no es un fracaso, la Calderería generó muchas expectativas y de todo de aprende, pero también dejó aspectos positivos y marco un antes y un después en la ciudad de Valencia. Quedan procedimientos y nostalgia. La calderería no respondía a una necesidad, fue un concepto sin continuidad.*

- **Entrevista Bloc Onze**

Nombre y cargo que ocupa en el equipo: Asociación de Vecinos *Can Batlló*

Entrevista contestada vía email

1. ¿Quiénes trabajáis en el proyecto? ¿Existe un gestor cultural?

*Somos un grupo de vecinos del barrio de La Bordeta y ahora también de Sants que después de 35 años de reivindicaciones, deciden la ocupación de un espacio desocupado en el barrio. La asociación Can Batlló es la que se hace cargo de todas estas reivindicaciones vecinales y anuncia la ocupación y activación de la nave industrial para los vecinos, gestionada por vecinos.*

2. ¿Cómo fue la ocupación del espacio? ¿Por qué Can Batlló y el Bloc Onze?

*Se lanzó una campaña "Tic Tac Can Batlló" y se anunció la ecuación dos años antes. Por lo tanto la ocupación fue anticipada y programada. En la plaza se ponía un cartel indicando el número de días que faltaba para la ocupación el 11 de junio del 2011*

3. ¿Qué ha conseguido el proyecto después de un año?

*Hemos tenido la oportunidad de demostrar que las cosas cambian y suceden cuando intervienen las personas que las necesitan. Estamos buscando retornar, volver hacia atrás y recuperar la capacidad de crear, de generar conocimientos colectivos y de rehabilitar y construir con las manos.*

4. ¿Cómo lo gestionáis?

*Bloc Onze es un espacio vecinal autogestionado de forma de democracia directa mediante una plataforma del barrio, la plataforma Can Batlló. El espacio es de titularidad municipal, pero está cedido a los vecinos de La Bordeta y Sants. No es por lo tanto, un equipamiento municipal, sino público y común para la vecindad. Eso*

*significa que los gastos derivados de la rehabilitación y el mantenimiento de la totalidad de edificio deben ser asumidos por el Ayuntamiento, ya que es el propietario, aunque el espacio no sea de gestión municipal.*

#### 5. ¿Qué significa para vosotros Can Batlló?

*La oportunidad de poder generar algo distinto. Un proyecto colectivo de creación y vida, una oportunidad de generar una sociedad distinta, una ilusión real, pero sobretodo una esperanza*

#### • **Entrevista 4: proyecto Inceasis**

Nombre y cargo que ocupa en el equipo: Vanesa Vilora. Gestora Cultural

Entrevista contestada vía email

#### 1. ¿De dónde surge la idea del proyecto? ¿Qué valores van unidos a él?

*La idea del proyecto Inceasis nace de la observación de dos fenómenos extendidos en escala masiva en España (y probablemente en toda Europa) cuya coexistencia nos parecía paradójica: por un lado una ciudadanía emergente capaz de proponer extraordinarios proyectos e iniciativas de innovación social, empresarial y política que actúa en un contexto precario, privo de medios y de espacios; y por otro lado una enorme excedencia de espacios y estructuras vacías, inutilizadas o absolutamente fuera del mercado.*

*La idea original del proyecto consiste en establecer puentes entre estos dos fenómenos para que la revolución civil en acto encuentre posibilidades de acceso a los recursos espaciales que necesita.*

*El valor de base que ha animado el diseño del proyecto es la autoorganización ciudadana y su emancipación. Nos interesa que la ciudad y la sociedad sean capaces de reconstruirse y salir de la crisis a través de modelos más horizontales, participativos y abiertos.*

#### 2. ¿Qué vinculación con la ciudad/barrio tiene?

*Inceasis es un proyecto con un espíritu de alguna manera urbano, aunque en este momento de activación creemos que no conocemos todo su potencial.*

*Digamos que se dirige a estructuras sociales y geográficas caracterizadas por un mínimo de complejidad y diversidad.*

*Es un instrumento para ciertas prácticas de toma inmediata del derecho a la ciudad, para la implicación directa de los ciudadanos en la gestión y la producción de su entorno.*

*Queremos que la plataforma sea una herramienta para la transformación de contextos urbanos juntando la acción local con una producción y puesta en común de conocimiento en una escala mucho más expandida. En este sentido el barrio, o núcleos de agregación de pequeña extensión son el espacio de acción directa, mientras todas esas experiencias locales, sumadas, generan un conocimiento global.*

3. ¿Cuáles son los principales problemas que os habéis encontrado a nivel tanto institucional como social?

*Increasis es un proyecto muy joven. En este sentido todavía no hemos podido explorar en profundidad el feedback con el "mundo exterior". Hasta el momento la respuesta social y mediática a nuestra propuesta ha sido óptima. Nos alegra haber desarrollado una herramienta que la sociedad necesitaba.*

*Por otro lado, nuestras experiencias pasadas nos enseñan que proyectos de este tipo tienen que enfrentarse a dos problemas constantes: una administración escéptica, muchas veces desinteresada y una ciudadanía poco acostumbrada a la idea de tomar lo que es suyo (derechos y deberes).*

*Confiamos en el cambio.*

4. ¿Cuanto tiempo lleva en vigor el proyecto? ¿La actual situación económica y social os afecta de algún modo? ¿cómo?

*La escasez de recursos económicos generalizada hace que hoy el diseño y la puesta en marcha de los proyectos tenga como principal enemigo la precariedad. Increasis nace en fase beta como proyecto low budget en mayo 2013, incluso si su gestación ha durado por lo menos un año más.*

*Sin embargo, aunque nuestras ideas sean más unas críticas del despilfarro que unas hijas de la crisis, la situación económica actual nos ha ayudado haciendo que la sociedad preste más atención a ciertos discursos.*

5. ¿Qué relación/o repercusión tienen los proyectos con el entorno?

*Cada proyecto tiene una relación peculiar con su entorno. Mapeamos proyectos en toda España, que se dedican a actividades muy distintas entre ellas y operan en contextos enormemente diversos.*

*Para informaciones con más detalles te recomendamos ponerte directamente en contacto con los proyectos que se han sumado a la plataforma. Ellos te sabrán contar todas sus especificidades. Encuentras los contactos en [increais.org](http://increais.org)*

6. ¿Cómo os financiáis?

*La fase beta de la plataforma ha sido autofinanciada, una inversión a futuro.*

*Estamos intentando financiar la segunda fase (su desarrollo tecnológico) solicitando ayudas públicas y pensando en ofrecer servicios a instituciones públicas o agentes independientes que contribuyan económicamente a los gastos del proyecto y puedan a la vez alimentar sus contenidos.*

7. ¿Cuáles son vuestras herramientas internas de trabajo?

*Somos un equipo pequeño y multidisciplinar que trabaja en colaboración con una red extendida a toda España.*

*Cada uno es responsable de un área de la plataforma y la desarrolla como independiente, en coordinación con el resto del equipo.*

8. ¿Cuántas personas sois en el equipo? ¿Existe entre vosotros/as la figura del gestor cultural? si es así, ¿Tiene algún tipo de formación especializada en ello?

*Llevamos el proyecto cuatro personas, dos miembros del colectivo Todo por la Praxis: Jon Garbizu y Diego Peris y dos agentes independientes Massimiliano Casu y Vanesa Vilorio.*

*Vanesa se dedica a la gestión cultural profesionalmente, en materia de arte contemporáneo, aunque su formación viene de Educación Social y Comunicación Audiovisual. Su master en Gestión Cultural, como ella dice, se lo han proporcionado sus estudios no reglados y su experiencia profesional.*

