

# CC

## CULTURA METROPOLITANA

**Pau Rausell-Köster**  
**François Lajuzan**  
**Emilio Palacios**

*La formación docente  
en el ecosistema digital*  
Mariano Fernández Enguita

*Humanismo tecnológico  
y metrópolis inteligente*  
Francesca Bria

*Teatro Colón de Buenos Aires:  
un desafío ante la pandemia*  
María Victoria Alcaraz

# K

**Número 13**  
Julio-Septiembre 2021



**CCK Revista** es una iniciativa del programa **Ciudades Creativas de Fundación Kreanta**.

**CCK Revista** está disponible gratuitamente en formato pdf en la web [www.kreantaeditorial.org](http://www.kreantaeditorial.org)

**Director:** Félix Manito

**Director adjunto:** Emilio Palacios

**Consejo editorial:** Roser Bertran Cospini, Félix Manito, Emilio Palacios y Antònia Hernández

**Comunicación:** Cristina Rodríguez y José D. Valero Cabrejas

**Diseño de la portada:** Vicenç Viaplana

**Diseño y maquetación pdf:** Anna Julià

Contacta con nosotros en:

[info@kreanta.org](mailto:info@kreanta.org)

Suscripción gratuita de la versión pdf en:

<http://www.ciudadescreativas.org/revista/>

Síguenos en redes sociales:

[www.facebook.com/ciudadescreativas/](https://www.facebook.com/ciudadescreativas/)

<https://twitter.com/jornadaskreanta>

[www.youtube.com/user/ciudadescreativas](http://www.youtube.com/user/ciudadescreativas)



**Edita:** Fundación Kreanta

Córcega, 102

08029 Barcelona (España)

[info@kreanta.org](mailto:info@kreanta.org)

Tel. +34 934 301 427

[www.kreanta.org](http://www.kreanta.org)

© de la edición y del texto: Fundación Kreanta

© de las fotografías: Mairie de Toulouse / Toulouse Métropole (págs. 2, 18, 19, 20, 22, 24 y 25); Ayuntamiento de Sant Just Desvern (págs. 10, 31 y 33); Guillaume Fraysse (págs. 12, 35 y 37); Ayuntamiento de Barakaldo (pág. 14); Loïc Bel-Mairie de Foix (pág. 16); Ayuntamiento de Irun (págs. 17 y 28); Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (págs. 56 y 74); Teatro Colón de Buenos Aires (62, 63, 64, 65, 66, 67, 69 y 74); Pau Rausell (pág. 71); B. Aiàch (pág. 72); Mariano Fernández Enguita (pág. 73) y del resto Fundación Kreanta.

Fundación Kreanta no se hace responsable de las opiniones expresadas en los artículos firmados de esta revista. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización expresa por escrito de Fundación Kreanta.

## Sumario

### Editorial

#### Dossier

- 10 *Economía creativa en ciudades metropolitanas medianas* de *Pau Rausell-Köster*
- 18 *Toulouse Métropole: centralidad y acción cultural territorial* de *François Lajuzan*
- 28 *Turismo cultural en ciudades metropolitanas medianas y pequeñas* de *Emilio Palacios*

### Visiones

- 41 *La formación docente en el ecosistema digital* de *Mariano Fernández Enguita*

### Tendencias

- 56 *Humanismo tecnológico y metrópolis inteligente* de *Francesca Bria*

### Experiencias

- 62 *Teatro Colón de Buenos Aires: un desafío ante la pandemia* de *María Victoria Alcaraz*

### Autores

### Información de números publicados



Campaña de promoción de museos destinada a los jóvenes de Toulouse Métropole. La imagen con la joven gimnasta fue realizada en el Museo de Saint-Raymond. El museo presenta una importante colección arqueológica de más de mil piezas que cuentan la vida cotidiana de los celtas y de los romanos de la región de Toulouse.



## Editorial

La actual pandemia nos ha dejado un modelo cultural tambaleante, un sector cultural cada vez más precario, una crisis global que afecta a todas las economías, privadas, públicas, internacionales, nacionales, locales. Si, ante estos hechos, nos contentamos con lamentarnos, dejaremos que las dificultades produzcan mayores daños a posteriori. Hoy, nuevamente, es preciso reaccionar ante la fatalidad, desarrollar la imaginación, la creatividad, la inteligencia y el saber-hacer colectivos y, necesariamente, la voluntad política.

Cuando los problemas se acumulan es cuando hemos de abrir nuevas vías de reflexión y acción, que se inspiran, a veces sin saberlo, en viejas ideas dejadas a un lado. Sobre ellas podemos profundizar y generar otros espacios para soñar, fantasear y actuar. La pandemia no puede ser utilizada como pretexto para rendirse, sino, al contrario, para animarnos a considerar las enormes potencialidades de la cultura como elemento de desarrollo sostenible. Todas las grandes ideas que nos han precedido pueden contener ensoñaciones y utopías, pero también pueden ser excelentes estímulos para lanzarnos a la acción.

Quizás sea este el momento adecuado para reflexionar sobre la compleja realidad de las ciudades pequeñas y medianas ubicadas en las áreas metropolitanas y sobre su papel en la cultura; el momento de pensar en una “agenda cultural territorial” que articule áreas metropolitanas, ciudades intermedias, áreas de interior y pequeñas localidades. Tal vez, sea el momento de deliberar sobre la compleja red de ciudades pequeñas y medianas que representan una importante depósito de recursos patrimoniales y culturales, materiales e inmateriales, que ofrecen una gran vivacidad cultural y son verdaderos ecosistemas dinámicos, alternativos a la gestión de las metrópolis. Este nº 13 de nuestra CCK Revista quiere aportar su granito de arena a esas reflexiones.

El *Dossier* de este número está dedicado a tratar tres temas relacionados con la Cultura metropolitana: economía creativa en las ciudades pequeñas y medianas, centralidad y acción cultural territorial, y turismo cultural en ciudades metropolitanas medianas y pequeñas.

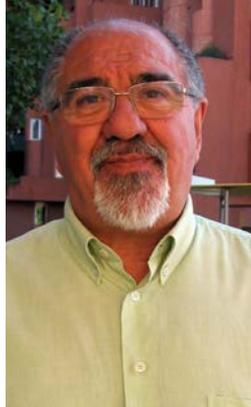


En primer lugar, el profesor de Economía Aplicada, en la Universidad de Valencia, **Pau Rausell-Köster** escribe sobre *Economía creativa en ciudades metropolitanas medianas*. De entrada, se plantea la cuestión de si es posible “la especialización de actividades culturales y creativas” en estas ciudades “al margen de las grandes urbes”. Para el profesor, no hay duda de que es posible, dado que la “correlación entre tamaño y dinamismo cultural no es lineal”. Por ejemplo, la actividad de las ICC (Industrias Culturales y Creativas) es una realidad en las ciudades pequeñas y medianas debido al “desborde” que provoca la gran urbe. Ello comporta, en las primeras, una estrategia de “especialización socio productiva basada en la cultura y la creatividad”, que precisa de una cierta masa crítica, capital humano, de actores y agentes “con capacidad para imaginar, liderar, articular y comunicar dicha estrategia”.

¿Cuáles son las oportunidades de las ciudades situadas en entornos metropolitanos? Quizás la más importante es que pueden hacer de *free rider* (“parásitas”) de la metrópolis, utilizando los recursos que esta ofrece. Artistas plásticos, personas creadoras e innovadoras, las que se dedican al diseño, profesionales del teatro o de la música, encuentran en las pequeñas y medianas ciudades de las áreas metropolitanas su espacio de creación y experimentación cultural, debido a la calidad de sus “modelos de gobernanza, participación y sentido de comunidad”. Ante esta situación, los principales retos de las ciudades pequeñas y medianas están, por un lado, en “su capacidad de retener capital humano”, no sólo en atraerlo, y, por otro, en su capacidad de cooperación.

El profesor Rausell-Köster finaliza sus reflexiones dando un toque de atención sobre la relación entre mundo cultural y turismo en las ciudades pequeñas y medianas. Considera que hay que cambiar la relación entre ambos factores, de manera que la meta esté situada más en velar para que el turismo otorgue “mayor sostenibilidad y fortaleza a los sectores culturales y creativos” que en “desarrollar los sectores culturales y creativos para que vengan turistas”.

El director general de cultura de Toulouse Métropole, **François Lajuzan**, reflexiona sobre el rol y la centralidad de la cultura metropolitana, en su artículo *Toulouse*



***Métropole: centralidad y acción cultural territorial.*** A su parecer, varias son las características que determinan el papel central de Toulouse en la acción cultural metropolitana. En primer lugar, atractivo y proximidad, es decir, interacción y compromiso, aportan fuerza suficiente para construir un espacio idóneo para la acción conjunta. En segundo lugar, la creación de una identidad metropolitana, sobre la base de “objetivos claramente definidos”, que respete la identidad propia de cada municipio, y la proyección de una imagen que dé notoriedad al territorio y a las acciones, tanto interna como externamente. En tercer lugar, es preciso preservar la excelencia en la creación, en la innovación, en las actividades que se desarrollan y a todos los niveles del público al que se dirigen (barrios centrales y periféricos, municipios medianos y pequeños). A ello se añade el deber de compartir instrumentos, recursos, espacios. En cuarto lugar, actuar en red territorial exige trabajar en “modo proyecto” con transferencia de competencias de manera que, incluso actores alejados del mundo de la cultura, formando equipos multidisciplinares, sean capaces de “coordinar, federar, mutualizar, actuar de forma totalmente transversal”. En quinto lugar, en la misma línea de transversalidad, es preciso abrir la cultura a nuevas áreas de intervención, más allá del ámbito educativo y social, como la ordenación del territorio, el desarrollo económico y el empleo.

Para que estas cinco condiciones puedan tener resultados exitosos, se requiere de equipamientos, recursos y voluntad política para la acción. Y es absolutamente imprescindible la co-construcción, “que lleva a artistas, agentes culturales, representantes públicos, asociaciones, ciudadanía, a ir más allá de su marco habitual de competencias para involucrarse en una misma dinámica, escucharse y federar sus energías en aras del bien público”.

El director adjunto de Fundación Kreanta, **Emilio Palacios**, ofrece, bajo el título ***Turismo cultural en ciudades metropolitanas medianas y pequeñas***, una síntesis estructurada de las diferentes ponencias presentadas en las Jornadas IX, X y XI de Ciudades Creativas Kreanta (2017-2019), en el marco del programa “Rutas Singulares”. Su trabajo se centra en tres temáticas, que definen el contenido de cada una de las referidas Jornadas: turismo cultural y ciudades creativas; turismo cultural,



áreas metropolitanas, redes y cooperación; y turismo cultural, arte contemporáneo y espacio público.

Las reflexiones realizadas en las tres Jornadas se han centrado en reseñar la importancia del diálogo entre diversos sectores y la mediación entre intereses y objetivos diferentes para poner en combinación y acoplamiento turismo cultural y ciudades metropolitanas medianas y pequeñas. La cohesión entre turismo cultural y ciudad es exitosa cuando, en primer lugar, hay una circulación de ideas y herramientas entre las diferentes responsabilidades políticas e intereses de las instituciones y sectores que las rigen, así como una cierta independencia para que todos puedan crear libremente. En segundo lugar, es de resaltar la importancia de la cultura como tractor turístico en el futuro. “Ante esta posibilidad, será preciso asegurar la implicación de la ciudadanía en los procesos, políticas y proyectos a realizar”.

El apartado *Visiones* se dedica de nuevo en este número a la educación. El profesor **Mariano Fernández Enguita**, catedrático de Sociología en la Universidad Complutense de Madrid, nos habla sobre *La formación docente en el ecosistema digital*. Tras afirmar que la escuela “es y ha sido siempre producto e instrumento del cambio”, sitúa su principal problemática hoy en la aceleración de ese cambio que provoca una “diacronía (...) entre las escuelas, entre los profesores y, sobre todo, entre los alumnos y entre sus comunidades”. Este fenómeno tiene su representación en “la coexistencia de una institución (la escuela) del siglo XIX, una profesión (los docentes) del siglo XX y un público (los alumnos) del siglo XXI”. Este alumnado, futuro trabajador de un capitalismo nuevo en el que la digitalización aparece como el principal condicionante laboral, “necesita cada vez más de una socialización y un entrenamiento para la iniciativa personal, la cooperación en equipo, el trabajo en red, la asunción de responsabilidades..., todo lo que no parece ser precisamente el punto fuerte de la institución escolar”. ¿Y el profesor está preparado, en su teoría y práctica pedagógica, para responder a esas demandas?

La escuela - y el profesor como agente - acostumbrada a la verticalidad, en su manera de ser y actuar, debe acomodarse a una horizontalidad para la que no está



preparada. Tiene, sin embargo, “la ventaja” de disponer de un público cautivo hasta una determinada edad, pese a que ese público tiene a su disposición otras vías de adquisición de saberes y competencias que le demandan la sociedad y la economía. Ello genera el peligro de un, cada vez mayor, alejamiento entre público e institución. Según **Fernández Enguita**, la búsqueda de la solución a esta problemática hay que centrarla en el modelo de formación del profesorado que ha de pasar de un sistema “atado al pasado” a un marco formativo situado en el ecosistema digital, que “es, en muchos aspectos, claramente *superior* al impreso como medio de aprendizaje”. En este nuevo entorno, el profesor ha de ser “diseñador de proyectos, situaciones, experiencias y trayectos de aprendizaje”. Por tanto, el cambio necesario para el profesorado y su formación ha de ser “pasar de transmitir el conocimiento a diseñar el aprendizaje”.

El apartado **Tendencias** cuenta con las aportaciones realizadas por **Francesca Bria** en el marco del diálogo “Europa Futura: Estados emprendedores, ciudades innovadoras”, dentro del ciclo “Metrópolis inteligente”, celebrado en Barcelona en junio de 2021. La recién nombrada Consejera de la Nueva Bauhaus Europea, habla sobre “humanismo tecnológico”. Inicia sus reflexiones situándonos ante dos “mitos”: el primero, pensar que la tecnología tiene un comportamiento lineal; el segundo, creer que lo soluciona todo. En realidad, el modo de hacer tecnológico es deudor del factor humano y son múltiples las disciplinas que nos aportan soluciones, basándose sobre todo en las personas. Por ello, cuando hablamos de humanismo tecnológico “estamos hablando de conquistar el control democrático de la tecnología”. ¿Cómo podemos hacerlo? Ante todo, afrontando la brecha digital, tratando “lo digital” como un derecho fundamental con todo lo que comporta: considerar los “datos” como bien común, controlar la “nube” democráticamente y disponer de un marco legal digital.

Según **Bria**, los datos “son un recurso fundamental del común”, por ello han de servir para que “podamos participar, de manera individual y colectiva, en la creación de una ciudad que responda a las demandas de las personas y sus necesidades”. Para ello, se requiere de un “gobierno digital transparente, ético, seguro”, que garantice “la privacidad” de las personas y controle las “oligarquías digitales”.



Se hace asimismo necesario crear un sistema impositivo para lo digital. Todo ello con un soporte innovador basado también en reglas democráticas.

En el apartado *Experiencias*, la Directora general del Teatro Colón de Buenos Aires, **María Victoria Alcaraz** nos presenta el trabajo realizado por el Teatro, “para seguir cumpliendo con sus objetivos”, durante el tiempo de pandemia, estando “convencidos de que estamos llamados a seguir ocupando un lugar central en la producción artística, en la referencia cultural y en la cohesión social que trasciende el escenario y al edificio”, a seguir siendo un “icono cultural”. El objetivo principal durante el período pre-pandemia era mantener “la sustentabilidad institucional”. ¿Cómo? Mediante un “abordaje integral” de todos los componentes humanos, materiales y de gestión del Teatro y aplicando un modelo “versátil y dinámico” que acercase la oferta cultural a todo tipo de entornos humanos y territoriales: nuevas audiencias, programación focalizada, actividades fuera de sede, cambio de lenguaje en la comunicación y gestión activa de medios digitales (incluido el *streaming*), mantenimiento y proyección de una formación artística de calidad.

¿Cómo se afronta el cierre motivado por la pandemia? **Alcaraz** puntualiza que se atacaron a la vez dos frentes. Por un lado, se incrementó exponencialmente la comunicación sobre la oferta en línea y se aumentó la difusión por *streaming*, tanto de producciones propias como internacionales; se creó un espacio específico para niños; se creó un archivo histórico (audio, video, lecturas) en la web. Por otro, se puso solidariamente al servicio de la ciudad todos los recursos humanos del Teatro. 400 trabajadores dando soporte a servicios sanitarios y de acogida, confeccionando “barbijos”... Todo ello permite mantener el vínculo social con el Teatro. Por todo ello, de cara al futuro, “con sus puertas cerradas o abiertas al público, la reflexión y la acción en estos meses nos permitió concluir que un teatro siempre debe ser un faro de producción cultural, cohesión social y amparo emocional”.

**CC  
K  
Dossier**

# Economía creativa en ciudades metropolitanas medianas<sup>1</sup>

*Pau Rausell-Köster*



Espectáculo de danza de la Compañía Emmanuel Grivet en la presentación del proyecto "Rutas Singulares" en Sant Just Desvern (octubre 2017).

## 1. ¿Es posible la especialización de actividades culturales y creativas en espacios al margen de las grandes urbes?

Cuando hablamos de la ciudad creativa, estamos fijando nuestra atención especialmente en las grandes urbes o los grandes

espacios metropolitanos. No hay duda de que el tamaño importa y así queda reflejado en toda la literatura académica sobre el papel de la creatividad y la cultura como dinamizadores urbanos. Pero si queremos aproximarnos a los límites inferiores, no podemos olvidar que probablemente la Florencia de los Medici o la Atenas de Pericles, no superaban los 50.000 o 60.000 habitantes. Por tanto, parece que activar dinámicas artísticas con fuertes efectos arrastre sobre el resto de la ciudad no solo son posibles en Nueva York o Shanghái, sino que tenemos algunas evidencias de que se puede concentrar muchísimo talento y mucha actividad creativa, en asentamientos humanos de 50.000 o 60.000 personas.

---

<sup>1</sup> Este texto es la transcripción revisada de la ponencia de Pau Rausell realizada en las X Jornadas Internacionales Ciudades Creativas Kreanta celebradas en Sant Just Desvern del 17 al 19 de octubre de 2018 en el marco del proyecto europeo "Rutas Singulares" ([www.rutas-singulares.eu](http://www.rutas-singulares.eu)). Más información de las Jornadas en: <https://www.ciudadescreativas.org/sant-just-desvern-2018/> Acceso a la intervención de Pau Rausell en el Canal Ciudades Creativas TV de Fundación Kreanta: aquí Acceso a la presentación en PowerPoint de Pau Rausell: <https://www.ciudadescreativas.org/wp-content/uploads/2018/11/03-Pau-Rausell.pdf>

Así que Sant Just Desvern, Gandía o Jerez de la Frontera, con las condiciones adecuadas y en momentos históricos precisos también pueden aspirar a jugar en la liga de las ciudades de la cultura y la creatividad. La correlación entre tamaño y dinamismo cultural no es lineal y si bien es cierto que de 10.000 a 80.000 la vibración cultural va creciendo notablemente, esta relación se va debilitando a partir de esa cifra y no se vuelve a activar hasta ciudades de más de 200.000 habitantes. El siguiente salto lo observamos al adentrarnos en los grandes espacios urbanos o las grandes metrópolis, concentradas sobre todo en Madrid y Barcelona, como paradigmas. Las grandes ciudades españolas como Madrid y Barcelona ejercen de cierto agujero negro que invisibiliza y en muchos casos fagocita cualquier iniciativa o dinámica que se active en espacios urbanos periféricos

## 2. ¿Qué se puede esperar de la localización de las ICC?

Teniendo constancia de que esta restricción existe –el tamaño importa–, hay ciertas actividades alrededor de los sectores culturales y creativos que no se pueden plantear en marcos de dimensión por debajo de ciertos umbrales. Eso es evidente. Bien, ¿qué podemos esperar, o qué tipo de actividades, desde los sectores culturales y creativos, podemos encontrar? En el núcleo metropolitano de las ciudades de gran población hay cierta sobrerrepresentación de algunas actividades culturales y creativas. Para las áreas de influencia metropolitana se reservan cierta especialización en aquellas actividades que no están basadas solamente en conocimientos simbólicos, sino también en conocimientos sintéticos y que además requieren de espacios amplios, que

habitualmente son muy caros en el centro de las ciudades. En las ciudades medias de las áreas funcionales metropolitanas podemos encontrar actividades de las artes gráficas, de la parte más industrial de la producción editorial, de la arquitectura, de actividades relacionadas con las ingenierías, de manufacturas artesanas y creativas, de estudios de producción audiovisual o desarrollo de programación etc. Aunque estamos hablando de ciudades medias, la lógica de la producción creativa o cultural viene determinada por la demanda de las grandes urbes, y se trata de especialización productivas que se localizan en esas ciudades medias por cierto efecto desborde de las grandes ciudades.

## 3. La especialización cultural en los espacios no metropolitanos

En España se ha estudiado especialmente el papel de las ciudades medias *no metropolitanas* en el ámbito de la especialización cultural por docentes de la Universidad de Zaragoza, dirigidos por la profesora Ana Isabel Escalona-Orcao. Y aquí tenemos que decir que, cuando se han analizado las especializaciones de sectores culturales y creativos de espacios que no son ciudades de influencia metropolitana, las conclusiones tampoco son muy esperanzadoras. Es decir, esto de los factores *soft* como elemento de atracción –la calidad de vida, el estilo, que estás en contacto con la naturaleza– en el ámbito rural no es suficiente para explicar la especialización de los sectores culturales y creativos. Aquí hay un requisito previo: tiene que haber alguna actividad económica con cierto dinamismo previo para que sea posible cierta especialización en los sectores culturales y creativos. Es decir, la posibilidad de cierta especialización



Primera edición de los “Encuentros Singulares” en Tournefeuille (junio 2016).  
Actuación del funambulista Olivier Roustan.

en el sector cultural y creativo en áreas rurales ligadas a factores de atracción blandos no se constata, por lo menos en el caso español, de momento.

Para ciudades medias con algunas infraestructuras de excelencia pero que, básicamente por razones de escala carecen de capacidad para competir en las economías del conocimiento más complejas, pero si gozan de ciertos recursos naturales o culturales para competir en los mercados del turismo y el ocio. En cualquier caso, y al margen de valoraciones más generales vinculadas a la economía cultural en su conjunto, no debe obviarse el problema que una economía de la experiencia puede generar en términos de cohesión y justicia social. Así, a las críticas habituales (la demanda de empleo poco cualificado y con bajos salarios, el reducido valor añadido que se genera, la dependencia económica de los mercados externos, etc.) podemos añadir la crítica sobre los procesos de mercantilización urbana y

sus efectos derivados en relación con la gentrificación o, más recientemente, la turistificación.

Al margen de estos riesgos, aunque se trata de un tema que no está muy estudiado, algunos indicadores indirectos y las pruebas circunstanciales nos llevan a pensar que es posible que, en algunos casos, para ciudades medias no metropolitanas sea posible plantearse una especialización socio productiva basada en la cultura y la creatividad. Aunque este proceso no es natural ni fácil. Esto no quiere decir que no haya algunos casos de éxito, pero nos llevan a pensar que se tienen que dar algunas variables contextuales para que esos procesos sean plausibles. En primer lugar, resulta necesario que exista un estrategia deliberada, informada y realista. Este último punto tiene que ver con la dotación efectiva de algunos recursos culturales y simbólicos, conectados efectivamente al territorio que puedan ejercer de efecto tractor y con capacidad

de generar efectos multiplicadores sobre otras actividades económicas. En segundo lugar, resulta imprescindible una masa crítica de agentes públicos y privados con capacidad para imaginar, liderar, articular y comunicar dicha estrategia. No hay que olvidar que, al margen de cualquier dotación de factores culturales y naturales, el principal recurso de un territorio es su capital humano.

#### **4. Las oportunidades de las ciudades metropolitanas. Ciudad creativa, *smart city*, ciudad cultural**

Si miramos qué oportunidades tienen. ¿Qué es una ciudad, o un espacio urbano? En primer lugar, es un depósito, un repositorio, un almacén de cosas. Y el éxito de una ciudad tiene que ver con la densidad, con que haya muchas cosas en muy poco espacio. Tenemos cosas como edificios y calles, pero también tenemos iconos y significados. Es decir, un territorio concentra significados, y en este caso –para no romper el esquema, hablando de Barcelona– Barcelona no solamente es su dimensión física, sino todos los significados que contiene, igual que cualquier otra ciudad. Por tanto, ¿qué ventaja tiene un espacio no-central metropolitano que puede hacer de *free rider*, es decir, puede vivir, puede utilizar las cosas del repositorio del núcleo central metropolitano? De manera inteligente lo podría hacer. Tener a 15 minutos determinados recursos es un activo que se puede utilizar de manera inteligente, pero con cuidado porque, desde el punto de vista tanto físico como simbólico como icónico, las grandes ciudades son un poco agujeros negros. Hay un punto donde alrededor ya no se ve nada más y todo queda al borde del abismo, del punto de no retorno... Allí hay algunos espacios de influencia

metropolitana que se quedan al borde y son capaces de mantener cierta visibilidad, pero otros quedan absolutamente absorbidos. Pero efectivamente, frente a un espacio urbano no-próximo a un centro metropolitano, tenemos al alcance muchos recursos que podemos utilizar en estos procesos creativos.

Una segunda dimensión atiende a la concepción de la ciudad como plataforma facilitadora de comunicaciones e intercambios. La concentración de recursos en un espacio geográfico determinado precisa también de posibilidades de interacción para que se activen procesos sin los cuales no sería posible el éxito de una ciudad. La importancia que juega el entorno urbano como espacio de confluencia y relación se ilustra en el modo en que se articula un mercado, que necesita que en un mismo lugar conecten productores, fuerza de trabajo y consumidores. Esa concurrencia, al mismo tiempo, plantea retos organizativos de distinto tipo (regulación, logística, prestación de servicios, etc.) sin los cuáles la concentración colapsaría. Esto es importante para la interacción cultural y creativa. La atención a la ciudad como mecanismo de concentración e interacción caracterizado además por la diversidad nos lleva a considerar su potencia a la hora de estimular la creatividad, la innovación y el desarrollo de capital humano. La creación de nuevas ideas, trabajos, servicios y productos no sólo encuentra su soporte preferente en las ciudades, sino que requiere de las mismas para tener lugar. La cultura, la creatividad y la innovación se entienden, así como un sistema social y territorialmente estructurado, desarrollado a partir de un complejo entramado de relaciones de producción y formas de vida en un determinado lugar y una determinada época.



Tercera edición del Festival de fotografía de Barakaldo Baffest en la finca Munoa (mayo-junio 2018).

Desde esta perspectiva los propios equipamientos o espacios culturales devienen en “micro interfaces” de relaciones entre los sujetos que facilitan las interacciones entre los mismos y son también proveedoras y surtidoras de capacidades culturales que a través de los impactos cognitivos, emocionales, estéticos o relacionales, que efectivamente suceden, incrementan el capital cultural de la ciudadanía. La diversidad, calidad, cantidad, intensidad de interacciones que posibilitan los equipamientos culturales se convierten aquí en los aspectos claves y estos atributos dependerán de aspectos que van desde la excelencia de la programación cultural, la porosidad y accesibilidad de los equipamientos culturales, la complementariedad con otras infraestructuras urbanas, etc.. Es decir, todos aquellos elementos que mejoren su función conectora.

En el éxito de las ciudades depende cada vez más de cómo permiten ser vividas, cosa que atañe directamente al tipo de experiencias personales, so-

ciales, profesionales y expresivas que estas son capaces de proveer. En lo que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades simbólicas de la ciudadanía, la ciudad, como espacio de creación y experimentación cultural, genera valor activando estímulos que posibilitan el desarrollo integral, individual y colectivo, a través del ejercicio de la creatividad, la persecución del placer o la riqueza de las vivencias. La ciudad puede satisfacer o también frustrar dichas expectativas. La clave en esta ocasión no reside tanto en la funcionalidad y eficiencia del artilugio económico, sino en las potencialidades del entramado social y del espacio de desarrollo de las relaciones personales y sociales.

En el ámbito de las trayectorias profesionales, cuando arquitectas, creadoras, diseñadoras u otras personas del arte y la cultura deciden vivir en unas ciudades determinadas, es porque piensan que vivir allí puede enriquecer la dimensión de sus relaciones sociales, puede mejorar la calidad de vida en el contexto del contacto

con elementos naturales o con espacios no-urbanos. Finalmente, la importancia que atribuimos a la calidad se mantienen o se refuerzan en los espacios de influencia metropolitana por los modelos de gobernanza, la participación y el sentido de la comunidad. Es este contexto, diría yo, donde está el elemento de ventaja de estas ciudades metropolitanas medias.

### 5. Los factores de éxito

Dicho todo esto, ¿qué significa? Yo no sería excesivamente optimista. El éxito de las ciudades medianas metropolitanas no es natural. Hay muchos riesgos. El principal riesgo es el de verse absorbido por los espacios centrales de las grandes ciudades. Los factores de éxito –cuando uno trata de identificar qué ciudades han tenido éxito– incluyen la capacidad de retener capital humano sobre el territorio. Esto es esencial. Yo creo que esta capacidad marca la gran diferencia entre unos espacios y otros. Como bien decía Montserrat Pareja-Eastaway, las ciudades no tienen atributos, los tienen las personas que están o que viven en las ciudades. Naturalmente, tener la capacidad de retener y atraer ese capital humano es esencial. Capital humano entendido no solamente como capital con elevados niveles de formación, sino también como capital humano que combine el capital cognitivo con el capital cultural, es decir, que tenga conexiones con el territorio. Por tanto, las estrategias basadas en “vamos a traer expatriados, sea como sea”, si al final no tienen ningún contacto con el territorio, tampoco creo que sean unas estrategias exitosas. Se tienen que establecer ciertos vínculos entre ese capital humano con el territorio, y estos se pueden establecer mejor a través de la dimensión simbólica, a través de las emociones, a través de la

expresividad. A esto contribuye mucho los sectores culturales y creativos, que son capaces de establecer vínculos entre las personas y el territorio.

Otro elemento –que creo que es central para el proyecto de “Rutas Singulares” en el que estamos hoy– es la cooperación entre estas ciudades medias<sup>2</sup>. Utilizar los recursos del espacio metropolitano tiene sus riesgos porque te pueda dar el abrazo del oso y caerte en ese agujero negro, pero con la cooperación, con la conexión con otros espacios medio, te permite mantener con cierta fuerza la atracción gravitatoria ejercida por ese espacio central. Yo creo que la gracia de este proyecto es precisamente que establece mecanismos de cooperación entre ciudades metropolitanas medias.

### 6. Sobre turismo y cultura

Después de las intervenciones anteriores, no me resisto a hablar un poquitín del turismo. Yo creo que deberíamos dejar al turismo en paz. Es decir, dedicamos demasiado esfuerzo, demasiado talento, demasiada atención a un sector que es

2 El proyecto “Rutas Singulares” tiene como objetivo crear una red transfronteriza de ciudades pequeñas y medianas ubicadas en el área de influencia de grandes capitales regionales, con el fin de reforzar su atractivo mediante estrategias conjuntas de cooperación en materia de turismo cultural. De esta manera se pretende convertir la actividad turística en uno de los motores del desarrollo económico local y en una herramienta para el conocimiento mutuo, ya que los visitantes podrán abrirse a otras maneras de ver el mundo y a otras estéticas. Los seis socios del proyecto son las ciudades de Irun y Barakaldo (Euskadi), las ciudades de Tournefeuille y Foix (Occitania / Región Pirineos-Mediterráneo), la ciudad de Sant Just Desvern (Cataluña) y la Fundación Kreanta (Cataluña). La ciudad de Tournefeuille es el jefe de fila del proyecto. Más información en: [www.rutas-singulares.eu](http://www.rutas-singulares.eu)



Obra de Sylvian Misca en el Parque Bouychères de Foix producida dentro del proyecto “Rutas Singulares”.

muy poco productivo. La riqueza generada por un trabajador en el sector turístico puede ser aproximadamente la mitad, de media, de un trabajador en un sector cultural y creativo. Utilizando cifras de 2008, eran aproximadamente 21.000 euros de valor añadido por un trabajador en el sector turístico y 42.000 euros por una persona trabajando en los sectores culturales y creativos. Entonces, aquí estamos confundiendo un poco los términos. Estamos haciendo una estrategia de “vamos a fortalecer los sectores culturales y creativos para que vengan turistas”. Es decir, vamos a utilizar un sector que tiene un elevado nivel de productividad para atraer actividad económica en un sector con bajo nivel de productividad, donde los empleos no son valorados, donde la distribución entre la retribución al capital y la retribución al trabajo es de las más desiguales de todos los sectores económicos.

Aquí hay que cambiar un poco la filosofía y la relación entre el turismo y los sectores culturales y creativos. La formulación de la estrategia sería...: “no vamos a desarrollar los sectores culturales y creativos para que vengan turistas, sino vamos a ver si vienen turistas para otorgarle mayor sostenibilidad y fortaleza a los sectores culturales y creativos. Y si para esto, y para ampliar las demandas locales, nos hacen falta algunos turistas, pues, que vengan algunos turistas...” Pero debemos reorientar la relación entre un sector y otro. Esto creo que es importante. Yo creo que le dedicamos demasiado talento al turismo. Hay demasiada gente brillante en el sector turístico y tenemos que traerlos a otros ámbitos de la acción pública. Por tanto, yo planteo que no nos obcequemos con el turismo ni con algunas de las aproximaciones alrededor de la calidad del turismo, que me parece que, a veces, responden a prejuicios.



Tercera edición del encuentro de cultura Kontemporanea en Irun (mayo 2018).

Vivimos con la imagen de hace 20 años. El turista cultural hoy no es el señor maduro o la pareja madura de 60 años. El turista cultural de hoy es un Erasmus que no se gasta un duro en ningún lado. Y si va gratis, irá tres veces... Ese es el turista cultural, muchas veces con muy bajo impacto en términos del gasto diario, pero con mucha capacidad de transformación del territorio si establece conexiones con la población local, si proyecta, si al final se queda y se establecen proyectos conjuntos. Este tipo de turista tiene mucha más capacidad de transformación que el supuesto turista de calidad, que es el rico ruso que viene en un crucero, que

se gasta el dinero en Louis Vuitton y se va por la noche, aunque tenga un gasto de 3.000 euros diarios.

Finalmente, junto a las otras condiciones de éxito que van desde la dotación de recursos hasta la casualidad, hay que hacer política. El éxito en las estrategias de desarrollo urbano basadas en la cultura y la creatividad no ocurre de manera espontánea y, por tanto, todas aquellas acciones que tengan que ver con la política, que tengan que ver con la voluntad deliberada de transformar la realidad de manera inteligente y eficiente, son factores imprescindibles para el éxito.

Gracias.

# Toulouse Métropole: centralidad y acción cultural territorial

*François Lajuzan*



El gran espectáculo callejero “Le Gardien du Temple” (“El Guardián del Templo”) de François Delarozière de la compañía La Machine en la Place du Capitole de Toulouse (noviembre 2018).

## Atractivo y proximidad

En noviembre de 2018, cuando 900.000 espectadores invadieron el centro de Toulouse durante cuatro días para seguir las aventuras de Astérion, el minotauro mecánico gigante de la compañía La Machine (François Delarozière) desplegando su ópera urbana, Toulouse Métropole tomó conciencia de su existencia en el panorama cultural mundial. Una multitud de todas las edades y procedencias se congregó en las calles para presenciar un espectáculo increíble, “Le Gardien du Temple” (El Guardián del Templo), transmitido por los medios de comunicación de todo el mundo, desde

Estados Unidos hasta Japón, pasando por Australia y toda Europa. Gracias a la cultura, los habitantes de Toulouse redescubrieron su ciudad con orgullo. Toulouse existía, y, ¡sus habitantes no lo habían sabido antes!

Cuando 75 de los 250 habitantes de Mondouzil, un pequeño pueblo de Toulouse Métropole, se reunieron para escuchar a un actor leer una obra famosa en el marco del festival metropolitano “Le Marathon des Mots” (La Maratón de las Palabras), fue otra victoria que se adjudicó la cultura: el arte entraba en contacto con el 30% de los habitantes de este pueblo, ¡hasta habían ido a buscar



Festival metropolitano “Le Marathon des Mots” (La Maratón de las Palabras) en Mondouzil, un pequeño pueblo de Toulouse Métropole.

sillas a sus casas porque había demasiada gente! Para los equipos de la Dirección general de cultura, este fue un evento, a nivel simbólico, tan importante como “El Guardián del Templo”, porque afectaba al territorio más pequeño de la metrópoli. Para los habitantes de Mondouzil, la metrópoli tomó una forma concreta y tangible en su mismo pueblo, gracias a la cultura.

Cuando se puso en funcionamiento “MaBM” (Mi Biblioteca Metropolitana) en abril de 2021, se ofreció a los 800.000 habitantes de Toulouse Métropole los servicios de esta biblioteca en línea, accesible desde todo el mundo con la condición de ser miembro de una de las 53 bibliotecas de la metrópoli. Libros, música, películas y documentales, prensa y medios, aprendizaje de idiomas, intercambio de conocimientos, formación: más de 10.000 recursos en línea

están disponibles de forma gratuita. Este equipamiento virtual encarna la “Charte de lecture publique” (“Decálogo de la lectura pública”) que une la red de bibliotecas de Toulouse Métropole y demuestra el poder y el impacto de las acciones cuando implican a todo el territorio hacia un objetivo común. Una herramienta cultural para crear un vínculo y un sentimiento de pertenencia al territorio.

Estas tres experiencias vividas simbolizan perfectamente los desafíos de una estrategia cultural, desarrollada conjuntamente por representantes públicos y agentes culturales, que combina atractivo y proximidad, dentro de una metrópoli de 800.000 habitantes formada por 37 municipios, siendo Toulouse el más grande con sus 450.000 habitantes, y Mondouzil el más pequeño con algo más de 250.



DEMOS, Orquesta de niños de barrios prioritarios en cinco municipios, proyecto realizado por la Orquesta Nacional del Capitole.

## Identidad e imagen

Uno de los retos culturales de Toulouse Métropole es conciliar ser y parecer, identidad e imagen.

La identidad se construye a partir de nuevos objetivos claramente definidos en 2017, que dan sentido a la acción y establecen el marco de intervención:

- Apoyar el descubrimiento, la emergencia, la creación.
- Dirigirse al 100% de la población.
- Desarrollar el turismo cultural y científico.
- Apoyar las industrias culturales y creativas.
- Tener ambición internacional.

La estrategia de los equipamientos culturales ha tenido que reorientarse paulatinamente hacia estos objetivos, teniendo en cuenta una singularidad de Toulouse: la cultura científica, técnica

e industrial. Este territorio es, sin duda, el único en el mundo que tiene tantos equipamientos en este ámbito, reunidos bajo una misma Dirección: Cité de l'Espace (Ciudad del Espacio), Museo de Historia Natural, Quai des Savoirs (Muelle del conocimiento), Envol des Pionniers (Despegue de los Pioneros), Aeroscopia. La historia industrial, académica y científica de Toulouse está en el origen de esta singularidad, que forja su identidad.

Esta política cultural está definida y sostenida conjuntamente por Toulouse Métropole y el Ayuntamiento de Toulouse. Los otros 36 municipios que componen Toulouse Métropole tienen sus propias estrategias, pero contribuyen a la red metropolitana y se benefician, si así lo desean, de las acciones propuestas. Por ejemplo, los temas de patrimonio todavía son trabajados íntegramente por las

ciudades y no por la metrópoli. Gracias a esta estricta distribución de competencias, la identidad colectiva de la metrópoli se construye respetando la identidad propia de cada municipio.

La imagen es lo que mostramos de esta identidad, cómo informamos, cómo nos comunicamos. Esta imagen debe ser compartida tanto internamente (los habitantes, las redes locales, etc.) como externamente (de la región al nivel internacional, en el sector turístico, en las redes artísticas y culturales, etc.). A Toulouse Métropole todavía le queda mucho por hacer al respecto. Un estudio de notoriedad realizado a nivel nacional muestra que solo el 8% de las personas encuestadas (fuera de la región de Occitania) pueden citar espontáneamente un evento cultural de Toulouse, y la mayoría de las veces es citado “El Guardián del Templo”. Afortunadamente, los resultados son mucho más alentadores cuando se encuesta a Occitania y Toulouse. En términos generales, se puede decir que la notoriedad coincide con la identidad, ya que los ámbitos culturales citados espontáneamente como representativos de Toulouse son principalmente la cultura científica y la música (Orquesta Nacional y Ópera, pero también Big Flo et Oli o Cats on Trees, sin mencionar Nougaro o Zebda, en el caso de los más mayores...).

### **Excelencia y compartir**

Toulouse Métropole es responsable directamente o por delegación de numerosos equipamientos culturales. Además de los equipamientos de cultura científica ya mencionados, las más importantes son el Teatro orquesta nacional del Capitole (orquesta, ópera, coros y ballet), el Teatro de la Cité (Centro dramático nacional),

L’Usine (Centro nacional de las artes de calle), La Grainerie (fábrica de las artes del circo), Le Lido (Escuela superior de artes del circo). La vida cultural también está garantizada en el territorio gracias a todos los equipamientos municipales, festivales y agentes culturales de los 37 municipios que componen la metrópoli.

Este enjambre artístico y cultural se cuestiona sobre su acción territorial desde hace varios años. Se trata de llegar a los vecinos de los 37 municipios, a los barrios prioritarios, sin perder el alma artística y el sentido de la excelencia, la creación, la innovación, la investigación...

Se genera un verdadero deber de compartir, que ha presidido determinadas elecciones de directores artísticos. En concreto, L’Usine ha sustituido el término “difusión de obras” por el término “infusión del territorio”, una modificación radical de su estrategia.

Así, desde hace más de diez años, las acciones de los grandes equipamientos culturales centrales dirigidas a las poblaciones de los barrios y de los 37 municipios se han ido poniendo en marcha progresivamente. Imposible ser exhaustivo, pero algunos ejemplos ilustran claramente esta dinámica, que ahora es irreversible:

- DEMOS, Orquesta de niños de barrios prioritarios en cinco municipios, proyecto realizado por la Orquesta Nacional del Capitole.
- EXIT, evento de espectáculos de calle en diez municipios, a cargo de L’Usine.
- “Bienal de las artes vivas” organizada por el Teatro de la Cité con 26 espacios culturales de todo el territorio.
- Creación de 3 óperas participativas con habitantes de la metrópoli, a cargo de la Orquesta de Cámara de Toulouse.



El Quai des Savoirs es un centro dedicado a divulgar y compartir la cultura científica entre todos los públicos desde la infancia. A la derecha, el Quai des Petits para menores de 7 años.

- Creación de espacios para niños en bibliotecas, en el marco de proyectos de diseño participativo, liderado por el Departamento de Lectura Pública.
- Exposiciones itinerantes, con acciones educativas y de mediación, ofrecidas por el Departamento de cultura científica, técnica e industrial.
- Plan metropolitano de educación en relación con los medios y la información.
- Giras de conciertos metropolitanos de grupos musicales (amateur) de las escuelas de música de los municipios de la metrópoli.

### **Nuevas prácticas, transferencia de competencias**

Las maneras de trabajar de los profesionales del sector (actores de los entes locales, personal de los equipamientos, agentes culturales, asociaciones, artistas, etc.) que se dedican a este ámbito, han tenido que ser modificadas. El liderazgo de un proyecto territorial compartido requiere otras habilidades que la gestión de un equipamiento o la dirección artística de un teatro o un museo.

Ya no es adecuado dirigir una estructura de manera jerárquica en torno a un programa artístico, sino guiar, coordinar, federar, mutualizar, actuar de forma totalmente

transversal con actores independientes, muy diversos, muchos de ellos alejados del ámbito de la cultura. Por lo tanto, en un sistema de red territorial de acción cultural, es necesario operar en “modo proyecto”. Esto requiere un esfuerzo de formación, intercambio profesional, reflexión compartida.

Por ejemplo, la redacción del “Decálogo de la Lectura Pública de Toulouse Métropole” ha requerido muchas sesiones de trabajo entre representantes públicos y técnicos: definición de objetivos compartidos, estrategia de desarrollo, acciones concretas a implementar, cronograma de implementación... Varias decenas de personas han elaborado este programa, ahora lo implementan con eficiencia y entusiasmo porque ellos mismos lo han definido, se han apropiado de él y lo están llevando a cabo en su territorio con su propio público.

Para la Dirección general de cultura, que asocia Toulouse Métropole y el Ayuntamiento de Toulouse, construir un sistema adaptado a la estrategia cultural decidida por los responsables políticos ha requerido una importante reorganización.

En concreto, se ha creado una Dirección de investigación y desarrollo cultural, formada por responsables de área y jefes

de proyecto que son capaces de ayudar a los agentes culturales en sus proyectos, y asimismo realizar acciones transversales en muchos ámbitos: política de ciudad, desarrollo económico, turismo, internacional, educación artística y cultural, organización de seminarios, etc... Cada año se lanzan convocatorias de proyectos innovadores, así como experimentos (por ejemplo, una residencia de artistas en una guardería...).

Por ejemplo, se ha creado un servicio metropolitano de lectura pública, integrado por solo tres personas que reúne las 53 bibliotecas de toda la metrópoli en proyectos comunes. Gracias a este equipo y al apoyo en cuanto a habilidades específicas de la Biblioteca de Toulouse, la biblioteca multimedia en línea (“MaBM”) ha podido ver la luz.

También se han creado dos cargos de jefe de proyecto, dependientes directamente del Director general de cultura, para la realización de proyectos muy importantes como el lugar de memoria de la antigua prisión (Castelet de la cárcel de Saint Michel), el distintivo Grands Sites Occitanie (para lugares de turismo cultural) o Ciudad de las Artes, que se inaugurará de aquí a unos años en el emplazamiento del antiguo hospital La Grave.

Con pocos recursos adicionales, agilidad, capacidad de respuesta, coordinación de equipos multidisciplinares, se complementan las competencias sectoriales de las principales Direcciones temáticas (museos, música, lectura pública, cultura científica, ópera y orquesta, etc.), que siguen siendo garantes de la excelencia del contenido artístico, cultural y científico, porque el arte y la creación deben permanecer siempre en el centro del proyecto territorial. Este es el principio que posibilitó la producción de “Le

Gardien du Temple” liderada por un jefe de proyecto y un director técnico, que coordinaron la acción de cerca de 1.000 agentes entre entes locales y proveedores en este enorme espectáculo de calle.

## **Nuevas áreas de intervención para la cultura**

Una de las principales orientaciones de la nueva política cultural definida en 2017 consiste en afirmar que la cultura debe ocupar un lugar de centralidad en todos los ámbitos de la acción pública. Por tanto, debe complementar el espacio “vertical” que ocupa como ámbito especializado, con un espacio “transversal”. La cultura ya trabajaba en el ámbito educativo y social (educación artística, mediación, cultura en barrios prioritarios, actuación en las cárceles, etc.). Pero desde 2017 se han abierto nuevos espacios compartidos, especialmente con la ordenación del territorio y los nuevos barrios, así como con el desarrollo económico y el empleo (el sector cultural representa cerca de 11.000 puestos de trabajo en el territorio de Toulouse Métropole).

En este ámbito, la crisis de la COVID-19 ha sido un poderoso activador. Todo el sector del turismo y la hostelería apuesta por la cultura para reactivar su actividad. Toulouse Métropole votó en julio de 2020 a favor de un “Plan de recuperación económica para el empleo”, que incluye una apartado cultural cuya asignación asciende a 3 millones de euros. Así, el fondo de apoyo al cine de animación y documentales se ha convertido en permanente (500.000 € al año), se ha destinado un fondo de apoyo excepcional (más de 2 millones de €) a ayudar a los actores culturales de las artes escénicas y de todo el sector del libro (editoriales, librerías, autores, ilustradores, etc.). De



Noche de los museos en el Museo de Historia Natural de Toulouse.

esta manera, Toulouse Métropole ha ayudado a salvar unos 2.500 puestos de trabajo, junto con el Estado, la Región y el Departamento. Otras acciones han permitido que los actores culturales se unieran para poner en común sus recursos, y en 2020 se ha organizado una temporada de verano de pequeños espectáculos en espacios públicos (en cumplimiento de la normativa sanitaria), con una nueva edición en 2021: “Les Instantanées” (“Las Instantáneas”).

Más allá del contexto sanitario actual, cabe destacar que el objetivo de la estrategia cultural, al tiempo que apoya la creación y difusión artística, consiste en generar un impacto positivo en el territorio y en todos los ámbitos de la acción pública, siendo parte de esta dinámica el ámbito económico.

La Cámara de Comercio e Industria calculó que “El Guardián del templo”

había generado un impacto económico de más de 5 millones de euros en beneficio de hoteles, bares, restaurantes y comercios de la ciudad. Otro ejemplo es que un euro invertido en una ópera genera 1,20 euros en beneficios económicos locales, según se ha calculado a nivel nacional.

Por tanto, no es de extrañar que el sector económico recurra ahora a la cultura para pedir ayuda.

En términos de futuro, Toulouse Métropole y el Ayuntamiento de Toulouse planean reunir en la futura Ciudad de las Artes de La Grave (antiguo hospital) al sector del cine de animación, junto con un centro de interpretación de la arquitectura y del patrimonio, espacios expositivos y residencias de artistas, así como un espacio para la ciudadanía. El reto real es la creación de un distrito creativo en el corazón de la orilla izquierda del Garona. El establecimiento en el



Mural del artista alemán Hendrik Beikirch (1974) ubicado en el barrio Empalot de Toulouse y pintado en el 2016 dentro del proyecto "Tracing Morocco".

distrito de Montaudran de la Halle de la Machine (Lonja de las Máquinas), con su minotauro, o los proyectos culturales en el nuevo barrio de la Cartoucherie (que se proyecta que tendrá 12.000 nuevos habitantes) son emblemáticos del lugar que puede y debe ocupar la cultura en la planificación regional, en beneficio de la ciudadanía.

### **Presupuesto e inversión financiera**

La ambición de Toulouse Métropole y el Ayuntamiento de Toulouse se traduce en un presupuesto operativo que demuestra una fuerte voluntad política. La Dirección general de cultura cuenta con 1.650 empleados de diferentes sectores, que ejercen alrededor de un centenar de trabajos diferentes (desde el taxidermista del Museo hasta los artistas del Teatro orquesta del Capitole, pasando por técnicos, conserjes, personal administrativo,

etc.). Gestionan un presupuesto de entre 130 y 140 millones de euros según el año (los motivos de esta variación se encuentran en los presupuestos de inversión en obras, que varían significativamente de un año a otro).

Si combinamos el esfuerzo cultural de Toulouse Métropole y del Ayuntamiento de Toulouse, se dedican a la cultura 340€ por habitante, frente a los 170€ de media nacional en las ciudades de más de 10.000 habitantes (cifras de 2017).

Y la administración local apoya financieramente a más de 300 agentes culturales de todos los ámbitos. En algunos casos, se cofinancia con el Estado, la región de Occitania y el Departamento de Haute-Garonne.

En cuanto a inversiones, Toulouse Métropole acaba de votar a favor de un Programa de inversiones plurianual 2021-2026 por importe de 46 millones de

euros. Este presupuesto, además de los gastos necesarios para el mantenimiento y la seguridad de los edificios, dará un nuevo impulso al Teatro Orquesta del Capitole (ópera y orquesta), a la Escuela Superior de Artes del Circo (Le Lido), al Quai des Savoires, etc.

### **Impacto y limitaciones**

Hasta la fecha, los 37 municipios que componen Toulouse Métropole participan, de forma más o menos activa según su importancia y su deseo, en la red de acción cultural y en las acciones propuestas.

En 2019, estas acciones tuvieron cerca de 125.000 participantes (espectadores, visitantes, actores implicados en proyectos participativos, etc.).

Ese mismo año, los equipamientos culturales gestionados por Toulouse Métropole tuvieron 1,6 millones de espectadores y visitantes.

Por tanto, las dinámicas culturales de la metrópolis se despliegan a gran escala, sin contar los públicos de las acciones gestionadas por los propios municipios. Por ejemplo, solo en Toulouse y los equipamientos culturales gestionados por Toulouse Métropole, hubo más de 8 millones de visitantes y espectadores en 2018.

Sin embargo, es obvio que no todos los 800.000 habitantes de la metrópoli participan, y aún hay que potenciar la dinámica hacia el territorio y las personas, sea cual sea su edad, su origen o el lugar donde viven.

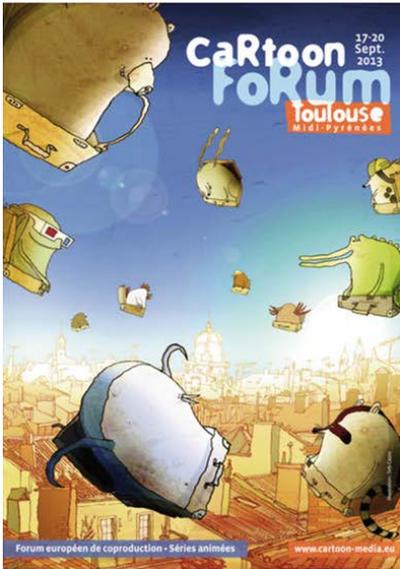
La falta de equipamientos y recursos in situ en los municipios más pequeños constituye ciertamente una desventaja. La falta de voluntad es también, lamentablemente, una realidad en determinados territorios, en detrimento de sus habitantes.

Es innegable que Toulouse Métropole ha podido desarrollar una identidad cultural y poner en red los 37 municipios en torno a una acción cultural territorial, gracias al excelente nivel de equipamientos y servicios culturales en el centro de la ciudad. Sin los equipamientos, los recursos y el personal del Ayuntamiento de Toulouse, transferidos o mancomunados, Toulouse Métropole nunca habría podido alcanzar este nivel de acción.

Por otro lado, el contexto económico no es favorable a su desarrollo. A modo de recordatorio, hay que señalar que Toulouse Métropole perdió 100 millones de euros en ingresos en 2020 debido a la crisis sanitaria. Por tanto, hoy, más que nunca, hay que volver a desplegar presupuestos y recursos humanos de forma progresiva en consonancia con la estrategia elegida. En las decisiones difíciles es cuando se manifiesta la resistencia al cambio, la que posiblemente sea la mayor dificultad a la que se debe hacer frente. Más allá de los temas vinculados a las asignaciones presupuestarias, esta resistencia se manifiesta en una gran reticencia a trabajar transversalmente, a compartir información, a mancomunar medios, a federar energías y recursos. Sin embargo, es la condición esencial para el éxito. Afortunadamente, cada vez más personas y servicios lo han entendido, y podemos ver una evolución positiva, progresiva e irreversible en esta dirección.

### **La necesaria co-construcción**

Para concluir, a lo largo de los años se ha visto que la condición esencial para el éxito es una combinación entre la excelencia de las propuestas artísticas de alto nivel y la necesaria adecuación del proyecto a las realidades del territo-



Festival Cartoon Forum de cinema de animación y “MaBM” (Mi Biblioteca Metropolitana) que ofrece a los 800.000 habitantes de Toulouse Métropole los servicios de esta biblioteca en línea.

rio, a sus recursos, a sus agentes. Para ello es absolutamente imprescindible la co-construcción, que lleva a artistas, agentes culturales, representantes públicos, asociaciones, ciudadanía, a ir más allá de su marco habitual de competencias

para involucrarse en una misma dinámica, escucharse y federar sus energías en aras del bien público. Dar sentido al territorio a través del arte y la cultura es, sin duda, la esencia del proyecto Toulouse Métropole.

# Turismo cultural en ciudades metropolitanas medianas y pequeñas

*Emilio Palacios*



Diálogo entre los ponentes de las Jornadas CCK de Irun (noviembre 2017). De derecha a izquierda: Jordi Tresserras, Jordi Pascual, François Lajuzan, Damien Siles y Félix Manito (moderador).

Los sectores culturales y la industria turística han resultado ser perjudicados principales en un contexto castigado por el distanciamiento físico y social, por la limitación de los desplazamientos y por el cierre de gran parte de la actividad económica, medidas sanitarias preventivas contra la COVID-19. A su vez, la trabazón de estos fenómenos socioeconómicos ha puesto sobre el tapete la tremenda fragilidad de un modelo de oferta cultural basada en gran medida en la dependencia de la demanda turística. Modelo que

ha generado dinámicas alarmantes: pérdida de autenticidad de espacios y lugares masivamente invadidos; centros históricos colapsados; manifestaciones culturales comercializadas; *dumping* cultural territorial...

La crisis provocada por la COVID-19 ha puesto de manifiesto, entre otras cosas, la urgencia de articular un sistema turístico, caracterizado por desarrollar y fomentar las potencialidades de “lo cercano”, basándose en el principio valor vs. volumen. En este sentido, se hace pre-

ciso hablar “de turismos de proximidad, en plural, porque las formas que puede tomar un turismo articulado sobre los mercados locales y nacionales pueden ser múltiples, y hay diversos intereses en juego que pugnan por consolidarse en este escenario, hasta ahora insuficientemente tomado en cuenta (Alba Sud, 2021)<sup>1</sup>.

Entre estos “turismos de proximidad”, el turismo cultural en ciudades medianas y pequeñas, ubicadas en áreas metropolitanas, tiene un rol y un espacio de actividad primordial en la contribución al desarrollo económico y al fomento de la creatividad.

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT)<sup>2</sup>, “el **turismo cultural** es un tipo de actividad turística en el que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir los atractivos/productos culturales, materiales e inmateriales de un destino turístico. Estos atractivos/productos se refieren a un conjunto de elementos materiales, intelectuales, espirituales y emocionales distintivos de una sociedad que engloba las artes y la arquitectura, el patrimonio histórico y cultural, el patrimonio gastronómico, la literatura, la música, las industrias creativas y las culturas vivas con sus formas de vida, sistemas de valores, creencias y tradiciones”.

¿Es posible dar respuesta a esta definición pensando en nuevos modelos de turismo cultural diferentes a los utilizados hasta

ahora? ¿Podemos imaginar una desconcentración de los flujos turísticos hacia las ciudades de los entornos metropolitanos con la finalidad de practicar turismo de proximidad por parte de los visitantes externos y de los que habitan esas mismas áreas? ¿Hasta qué punto la promoción del turismo de calidad puede favorecer el crecimiento económico y social de las ciudades medianas y pequeñas, ubicadas en áreas metropolitanas?

Aunque celebradas con anterioridad a la aparición de la pandemia, las **Jornadas Internacionales Ciudades Creativas Kreanta**, en sus ediciones IX (2017), X (2018) y XI (2019), desarrolladas en las ciudades españolas de Irún (área de influencia de San Sebastián) y Sant Just Desvern (área metropolitana de Barcelona) y en la francesa de Tournefeuille (área urbana de Toulouse), nos ofrecen algunas reflexiones sobre estas cuestiones. Dichas Jornadas se realizaron en el marco del programa **Rutas Singulares**<sup>3</sup>.

Mientras que el eje del turismo cultural sirve de denominador común temático de las tres ediciones, cada una de las Jornadas eligió un enfoque especial según las prioridades marcadas por las mismas ciudades. Así, las Jornadas de Irún se dedicaron al tema turismo cultural y ciudades creativas; las de Sant Just Desvern se centraron en reflexionar sobre turismo cultural, áreas metropolitanas,

1 ALBA SUD, Curso “Turismos de proximidad: un plural en disputa”. Fuente: Alba Sud. Investigación y comunicación para el desarrollo, <http://www.albasud.org/noticia/1339/curso-turismos-de-proximidad-un-plural-en-disputa> Mayo 28, 2021

2 OMT, Turismo. Definiciones <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>, Martes, Junio 29, 2021

3 El proyecto “Rutas singulares” <https://www.rutas-singulares.eu/> tiene como objetivo crear una red transfronteriza de ciudades pequeñas y medianas ubicadas en el área de influencia de grandes capitales regionales, con el fin de reforzar su atractivo mediante estrategias conjuntas de cooperación en materia de turismo cultural. En sus inicios, contó con el apoyo del programa de cooperación territorial INTERREG-POCTEFA de la Unión Europea.

redes y cooperación; y las Jornadas de Tournefeuille exploraron el turismo cultural en el ámbito de las relaciones entre arte contemporáneo y espacio público<sup>4</sup>.

Como primera conclusión, en general y basándonos en estas experiencias concretas, podemos afirmar que las ciudades comparten estrategias comunes que son principalmente introvertidas, orientadas a la comunidad, y solo ligeramente relacionadas con resultados económicos; sin embargo, estas estrategias ofrecen algunas oportunidades para promover una imagen positiva de las ciudades, fomentar la creatividad y aportar valor e impacto en su economía.

### Turismo cultural y ciudades creativas

Siguiendo los principios establecidos por el denominado *Informe Brundtland* (1987)<sup>5</sup>, la Comisión de Cultura de la organización mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) viene estableciendo tres pilares, que operan en interacción, para la estrategia de desarrollo de las políticas públicas locales, nacionales y globales: la economía, la inclusión social

y el medio ambiente (Pascual, 2017)<sup>6</sup>. Más modernamente, se considera que estas tres dimensiones necesitan el complemento de la cultura, ya que “al fin y al cabo moldea lo que entendemos por desarrollo y determina la forma de actuar de las personas en el mundo”<sup>7</sup>. “Esta nueva perspectiva apunta a la relación entre cultura y desarrollo sostenible a través de un enfoque doble: desarrollando los sectores culturales propios (a saber: patrimonio, creatividad, industrias culturales, arte, turismo cultural); y abogando para que la cultura sea debidamente reconocida en todas las políticas públicas (...)”<sup>8</sup>.

En este sentido, la definición de turismo cultural ya no es suficiente para designar un fenómeno que hoy aparece más complejo y rico en aquellos aspectos y características que afectan a su producción y consumo y definen su transición de formas tradicionales de turismo a otras caracterizadas por la potenciación de aspectos específicos de la cultura que van desde el patrimonio hasta lo que actualmente identificamos como «turismo creativo». En palabras de François Lajuzan, el reto de la economía creativa “es poder construir alianzas entre la creación artística y el turismo cultural (...), uniendo las dimensiones artísticas y sociales con las dimensiones urbanas

---

4 Danielle Bishop, colaboradora de CCK Revista y Fundación Kreanta, ha elaborado unas excelentes síntesis de cada una de las Jornadas celebradas en el marco del Proyecto Rutas Singulares. Estas síntesis son accesibles en los siguientes enlaces: Jornadas Irun (<https://www.ciudadescreativas.org/irun-2017/#sintesis-irun>), Jornadas Sant Just Desvern (<https://www.ciudadescreativas.org/sant-just-desvern-2018/#sintesis-just>) y Jornadas Tournefeuille (<https://www.ciudadescreativas.org/tournefeuille-2019/#sintesis-tournefeuille>). Estas síntesis han sido una fuente básica para la elaboración de este artículo.

5 ONU (1987), *Our Common Future: Brundtland Report*, Consultado: junio 2021.

6 PASCUAL, Jordi (2017), “La cultura en las ciudades sostenibles”. Fuente: Fundación Kreanta, IX Jornadas Ciudades Creativas Kreanta - Rutas Singulares - Irún 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=Q9HLhefwnLE>

7 CGLU (2010), La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible, 3r Congreso Mundial CGLU, México. Fuente: [https://www.uclg.org/sites/default/files/9890675313\\_%28ES%29\\_cultura\\_cuarto\\_pilar\\_desarrollo\\_sostenible\\_spa.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/9890675313_%28ES%29_cultura_cuarto_pilar_desarrollo_sostenible_spa.pdf)

8 Íbidem.



Acto inaugural de las Jornadas CCK de Sant Just Desvern (noviembre 2018) en RBTA (Ricardo Bofill Taller de Arquitectura).

y económicas de la ciudad”<sup>9</sup>.

Ahora bien, de nuevo, podemos plantearnos una doble pregunta: ¿Acaso existe una receta para construir un plan de turismo a base de la cultura y la creatividad en las ciudades medianas y pequeñas? ¿Qué elementos son imprescindibles y cuáles se pueden adaptar para cada contexto?

Para dar respuesta a estas preguntas, podemos tomar como base la Carta Mundial del Turismo Sostenible (2015)<sup>10</sup>,

9 LAJUZAN, François (2017), “Cultura y creación para transformar la ciudad”. Fuente: Fundación Kreanta. Jornadas Ciudades Creativas Kreanta - Rutas Singulares - Irún 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=FDPXhbpyZpl>

10 <https://www.biospheretourism.com/assets/arxius/cc909a3b8279ee1838274c43114f54a2.pdf> Consultado: junio 2021.

y responder con la propuesta de una “receta no-receta”, como hoja de ruta para generar políticas, estrategias y planes operativos de turismo cultural. ¿En qué consiste esta “no-receta”? (Tresserras, 2017)<sup>11</sup> Cada plan local de turismo debería involucrar no sólo las políticas públicas sobre materia de turismo, sino también los recursos humanos y la determinación de aplicarlas y gestionarlas correctamente, con acciones concretas, acompañadas de un cronograma claro. En adición, cada ciudad ha de determinar cuál es su hilo conductor o la historia propia que

11 TRESSERRAS, Jordi (2017), “Innovación en turismo cultural: estrategias y experiencias en destinos urbanos”. Fuente: Fundación Kreanta, IX Jornadas Ciudades Creativas Kreanta - Rutas Singulares - Irún 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=BgM4DLrIF1w>

quiere contar al mundo. Este elemento es clave, dado que la identidad propia es necesaria para desarrollar una oferta de experiencias únicas en el territorio. Combinada con un buen análisis *benchmarking*, la historia propia también ayuda a las ciudades a posicionarse en el mercado turístico y diferenciarse de las otras ciudades de sus mismas dimensiones. A partir de esta narrativa intrínseca, es imprescindible llevar a cabo un trabajo en red con otras ciudades. Para poder amplificar este alcance, los planificadores y gestores del turismo cultural también deben valorar la accesibilidad en todos sus aspectos: oferta amplia y viable de actividades turísticas en términos físicos y temporales, por supuesto, pero ese elemento también incluye una fácil disposición de los recursos materiales y digitales para los posibles visitantes. Finalmente, el secreto del éxito en el ámbito del turismo cultural no es seguir al pie de la letra esta “no-receta”, sino saber improvisar y adaptar los recursos e instrumentos a disposición a las necesidades y contextos individuales. A través de la experimentación, cada ciudad puede saber cómo utilizar esta “no-receta” para generar su propio desarrollo en turismo cultural.

Por otro lado, debemos considerar que el mayor reto de las ciudades medianas y pequeñas es consolidar y mantener su personalidad en el amplio espectro del turismo cultural y la creatividad, en un mercado de alta competencia. Para lograrlo cada ciudad debería apostar por su identidad única, no temer el trabajo en red y la incorporación de nuevas tecnologías, pensar a escala grande mientras que sigue en contacto con el pulso local y aprovechar el ecosistema de recursos globales para efectuar

cambios realmente innovadores en su territorio y sus sectores más importantes. A pesar del riesgo inherente en adoptar estas y otras prácticas “se sobrevive tratando de encontrar una voz propia: personalidad, alma y autenticidad” (Domínguez, 2017)<sup>12</sup>.

### **Turismo cultural, áreas metropolitanas, redes y cooperación**

A lo largo de las últimas décadas y como consecuencia también de la crisis causada por la COVID-19, está cambiando la motivación turística. El turismo cultural y ambiental, así como el turismo de proximidad, devienen su principal objetivo. El arte, los museos, los eventos, los productos locales, la gastronomía, los usos y costumbres locales... El turismo viaja a la búsqueda de lugares fuera de las tradicionales metas turísticas. Las ciudades medianas y pequeñas se convierten así en uno de sus principales destinos.

Por otro lado, estas ciudades, situadas en entornos metropolitanos pueden aprovechar su ubicación para re-enfocar las políticas públicas hacia los sectores culturales y creativos, dado que la economía creativa genera mucho más valor añadido (Rausell-Köster, 2018)<sup>13</sup>. Y, hablando sobre la relación entre mundo cultural y turismo en las ciudades pequeñas y medianas, el mismo Rausell-Köster considera que hay que cambiar la correlación entre ambos factores, de

12 DOMÍNGUEZ, Montserrat. “Ciudades con alma”. Fuente: Fundación Kreanta, IX Jornadas Ciudades Creativas Kreanta - Rutas Singulares - Irún 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=cJX9-GI4cYg>

13 RAUSELL-KÖSTER, Pau, “Las ciudades creativas: hurgando en el slogan”. Fuente: Fundación Kreanta, X Jornadas Ciudades Creativas Kreanta - Rutas Singulares - Sant Just Desvern 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=pFVTV-SKrDQ>



Intervención de Xavier Greffe en las Jornadas CCK de Sant Just Desvern (noviembre 2018).

manera que la meta esté situada más en velar para que el turismo otorgue “mayor sostenibilidad y fortaleza a los sectores culturales y creativos” que en “desarrollar los sectores culturales y creativos para que vengan turistas” (2021)<sup>14</sup>. Este hecho, sin embargo, provoca que algunas ciudades metropolitanas medianas y pequeñas sobrelleven grandes riesgos de quedar absorbidas por la metrópolis y de perder su identidad individual. Para poder evitar este destino, las ciudades medianas y pequeñas deberían coordinar redes territoriales y otros mecanismos de interacción con el resto del espacio metropolitano e incluso más allá de este espacio, a escala nacional e internacional.

En este sistema de red, la cooperación expresa el nivel de compartir objetivos, metodologías, procedimientos y proyectos.

Una cooperación eficaz se expresa también en la periodicidad de los encuentros y relaciones que se establecen entre sus socios. Cuanto más frecuentes sean los contactos, mayor será la posibilidad de cooperar en proyectos comunes, intercambiar ideas y promover el desarrollo de nuevos e innovadores productos con intercambios favorables para la misma red y sus miembros.

Redes y cooperación afectan al sistema de gobernanza tanto por lo que se refiere al turismo cultural como a su papel en la cohesión territorial y social. En este sentido, hemos de situar el marco teórico sobre el rol de la cultura y de la creatividad y la gobernanza del turismo cultural sostenible en dos pilares básicos: la democracia social y la transversalidad (GREFFE, 2018)<sup>15</sup>. Por ello, se hace

14 RAUSELL-KÖSTER, Pau (2021), Economía creativa en ciudades metropolitanas medianas, Fundación Kreanta, revista CCK nº 13, julio-septiembre. [V. este número, pág. 10].

15 GREFFE, Xavier (2018), “La gobernanza de las ciudades frente a la cultura: ¿hacia nuevas gestiones públicas?” Fuente: Fundación Kreanta, X Jornadas Ciudades Creativas Kreanta – Rutas Singu-

preciso ampliar el discurso tradicional sobre las ciudades creativas, optando por utilizar la expresión “paisajes culturales” para dar mayor inclusión a las ciudades metropolitanas y para subrayar la centralidad del ser humano en el desarrollo de estos territorios.

Hoy en día hemos de considerar la creatividad en varios ámbitos (incluyendo la ciencia, la tecnología y el arte) para poder alcanzar un mayor grado de integración en las ciudades. Sin embargo, esta integración no siempre es fácil: mientras que la creatividad científica se desarrolla de manera vertical, o por acumulación de demostraciones empíricas, la creatividad artística se desarrolla de manera horizontal, demostrando su complejidad y su interrelación con diversos contenidos, actores y valores. Para compaginar los diferentes tipos de creatividad y entender sus papeles en el desarrollo económico, hemos de verlos a través de los lentes de la democracia social y la transversalidad, las cuales ofrecen un enfoque único en la participación ciudadana y su relación con la gobernanza. Los dos conceptos se basan en el empoderamiento de la comunidad y promueven acciones locales que trabajan a largo plazo para transformar las ciudades y su desarrollo económico y turístico a través de las necesidades de los mismos residentes. Además, el concepto de la transversalidad destaca la importancia de llevar a cabo actos de colaboración entre todos los *stakeholders* de las ciudades (incluyendo las administraciones, el sector privado y la ciudadanía), de forma que promueve tanto la cooperación entre varias entidades

de la administración pública como la cooperación público-privado. Aunque la democratización social puede mejorar rápidamente el acceso a los espacios culturales y ofrece como resultado una mayor eficiencia en la gestión cultural, las administraciones deberían trabajar desde la democracia cultural y la transversalidad, mediante prácticas culturales que traten de desarrollar experiencias, estimular la creatividad en todas sus formas y fortalecer la extensión de esta creatividad a servicios y organizaciones que pueden crear nuevas vinculaciones sociales. Este trabajo mejora cuando se produce en espacios nuevos e híbridos de gobernanza que ponen énfasis en un modelo de participación en el que los ciudadanos toman un papel activo en la definición de las prioridades de su propio desarrollo.

Un importante componente a considerar en la relación turismo cultural-gobernanza del modelo es la sostenibilidad. En este sentido, cabe reflexionar sobre la relación entre la sostenibilidad en el desarrollo económico y el turismo cultural de las ciudades metropolitanas medianas y pequeñas valorando hasta qué punto es posible conjugar ciudades sostenibles y efectos del turismo en los contextos metropolitanos.

Aunque la Organización Mundial de Turismo proclama que el rápido crecimiento y la diversificación del sector han convertido “al turismo en un motor clave para el progreso socioeconómico”<sup>16</sup>, es preciso advertir que “ser motor de progreso no es sinónimo de ser sostenible,

lares – Sant Just Desvern 2018. <https://youtu.be/FQ4gINHbKTQ>

16 Organización Mundial del turismo (2016), El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, UNWTO, Madrid, DOI: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284417766>



Acto inaugural de las Jornadas CCK de Tournefeuille (octubre 2019) en el cine Utopía con la Orquesta de Cámara de Toulouse.

sino que el turismo debería trabajar conjuntamente con las industrias culturales para buscar un equilibrio entre los dos enfoques y poner énfasis en el desarrollo urbano sostenible” (PAREJA-EASTAWAY, 2018)<sup>17</sup>. A pesar de las consecuencias positivas generadas por el desarrollo tanto cultural como turístico, también se ha de preguntar si este desarrollo beneficia a todas las personas del territorio, incluyendo los colectivos más vulnerables. La futura sostenibilidad del turismo depende de su agilidad en buscar conexiones con diferentes actores de la ciudad, en respetar el contexto particular y la diversidad inherente del territorio y en limitar las acciones turísticas que pueden interferir

con la sostenibilidad social del lugar. Además, las intervenciones locales que buscan aumentar o mejorar la oferta turística también han de pensar en los posibles efectos que generan sobre el tejido social a largo plazo, como pueden ser la gentrificación o el desplazamiento de residentes. Al fin y al cabo, volviendo a la idea de la gobernanza del turismo cultural, para garantizar la sostenibilidad, cualquier intervención en cultura o turismo debería surgir de la democracia social, empoderando a los residentes a participar en las intervenciones realizadas en sus comunidades en vez de privilegiar las necesidades del turismo o el desarrollo puramente económico a un coste social.

Ahondando más en los valores que el turismo cultural puede aportar a las ciudades metropolitanas medianas y pequeñas, hemos de ponderar hasta qué punto el turismo cultural sostenible, hoy en día, necesita lograr “el mínimo

<sup>17</sup> PAREJA-EASTAWAY, Montserrat, “Barrios sostenibles y turismo: ¿un binomio imposible? Fuente: Fundación Kreanta, X Jornadas Ciudades Creativas Kreanta – Rutas Singulares – Sant Just Desvern 2018 <https://youtu.be/Z2hL20A1bGE>

impacto negativo sobre la población y la sociedad que habita en el destino”, lo cual es especialmente importante en ciudades pequeñas en áreas metropolitanas porque éstas muchas veces sirven al turismo *low-cost* de los grandes metrópolis. En este sentido y desde la óptica de la responsabilidad social, la educación puede ayudar a fomentar un turismo más sostenible si logramos educar a la ciudadanía sobre el respeto y los comportamientos a manifestar en la práctica del turismo (COMA, 2018)<sup>18</sup>.

Aunque el turismo sostenible involucra tres grandes dimensiones (sociales, medioambientales y económicas), hasta el momento ha pesado más la dimensión económica. Igual que Pareja-Eastaway, Coma propone recuperar la dimensión sociocultural y sumar la influencia que puede aportar la educación para poder rectificar algunos de los efectos negativos del turismo cultural.

### **Turismo cultural, arte contemporáneo y espacio público**

Para interrelacionar los componentes de este trinomio, hemos de comenzar explorando la capacidad del arte para efectuar transformaciones en el espacio público, así como los papeles que juegan la ciudadanía y la colaboración territorial en el desarrollo artístico de los espacios públicos urbanos. Por otro lado, se hace preciso examinar la importancia de desarrollar políticas públicas en los ámbitos de la cultura, la creación artística en el espacio público y el turismo cultural, así como su gestión, defendiendo la centralidad del diálogo, la reflexión y

la interacción entre varios actores culturales como elementos que hacen posible que estas políticas se construyen y que contribuyan al desarrollo económico y cultural de los territorios.

Una primera consideración a tener en cuenta es la relación entre turismo cultural, arte, espacio público urbano y ciudadanía. Como primera observación, es primordial hacer referencia al papel de la ciudadanía, con participación intergeneracional, en la transformación del espacio urbano que, por sí mismo, acaba convirtiéndose en atractivo de esta tipología de turismo: intervenciones en el espacio público, cultivo de jardines colectivos, uso de *grafittis* como herramienta colectiva de visibilización social, transformación arquitectónica colectiva de barrios... (BESTRATEN, 2019)<sup>19</sup>. Es de resaltar que el desarrollo cultural de los espacios urbanos, con la intervención de la ciudadanía y de los artistas locales, beneficia no sólo a los turistas, sino también a los residentes, al ofrecer un equilibrio entre los intereses políticos y ciudadanos en los espacios públicos. Por otro lado, gracias a la combinación de esfuerzos ciudadanos y de artistas autóctonos, el espacio público logra disminuir la frontera entre la identidad del equipamiento y su posicionamiento doble como lugar cultural y de bien público.

Una segunda consideración nos habla de la relación entre el arte y la transformación del espacio urbano, como tractor del turismo cultural. Existe una abundancia de maneras de definir el espacio

---

18 COMA, Laia, “Innovación en turismo cultural responsable”. Fuente: ibidem <https://youtu.be/kq2oXCO2ALY>

---

19 BESTRATEN, Sandra, “Arte, ciudadanía y espacio público urbano”. Fuente: Fundación Kreanta, XI Jornadas Ciudades Creativas Kreanta – Rutas Singulares – Tournefeuille 2019 <https://youtu.be/buH93WKAp-Y>



Diálogo entre los ponentes de las Jornadas CCK de Tournefeuille (octubre 2019). De izquierda a derecha: Emmanuel Négrier, Lluís Bonet y Francis Duranthon (moderador).

público y de entender su importancia en el contexto urbano. Muchas definiciones académicas vienen desde las ciencias sociales y reflejan un uso bastante plural, ya que, en su definición, entra el espacio tanto material como inmaterial. Así, una definición del espacio público se centra en la construcción de elementos materiales que corresponden a funciones concretas de la ciudad, lo cual incluye los nodos y espacios de construcción. Se propone dos modelos para entender estos espacios a la vez materiales y simbólicos en las ciudades occidentales: el primero, un modelo más europeo en el que los espacios públicos son lugares de intercambio, confrontación y vida compartida en toda su complejidad; y, el segundo, un modelo más norteamericano en el que la relación entre las ciudades y sus zonas periféricas se caracteriza por sus fronteras y por “ser más bien espacios de tránsito y fragmentación” entre barrios. Es quizás por estas dicotomías, y por el énfasis actual en el turismo cultural, que las ciudades están

experimentando una estandarización de las intervenciones hechas en su espacio público. La tendencia actual de dirigir muchos espacios públicos a este tipo de turismo en lugar de pensar en las necesidades de los habitantes es un problema importante (SIBERTIN-BLANC 2019)<sup>20</sup>.

La inmaterialidad de esos espacios públicos, contemplando la historia, la memoria y las relaciones sociales, deviene en preocupación central del artista. En este sentido, el espacio público, tanto físico como inmaterial, aporta un “campo rico para el arte, que no sólo quiere construir objetos sino también intervenciones que apelan a las emociones y las cuestiones más críticas” de la vida, y a su vez permite al artista “atravesar muchas disciplinas y encontrar sus sitios buscando espacios de posibilidad para la creación”. Por otro lado, la transversalidad y la acción colec-

20 SIBERTIN-BLANC, Mariette, “Arte y transformación del espacio público urbano”. Fuente: íbidem <https://youtu.be/bpittxePezA>

tiva han sido herramientas importantes, permitiendo a los artistas abrir un campo de exploración y colaboración más amplio e intervenir en el espacio público urbano de una forma más compleja y enriquecedora, de manera colaborativa, junto a la ciudadanía (PERRAMON 2019)<sup>21</sup>.

En la línea de la relación entre turismo cultural, arte, espacio público y políticas públicas, se considera capital avanzar propuestas de políticas contra “el imperio de las funciones”, “el imperio de la oferta” y “el imperio de la cultura”, así como tres principios claves para efectuar mejoras en la gobernanza y desarrollar estas políticas públicas: la delegación, la participación y la mediación (NÉGRIER 2019)<sup>22</sup>. ¿Qué exige el buen desarrollo de estas políticas públicas?: mirar el arte y la cultura como necesidades en vez de objetos meramente ornamentales, dejar al artista la libertad de creación y pensar en el ciudadano. Dado que una sola política pública no puede pretender afectar a toda la vida cultural de una ciudad, y mucho menos en los espacios que albergan un gran nivel de multiculturalidad, las políticas públicas han de dar espacio de elección a los ciudadanos. De esta forma, se hace necesario actuar desde tres visiones diferentes: la del ciudadano, la de la oferta cultural en presencia y la de la cultura en sí. Así consideradas, las políticas públicas deberían aumentar no sólo el número de intervenciones artísticas en el espacio público, sino también la capacidad del arte para hablar más allá

de las fronteras culturales, artísticas y económicas.

Una política pública, así definida, sobre el espacio público y su relación con el turismo cultural, demanda situar el arte en su contexto social, urbano y político, ya que dicha política no es un monopolio, sino un espacio de encrucijada donde interactúan un conjunto de actores para producir beneficios sociales, económicos y políticos. Volvemos aquí a la imperiosa necesidad de la transversalidad en las actuaciones. Las políticas públicas deberían servir los objetivos del interés general y pensar bien las motivaciones detrás del uso del arte en el espacio público debido a la tendencia hacia la instrumentalización de la cultura que se está produciendo mundialmente, particularmente por parte de gobiernos populistas. Para ello, hay dos tipos de procesos participativos que se pueden utilizar en la construcción de políticas públicas: primero, un enfoque *top-down*, donde quién decide la política también decide la necesidad de llevar a cabo un proceso participativo y lo organiza según sus necesidades; y segundo, un enfoque *bottom-up*, donde la participación viene desde abajo y los movimientos sociales definen tanto las personas que participan como los medios de trabajar de una forma mucha más colectiva. (BONET 2019)<sup>23</sup>.

### A modo de conclusión

Las aportaciones realizadas en las tres Jornadas Ciudades Creativas Kreanta, en el marco del programa “Rutas Singulares”, han presentado una mezcla de visiones de ámbitos muy distintos, como

21 PERRAMON, Ramón, “Arte y transformación del espacio público urbano”. Fuente: íbidem <https://youtu.be/ANzLcgnOWig>

22 NÉGRIER, Emmanuel, “¿Qué políticas culturales para el arte en el espacio público urbano?”. Fuente: íbidem <https://youtu.be/h0CakfpYisg>

23 BONET, Lluís, “¿Qué políticas culturales para el arte en el espacio público urbano?”. Fuente: íbidem <https://youtu.be/GdkBrljWDYM>

la arquitectura, la academia, el arte, la política, para ilustrar la relación entre turismo cultural y ciudades metropolitanas medianas y pequeñas. Las reflexiones han hablado sobre la importancia del diálogo entre diversos sectores y la mediación entre intereses y objetivos diferentes para poner en combinación y acoplamiento ambos elementos.

Para concluir, consideramos de interés aportar tres ideas de importancia. En primer lugar, la cohesión entre turismo cultural y ciudad es exitosa cuando hay una circulación de concepciones y herramientas entre las diferentes responsabilidades políticas e intereses de las instituciones y sectores que las rigen, así como una cierta independencia para que todos puedan crear libremente. Además, la confrontación entre líneas de acción política, estéticas y concepciones artísticas, gobernanza en la configuración de los espacios públicos y la capacidad de trabajar colectivamente señalan la salud de las políticas públicas para definir los componentes cultural y creativo de un turismo de proximidad propio de las ciudades metropolitanas medianas y pequeñas (BUYS 2019)<sup>24</sup>. En segundo

lugar, es de resaltar la importancia de la cultura como elemento tractor de turismo. Aunque, se corre el riesgo de un “acercamiento liberal” a una perspectiva meramente económica “considerando la cultura y las actividades culturales como productos” (DURANTHON, 2019)<sup>25</sup>. Como antídoto, podemos señalar la conveniencia de re-introducir la cultura en la esfera pública. Esta mezcla de enfoques tiene la capacidad de enriquecer nuestro entendimiento colectivo de la cultura y también puede contribuir a una visión de la cultura como proceso en vez de producto. Finalmente, cabe resaltar la importancia del papel que, al parecer, tendrá la cultura como tractor turístico en el futuro. Ante esta posibilidad, será preciso asegurar la implicación de la ciudadanía en los procesos, políticas y proyectos realizados. Si los diversos actores implicados son capaces de dialogar y cooperar, dejando al lado sus egos, tanto los proyectos como las políticas podrán construirse de una forma gratificante y duradera. Es a partir de esta comprensión y colaboración que se asegurará que la cultural, en sus diversos componentes, siga siendo relevante y meta para el turismo.

---

24 BUYS, Danielle – DURANTHON, Francis, “El futuro de la cultura en el espacio público urbano”. Fuente: íbidem <https://youtu.be/qC7jKoDUzV8>

---

25 Íbidem.

**CC**

**K**

**Visiones**



# La formación docente en el ecosistema digital<sup>1</sup>

## Mariano Fernández Enguita



A promotional poster for the 'Cátedra Mova' conference. The title is 'Cátedra Mova "Educación y ciudadanía EN UNA ERA DIGITAL Y GLOBAL."'. Below the title, it says 'Retos y riesgos que se producen en el contexto actual para el aprendizaje y para la educación, para alumnos y profesores, para la escuela y la comunidad.' The date is 'Fecha: miércoles 11 de abril de 2018', the time is 'Horario: 8:00 p.m. a 8:00 p.m.', and the location is 'Lugar: Universidad de Medellín, Bloque administrativo, Teatro Néstor Digna Botero'. It includes the website 'www.medellin.edu.co/movaformacion' and logos for the University of Medellín, the Ayuntamiento de Barcelona, and the Fundación Kreanta.



Conferencia de Mariano Fernández Enguita en la Universidad de Medellín.

Los profundos cambios sociales que vivimos tienen, lógicamente, que afectar a cualquier institución, tanto más a la escuela que se ocupa hoy de formar para el mañana. En sí no tendría por qué ser esto un problema, pues siempre fue así y con ello creció la institución. La escuela es hija de la industrialización, la urbanización, la alfabetización, el desarrollo de la división del trabajo, la juridificación, la burocratización, la racionalización, es decir, del conjunto de cambios que solemos resumir en la idea de la modernización. Es y ha sido siempre producto e instrumento del cambio, aunque esto merecería un mayor detalle en el que no podemos entrar aquí. ¿Cuál es, entonces, el problema?

tización, la racionalización, es decir, del conjunto de cambios que solemos resumir en la idea de la modernización. Es y ha sido siempre producto e instrumento del cambio, aunque esto merecería un mayor detalle en el que no podemos entrar aquí. ¿Cuál es, entonces, el problema?

### La aceleración del ritmo de cambio

En abstracto podríamos dividir la evolución de la humanidad, según el ritmo del cambio social, en tres grandes y desiguales etapas: la primera, la mayor de todas, en la que el cambio era tan lento e inesperado que no podía siquiera ser percibido sino a lo largo de muchas generaciones y no podía tratar de descifrarse su sentido, época que he llamado de cambio *suprageneracional*; la segunda, que podríamos considerar

<sup>1</sup> Este texto ha sido publicado en el libro "Estrategias innovadoras en la formación de docentes en el posacuerdo de paz" que corresponde al proyecto desarrollado por Fundación Kreanta y la Alcaldía de Medellín entre noviembre de 2017 y mayo de 2020 con el apoyo del Ayuntamiento de Barcelona. Acceder al libro: <http://kreantaeditorial.org/producto/estrategias-innovadoras-formacion-docentes-construccion-paz/>

equivalente a la primera modernidad o a la modernización, en la que el cambio se hace visible de una generación a otra, no sólo una vez sino muchas, en forma de los procesos ya mencionados de urbanización, industrialización, etc., y en la que se trata de encontrarle sentido a través de retóricas sobre el progreso, el crecimiento, la revolución, etc. que sirven entre otras cosas para prever (con o sin acierto) lo porvenir, época a la que he llamado de cambio *intergeneracional*; y una tercera, en fin, en la que hoy estamos plenamente inmersos, que se caracteriza por una aceleración tal que hace que cambios radicales en la economía, la política, la cultura, la familia, la salud... resulten claramente perceptibles en el transcurso de una misma generación, con el añadido de que ya no creemos saber cuál sea su dirección, época que he llamado de cambio *intrageneracional*. También podríamos haber denominado a estas etapas sociedad tradicional, modernidad y posmodernidad, con algunos matices.

Lo que quiero señalar es que en la fase del cambio suprageneracional no había ni hacían falta escuelas. Algunas había, para la formación de un grupo muy especializado de escribas, mandarines, sacerdotes o similares, en torno a algún tipo de conocimiento más o menos esotérico, y en el contexto especial de las minúsculas ciudades ricas, pero no para la inmensa mayoría de la población. Baste recordar lo que reza el apócrifo africano, que para educar a un niño *hace falta una aldea*, pero añadiendo lo que los africanos no decían por obvio: que *basta una aldea*, que *no hace falta una escuela*. En una sociedad que no cambia, o apenas, todo lo que debe aprender un niño puede enseñárselo cualquier adulto (sus padres, sus parientes, los ancianos,

la aldea), salvo que esté llamado a suceder al brujo.

En la fase del cambio intergeneracional las coordenadas se transforman. Hay que formar obreros a partir de niños campesinos, súbditos del rey o ciudadanos a partir de siervos del señor local, urbanitas a partir de habitantes del campo, sujetos de la ley a partir de animales de costumbres, etc., etc. y los padres y los adultos próximos no están capacitados para hacerlo, ni seguramente quieren ni pueden intentarlo. Es entonces cuando se precisa de una nueva institución y de una nueva profesión que representen todo lo moderno frente a lo tradicional, el futuro frente al pasado, etc. Es cuando la institución se universaliza y cuando la profesión vive su momento de gloria.

En la fase del cambio intrageneracional todo se trastoca. No es que los adultos no estén a la altura, sino que los profesores, generalmente, tampoco. Ya no cabe esperar a que el conocimiento creado a cada momento circule hacia las universidades y escuelas de magisterio, se incorpore a los estudiantes que tal vez mañana sean profesores y llegue entonces a los alumnos. Para entonces, todos calvos. En la sociedad de la información y el conocimiento, la escuela pierde terreno en beneficio de la ciudad misma (la aldea, que vuelve para vengarse), las redes, los iguales, los nuevos medios de comunicación... Y el profesorado lo paga en términos de incertidumbre, desfase, pérdida de status, cuestionamiento. La escuela ya no monopoliza nada, salvo la conscripción de dudosa utilidad.

En los países económica y socialmente más desarrollados esto se vive, o se sufre, como la coexistencia de una institución (la escuela) del siglo XIX, una profesión (los docentes) del siglo XX y un público

(los alumnos) del siglo XXI. En países que, como Colombia, albergan todas las fases del desarrollo económico y social, desde comunidades fuertemente tradicionales, casi primitivas en su aislamiento, hasta grupos sociales y organizaciones o instituciones de punta que nacen y crecen libres de las ataduras del pasado, esta diacronía se puede manifestar también entre las escuelas, entre los profesores y, sobre todo, entre los alumnos y entre sus comunidades.

### **Las exigencias del nuevo capitalismo**

La institución escolar ha perdido el paso, en buena medida, en relación con el mundo del trabajo. Lo que hoy podemos llamar ya el modelo escolar *tradicional* tomó forma a través de la imitación desde la escuela y la imposición a la misma de lo que en la sociedad más amplia se consideraban los tipos de organización más eficaces. En sus orígenes, la escuela emuló a los cuarteles y los monasterios, pero en la segunda mitad del siglo XIX y el XX el modelo pasó a ser la fábrica. Por un lado, era la organización más exitosa y su explosiva expansión parecía no dejar duda sobre la bondad de sus pautas organizativas; por otro, el modelo encajaba bien con la vocación escolar de control de la conducta y con los imperativos de coste y eficiencia de una institución masiva. El aula y el centro pasaron así a constituirse en sombras del taylorismo, el alumno en un esbozo del futuro trabajador y el profesor en el anticipo de su capataz. El taylorismo, el análisis coste-beneficio, la evaluación de resultados... se abrieron paso a través de la programación curricular, la pedagogía por objetivos, la psicología conductista...

Hoy está cambiando el panorama. En todo caso, los trabajadores de mañana

competirán en el doble frente de una economía global y digital. En el frente global, con los trabajadores de todo el mundo, no sólo por la disposición de estos a migrar adonde haga falta a la zaga del capital transnacional sino también por la disposición del capital a moverse allá donde la mano de obra y otros factores sean mejores y/o más baratos y por la rutina del consumidor de comprar aquello que le ofrece más valor de uso o le requiere menos valor de cambio no importa cuál sea su procedencia. En el frente digital, con la maquinaria que si ayer, a través de la mecanización y la automatización, mordía sobre todo en el trabajo manual, cualificado o no (compárense, por ejemplo, en las plantas de producción automovilísticas, las cadenas de montaje de antaño, pobladas de operarios, y las de ahora, pobladas de brazos-robot articulados), hoy, a través de la informatización, lo hace sobre quienes apenas ayer eran el grueso del trabajo *intelectual*, que servía de sustento a la clase media (bancarios, agentes, azafatas... cuyo trabajo es sustituido por programas que calculan prestamos, buscan billetes, emiten tarjetas de embarque...). Nunca fue tan esencial como ahora la cualificación, salvo que se esté dispuesto a competir aceptando salarios de miseria.

Pero al modelo industrial tradicional sigue además otro que requiere todas nuestras capacidades no ya para integrarnos en la disciplina y la seguridad de la cadena de montaje o la rutina burocrática sino para movernos en la incertidumbre, resolver problemas, afrontar imprevistos, innovar sobre el terreno, trabajar en estructuras flexibles... El modelo taylorista-fordista-stajanovista de producción en masa es sustituido por la especialización flexible, la empresa-red, el distrito industrial, las nuevas formas de organización del trabajo,

las jerarquías chatas, etc., pero también por la inseguridad, la precariedad, el trabajo-basura, la externalización de las relaciones laborales... El caso es que el futuro trabajador necesita cada vez más de una socialización y un entrenamiento para la iniciativa personal, la cooperación en equipo, el trabajo en red, la asunción de responsabilidades... todo lo que no parece ser precisamente el punto fuerte de la institución escolar. Y el profesor, acostumbrado a las rutinas escolares y a la tranquilidad de contar con un público cautivo e inmerso probablemente en la carrera funcional, no parece tampoco que pueda ser su mentor ideal en ese proceso.

Los países en desarrollo se han visto simultáneamente perjudicados por una relación de intercambio desigual con los más avanzados y beneficiados por la externalización desde estos de buena parte de la industria, en busca de una fuerza de trabajo más barata (y un marco legal más permisivo). Hoy, la globalización engrasa y equilibra las condiciones del intercambio, pero la automatización y la informatización pueden destruir muchos de los puestos de trabajo antes externalizados o devolverlos a los países de origen, segando así la hierba bajo los pies de un modelo de industrialización dependiente.

### **Las transformaciones de la política**

Jules Ferry, el padre de la *école unique* francesa, dijo una vez que el maestro sería el sacerdote de la Tercera República, lo que el otro sacerdote había sido para la monarquía. La escuela de masas surgió con la nación y como instrumento de la nación. Su papel fue fundamental e insustituible en la unificación (por encima de otras lenguas) y normalización (por encima de todas sus variantes) de la lengua nacional, en la elaboración y difusión de

una tradición histórica y cultural real o inventada, en la creación y asunción de una identidad colectiva, en la identificación con el territorio como base del Estado, en la asunción de deberes y derechos recíprocos. A pesar de su isomorfismo casi clónico (de que, a través de las fronteras, las escuelas se parecen como un huevo a otro excepto por la desigualdad de recursos), la escuela fue invariablemente una institución nacional, como también lo fue y lo es la profesión docente: nacional y nacionalista.

Pero el mundo ha cambiado por efecto de la globalización. Es más, uno de nuestros mayores problemas, si no el principal, es que vivimos en un contexto de globalización económica, ambiental, mediática, cultural, criminal... pero no política, en el que pequeños estados se las ven y se las desean, si es que lo intentan, para operar con cierta eficacia en el contexto de fuerzas que trascienden sus fronteras y sus recursos. Por otra parte, efecto paradójico de esa misma globalización es una importante diversificación interna, producto de unas migraciones ampliadas e intensificadas pero ya no abocadas a la asimilación, en la medida en que el abaratamiento de los medios de transporte y la explosión de los medios de comunicación de la información permite preservar e incluso induce a intensificar las identidades de origen, con el resultado de que las sociedades nacionales se vuelven más heterogéneas, diversas, complejas, multiculturales. Esto plantea a la institución y a la profesión dos tareas para las que ellas, institución y profesión nacionales pensadas para un marco nacional y con una función nacional, no habían nacido y es dudoso que estén equipadas y preparadas.

Por un lado, un mundo global lastrado por estados nacionales reclama la globalización de la política, la constitución



Reuniones con Luis Guillermo Patiño, Secretario de Educación, equipo MOVA y seminario en Comfama.

progresiva de una comunidad política global capaz, sobre todo, de imponerse a la economía, de devolver a la política el puesto de mando. No sabemos cómo será esa comunidad política, aunque sí que no será ni un gobierno mundial a imagen y semejanza de los gobiernos nacionales ni un mero organismo intergubernamental del tipo de Naciones Unidas. Lo que sí sabemos es que para que exista algo parecido a una comunidad política debe haber en su base una comunidad moral; es decir, que cualquier poder de dimensión global debe asentarse sobre la existencia de una comunidad correspondiente, sobre la asunción de derechos y obligaciones a escala global, sobre la vigencia de una comunidad humana. El papel que jugó la escuela en la formación de comunidades nacionales que sirvieran de sustento y dotasen de legitimidad a los estados nacionales, debe desempeñarlo ahora a escala global, simplemente humana.

Por otro lado, el desarrollo y la estabilidad de sociedades internamente multiculturales

requieren una actitud generalizada de reconocimiento de la diversidad que ya es de manera ubicua un componente permanente del discurso pedagógico, pero hay motivos para dudar que sea una realidad. La multiculturalidad entraña probablemente una cierta autolimitación de la escuela como institución identificada con una cultura singular, un progresivo deslindamiento de ciudadanía y cultura, porque la materia de la escuela debe ser la primera, lo común a todos, mientras que la segunda corresponde más bien a los grupos y a sus asociaciones privadas, antes que a las instituciones públicas. Esto entraña, a la vez, la tarea de una constante reconstrucción del *demos*, que ya no puede darse por sentado ni suponerse una mera materialización de la cultura sino que debe ser reformulado en función de los cambios en la composición de la sociedad. La pregunta es ¿sabrán adaptarse a esto una institución y una profesión que nacieron para lo contrario, para imponer una cultura homogénea y crear una

sociedad profundamente homogénea y crear su interior y fuertemente segregada del exterior?

Los países de Iberoamérica venían siendo tradicionalmente receptores de una inmigración cualificada, bien fuera por motivos económicos (“hacer las Américas”) o políticos (exiliados y refugiados), fácil de integrar en la sociedad, incluso en sus capas privilegiadas, debido a su elevado nivel cultural y su disposición cosmopolita. Las convulsiones económicas y políticas regionales han provocado recientemente oleadas migratorias internas y externas más imprevisibles y convulsivas, y de más difícil asimilación. En Colombia es el caso, en el ámbito interior (nacional), de los refugiados y desplazados por el conflicto bélico o el narcotráfico y, en el ámbito exterior (internacional), de los refugiados e inmigrantes procedentes de Venezuela, que se suman a un proceso de migración del campo a la ciudad ya masivo y generan a su pesar tensiones y desafíos sin precedentes para el país, para las ciudades que actúan como polo de atracción y para la institución más universalista, la escuela.

### **La infantería de Gutenberg ante la galaxia Internet**

Nos preguntamos sobre la crisis de la escuela, pero en realidad vivimos una crisis de todas las instituciones de difusión, es decir, de aquellas en las que un reducido número habla a la generalidad, a una amplia sección de la sociedad o a una amplia mayoría: la prensa, la publicidad, la política, la imprenta, la escuela. Se ha dicho que es una crisis de las 5P (pongan *press* y *professors* donde corresponde y serán cinco). El problema es que se trata de instituciones que se basaban en formas de difusión masiva, unidireccional,

aunque la llamásemos eufemísticamente *comunicación*; que se basaban en que la mayoría podía ser llamada u obligada a escuchar, leer, ver, pero no podía hablar, escribir, emitir. Pero ahora puede hablar sin límites en toda suerte de IMS, SMS, SRS, *chats*...; escribir en *blogs*, *wikis*, páginas personales...; emitir en *YouTube*, *podcasts*... Una explosión de la horizontalidad que deja vacía la verticalidad de las viejas formas de difusión, como han tenido que aprender rápidamente en la prensa y la publicidad, como están aprendiendo en la política, como se revuelven por evitar en la imprenta o la edición musical y cómo sólo la escuela, de momento, ha podido evitar, pero ¿de qué manera!

La ventaja de la escuela como institución (ventaja para sí, no siempre para los institucionalizados) es su obligatoriedad estricta para un largo plazo vital (de nueve a doce años de educación primaria y secundaria, según los países); su obligatoriedad de hecho para un importante plazo suplementario (para la educación infantil y toda o parte de la secundaria superior, como en la práctica sucede en los países desarrollados, ya que tener menos que eso es estar bajo mínimos) y su condicionalidad para el acceso las profesiones y otra serie de ocupaciones, en particular las más deseables (en la medida en que la Universidad y otras instituciones mantienen todavía el monopolio de la acreditación y que los grupos profesionales se sirven de ella para restringir el acceso). Pero esto, que retrasa la crisis, la vuelve más explosiva y anuncia el estallido. La escuela somete a la población, incluso se vuelve más necesaria como requisito para acceder a ciertas ventajas sociales, pero al mismo tiempo interesa cada vez menos, es menos capaz de atraer y mantener la atención y el interés de los escolarizados.

Se da la paradoja de que todo o casi todo lo que la institución enseña se puede aprender hoy por otras vías, a través de plataformas, servicios de redes, comunidades de práctica, grupos de afinidad... pero justamente lo que peor enseña es a moverse en ese contexto alternativo, a servirse de esos nuevos recursos, y no lo hace, en parte, porque ve en ellos una amenaza, no sin razón, y en parte porque sus agentes, los profesores, no siempre saben hacerlo, o al menos no están a la altura de las circunstancias. Para entendernos, es como si la escuela del siglo XVI hubiese enseñado filosofía, retórica, historia, etc. pero no, o poco y mal, a leer y a escribir. Porque ésa es la diferencia entre hoy y entonces: la humanidad fue incorporada al nuevo sistema del conocimiento creado por la imprenta por una legión de maestros que eran verdaderos expertos en la lectoescritura, expertos en caligrafía, en ortografía, en sintaxis, buenos lectores y a menudo autores; hoy tiene que hacerlo al ecosistema creado por la internet, la *world wide web*, los servicios de redes sociales, los nuevos medios, las tecnologías de la información y la comunicación sin esa ayuda, a veces incluso a pesar del obstáculo que representa un profesorado de otra época.

Indicios de la crisis no faltan. En primaria, en los países avanzados ya descuellan, y en algunos incluso crece de forma galopante, la desescolarización, el *home schooling*, el tipo de (no) escuela que más rápidamente aumenta hoy en los EE.UU., y ya no se trata de sectas, ni de zonas rurales atrasadas, ni de liberales fundamentalistas sino de familias de clase media, cultas y educadas, que consideran que quieren lo mismo que ofrece la escuela, pero creen poder hacerlo mejor que ella. En secundaria nos topamos con el

fenómeno persistente, en algunos países en aumento, del abandono escolar y de nuevo hay que señalar que no se trata ya tan sólo de aquél al que estábamos acostumbrados, basado en la urgencia de trabajar o en el fracaso académico previo, sino también de un abandono de alumnos de clase media que pueden, pero no quieren continuar, incluso de un *abandono interior* que mantiene sus cuerpos en las aulas, pero no sus almas. En la enseñanza superior, en fin, estamos asistiendo a una explosión de cursos en línea, recursos abiertos (OER), cursos abiertos (MOOC) y, lo que creo que pronto será más importante, de mecanismos de acreditación alternativos (*digital badges*).

En países como Colombia y regiones como la de Medellín coexisten, aunque no necesariamente en una misma comunidad y una misma institución, familias que han disfrutado el máximo nivel de escolarización desde hace generaciones con otras que acceden por primera vez a una escolarización sistemática, alumnos que están plenamente incorporados al entorno digital con otros que carecen del capital cultural o incluso de los medios económicos para hacerlo, instituciones educativas que se sitúan ya en la vanguardia tecnológica y/o pedagógica y otras ancladas en la pedagogía más tradicional.

### **La formación del docente**

El actual modelo de formación del profesorado está en la mayoría de los países atado al pasado. De un lado tenemos a los maestros, con una formación corta y relativamente superficial, propia de un tiempo en que el mero acceso a la secundaria –que no existía para la mayoría de la población–, el paso por unas escuelas normales o magisteriales centradas en la lectoescritura y la cultura general y, algo

oculto pero quizá más importante, la *sobreselección* (el hecho de que esta carrera era elegida por los hombres y mujeres más capacitados de las clases populares, que difícilmente podían aspirar a otra cosa), resultaban más que suficientes para lo que después sería su cometido, la alfabetización masiva de la población. Del otro tenemos a los profesores de secundaria, con una formación puramente disciplinar, no enfocada como tal a la educación y por lo tanto no profesional, que pudo servir cuando su alumnado se reducía a los adolescentes llamados a seguir su misma trayectoria, esto es, a acceder a los estudios superiores, vale decir sus réplicas vivas con menos años encima, el alumnado *espontáneamente* seleccionado de las clases medias y altas y alguno *sobreseleccionado* de las clases populares.

Todo esto se viene abajo cuando lo que necesitan aprender los niños en primaria no se reduce ya a algo de lo que pueda dar fácilmente cuenta el saber acumulado de los maestros, sino que se trata de un saber cambiante, especialmente de instrumentos de información, aprendizaje y conocimiento cambiantes, a los que a menudo ellos mismos acceden antes, más y mejor que sus educadores, o cuando los adolescentes que asoman en secundaria ya no son las réplicas vivas de sus profesores sino sencillamente todos, los que aprecian la escuela y los que no, los que planean continuar estudios superiores y los que no ven llegar la hora de marcharse... No es difícil la receta, al menos en su primera parte: la formación del maestro, por un lado, debe pasar a ser más amplia y exigente, lo que en gran medida requiere romper con el legado de laxismo y superficialidad de las escuelas de magisterio; la del profesor de secundaria, por otro, debe incorporar un componente importante de formación

específicamente profesional, encaminada a la educación.

En segundo lugar, no hace falta siquiera detenerse a señalar que ya no es posible ejercer tres o cuatro decenios la profesión docente con la formación adquirida ante de comenzar a hacerlo. Esto implica, primero, que la formación permanente del profesorado cobra mayor importancia en sí misma y frente a la formación inicial, ya que esta por sí no garantiza nada; segundo, que los criterios de selección que fueron buenos –si es que lo fueron– para designar a alguien como profesor en un momento dado no tienen por qué seguir siéndolo diez, veinte, treinta o cuarenta años después. Las consecuencias de esto son obvias: primero, que la formación permanente debe ser obligada y evaluada, es decir, que no puede bastar con calentar el asiento en cursos y cursillos, sino que debe traducirse en competencias profesionales visibles; segundo, que el ejercicio profesional debe estar también sujeto a evaluación y el empleo del profesor no puede seguir blindado contra todo y contra todos. No imagino un futuro de inestabilidad e incertidumbre para los profesores, puesto que estoy convencido de que su profesionalidad más los incentivos adecuados serían más que suficientes para mantenerlos a la altura de las necesidades y de las oportunidades, pero sí un colectivo profesional y unas instituciones educativas capacitados para desprenderse de quienes no estén a la altura de sus tareas, como en cualquier otro ámbito social.

He de decir, además, que mantenerse a la altura de esas tareas no es un imperativo que el profesional tenga derecho a delegar en las administraciones o los poderes públicos, sino una responsabilidad personal e intransferible. Con independencia del deber de las administraciones públicas de articular



Seminarios en Instituciones Educativas (Concejo de Medellín, Media Luna Santa Helena, Octavio Calderón Mejía) y Universidad EAFIT.

políticas de formación y apoyo, que no hay que dudar en exigirles, la capacitación es ante todo y sobre todo un deber propio. Si no perdonaríamos a un abogado o un juez que nos dijeran que fueron formados en las leyes de la dictadura y nadie les ha enseñado las de la democracia, ni a un médico que pretendiera atendernos con tratamientos obsoletos, ni a un arquitecto que no supiera nada de las técnicas o los materiales más recientes, ¿por qué hemos de hacerlo con un profesor?

Las administraciones municipales tienen escasa influencia en la formación inicial del profesorado, pero pueden tenerla, y mucha, en su formación ulterior, permanente, ocupacional o continua, que en un contexto de cambio social acelerado tiene y tendrá una creciente importancia relativa frente a aquella. La apuesta de la ciudad de Medellín por la formación del profesorado,

se manifiesta en instituciones y proyectos como la Escuela del Maestro o MOVA. Las infraestructuras municipales dedicadas a la formación pueden considerarse expresión de un compromiso decidido, pero es importante que el modelo de formación del profesorado refleje, exprese con claridad y anticipe de manera efectiva el modelo de educación que se quiere para los alumnos. El aula tradicional, el aula-huevera, con los alumnos escuchando la lección magistral del profesor, es un modelo muerto. Como afirmaba la rectora de un centro que visité en Medellín: “El pupitre es criminal”. Iniciativas colombianas como la *Escuela Nueva*, la *Nueva Escuela* o el *Laboratorio para la Innovación y el Aprendizaje* de la Universidad EAFIT, por mencionar sólo algunas que pude conocer en mi visita a Medellín, apuntan en ese sentido. MOVA es una infraestructura espectacular que

debe cobrar vida en esa dirección, encarnando por sí mismo, en la formación del profesorado, la nueva educación que se busca, es decir, la que este profesorado debe llegar a ser capaz de poner en pie para el alumnado de la ciudad.

### El profesor en el ecosistema digital

Aunque entre las amplias filas de la docencia es fácil encontrar no pocos auténticos innovadores, y aunque a ellas van llegando ya los milénicos (*millennials*), el sector sigue distinguiéndose por una actitud de resistencia, o en el mejor de los casos de escepticismo, hacia la incorporación de la tecnología digital a la escuela. Nada nuevo bajo el sol: Sócrates, que basaba su enseñanza en la palabra (el diálogo... oral), vaticinó todos los males para el aprendizaje basado en la escritura; los escribas se resistieron a la imprenta, y el libro de texto tardó decenios en generalizarse; hoy, la generación docente formada entre, con y para la tarima, la pizarra, el cuaderno, etc., el ecosistema del aula tradicional, se resiste a la penetración de y en el entorno digital.

Hay dos errores típicos en el debate que denotan las dificultades de comprensión del cambio que estamos viviendo. El primero es la dicotomía tecnología sí o tecnología no. La realidad es que toda la escuela es ya tecnología, pues tecnología son, en sentido restrictivo, el libro, la pizarra, el bolígrafo, el cuaderno... No se les suele llamar así (como tampoco al teléfono fijo o a la escoba, pero sí al móvil o al robot aspirador), sencillamente, porque estamos acostumbrados a ellos. Y tecnología son también, aunque tecnología social, de organización de las personas en vez de las cosas (si bien ambas son inseparables), la lección simultánea, la enseñanza graduada, el grupo-clase, el horario y el

calendario escolares, el examen, etc. La cuestión se puede reducir, en realidad, a qué tecnología, si la del siglo XIX o la del XXI, papel o digital.

El segundo es la afirmación, demasiado habitual, de que “las tecnologías” son *herramientas*: si te sirven las usas y, si no, no las usas. También se podría afirmar que, uno a uno, los libros son herramientas, como lo es el bolígrafo frente al lapicero, el cuaderno frente a las hojas sueltas, etc., y la pequeña historia escolar ha estado trufada de discusiones sobre las ventajas de unas u otras. Pero a nadie se le ocurriría hoy decir que, por ello, la lectoescritura y la imprenta son simples “herramientas” opcionales, pues todos entendemos que, en conjunto, son un ecosistema hace ya siglos imperante en todas las esferas de la sociedad y, por tanto, ineludible para la escuela; exactamente lo mismo sucede ya con el ecosistema digital, que inunda el trabajo, el hogar, la cultura, el ocio, la política... pero es todavía en gran medida excluido del aula.

Además de ser *otro* ecosistema, el digital es en muchos aspectos claramente *superior* al impreso como medio de aprendizaje. Sus objetos son ya por sí mismos interactivos en vez de inertes; su conectividad permite la colaboración entre iguales sin barreras de coste, tiempo ni lugar; de la misma manera, facilita el acceso a otros expertos, a la comunidad y a repositorios ilimitados de información; la digitalización facilita cualquier combinación de texto, imagen y sonido; sus representaciones y simulaciones de la realidad (virtual, aumentada o expandida, simuladores, hologramas, geomática, etc.) son infinitamente superiores al libro y el mural; su variedad y combinatoriedad permiten la individualización del aprendizaje. El problema es, sencillamente, encontrar

la mejor disposición para cada tipo de aprendizaje y cada aprendiz.

Una parte de esta búsqueda corresponde al propio aprendiz, pero otra ha de ser aportada por el profesor, lo cual dicta un nuevo papel: el de diseñador de proyectos, situaciones, experiencias y trayectos de aprendizaje. Este es el cambio necesario para el profesorado y su formación: de transmitir el conocimiento a diseñar el aprendizaje. Para ello deberá conservar o desarrollar otras competencias subordinadas, como transmitir conocimiento de manera atractiva, acompañar al aprendiz de forma no invasiva o asumir el cuidado del menor de modo comprensivo, pero el cambio esencial es el otro: de transmisor a diseñador.

### **Las políticas de recursos humanos**

Creo que parte del problema de la educación es que se ha producido una disociación entre las políticas pensadas para la institución y las pensadas para la profesión. Las primeras dependen de las demandas de la población, los cambios en las mayorías políticas, los resultados del sistema...; las segundas lo hacen de las relaciones con el colectivo docente, el riesgo de conflicto, las estrategias sindicales... Cualquier organización sabe que toda estrategia debe tener detrás una política de personal, de recursos humanos, o como se quiera denominar... menos la institución escolar, donde cada una de estas va por su lado.

Nosotros (profesores, expertos, administradores, políticos) hablamos más bien de *carrera* profesional o de *estatuto* del profesorado o del funcionariado, lo que ya revela parte del problema. En realidad, es como si dijéramos que no tenemos unos profesores al servicio del sistema educativo, para hacer efectivo, en las mejores condiciones posibles, el derecho a la educación

de los alumnos, de la ciudadanía, sino que tenemos unos millones de alumnos al servicio de un sistema de empleo, al servicio del profesorado.

Eso es lo que sucede cuando, en el seno de un servicio público, la demanda de mejores condiciones laborales y contrapartidas salariales se independiza de las condiciones de prestación del servicio, como en gran medida ha sucedido o está sucediendo en los sistemas educativos. Llama la atención que los sindicatos, nacidos para defender a los trabajadores en la industria de propiedad privada, vayan eclipsándose progresivamente de esta y se concentren hoy en los servicios de la esfera pública. En los servicios públicos los conflictos no dañan al empleador como tal, sino al público que deja de recibir el servicio, y en los de titularidad estatal erosionan el apoyo de los políticos a cargo, por lo cual resultan especialmente tentadores para el empleado y especialmente peligrosos para el empleador, lo que dota a la acción sindical de una elevada eficacia que no tiene en otros ámbitos. Así, los sindicatos, que en el sector privado –en el sector propiamente capitalista– son un equilibrio imprescindible frente al poder del empresario, que de otro modo sería omnímodo, en el sector público puede que empiecen por corregir un desequilibrio en el mismo sentido –aunque no del mismo orden–, pero acaban fácilmente produciendo el desequilibrio contrario, un funcionariado excesivamente poderoso.

En el caso concreto del sistema educativo a esto se une la facilidad con la que el discurso de la izquierda reformista, centrado desde la segunda postguerra mundial en la expansión de los servicios del Estado del bienestar –la educación entre ellos– se convierte en una retórica inagotable en beneficio de las reivindicaciones de los

empleados públicos. ¿Quién va a decir que no a más educación si esta es para nuestros hijos y la clave del futuro? ¿Quién va a decir que no a mejorar las condiciones y contrapartidas de los profesores si la educación depende ante todo de ellos? ¿Qué profesor no está profundamente convencido de que lo que es bueno para su gremio es bueno para los alumnos, para las familias, para la sociedad y para la humanidad? Pero se trata de un *non sequitur*: se puede pagar más a los profesores sin que mejore su trabajo, se pueden reducir sus horas de docencia sin que mejore su docencia, se puede financiar medios y recursos que nadie va a saber utilizar, etc., etc.

Con esto no quiero decir que los profesores sean *los* responsables de los males del sistema. Quiero simplemente indicar que debemos encontrar el camino en que las mejoras en la situación del profesorado –para lo cual hay todavía un largo recorrido posible en América Latina– deben ir acompañadas de mejoras verificables en la calidad de su trabajo, en su formación, en su eficacia y eficiencia, en su capacidad de respuesta profesional, etc. Se trata, en definitiva, de que empleadores y empleados, las autoridades y los sindicatos, abandonen cualquier pretensión de obtener más por menos, cada uno desde el punto de vista de sus intereses, para embarcarse en una estrategia cooperativa, un juego *win-win*, de suma positiva, en el que todos ganen (y, con ellos, la sociedad), una estrategia de *más por más*.

Además, es en el trabajo cotidiano donde debe centrarse buena parte del esfuerzo por la formación del profesorado. La vieja idea según la cual el docente tiene una práctica regular en el aula que queda más o menos obsoleta o insuficiente, se le llama a un curso de formación fuera de ella y se le devuelve a ella para renovarla,

no corresponde a lo que es ni a lo que debe ser el trabajo profesional. Un profesional lee, acude a cursos y talleres, etc., sin duda en mayor medida que otros trabajadores (lo sabemos por todas las estadísticas pertinentes), pero lo que mejor le distingue como tal es la oportunidad y la capacidad de aprender en el proceso de trabajo mismo, que van indisolublemente ligadas al hecho de que este trabajo responde a un objeto y un contexto inciertos, requiere un fundamento cualificado y es un proceso reflexivo y decisorio. La responsabilidad de la normativa y las administraciones públicas es crear las condiciones necesarias para que esto suceda con éxito, lo cual implica ciertas condiciones materiales en los centros (equipamiento, conectividad, permanencia fuera de las horas de docencia) así como ciertas iniciativas sociales (procesos eficaces de iniciación o inducción, codocencia o equipos de trabajo en aulas acumuladas o compartidas, facilidades para la integración en redes profesionales).

### La institución como microcosmos social

La escuela es la primera institución para el niño fuera de la familia. Esto puede sonar redundante en el español de Colombia, que llama normalmente *instituciones* a lo que en España llamamos *centros* (aunque también, de manera extensiva podríamos llamarlos *instituciones*, como aquí podrían llamarlos *centros*). La propia familia, tal como la conocemos, es también una *institución*, o sea, una construcción social, bien distinta del hecho meramente natural de la reproducción biológica. Pero lo importante es que la familia, como la red de parentesco o la comunidad vecinal inmediata son, en lenguaje algo más preciso, *grupos primarios* de los que se forma parte, con mejor o peor suerte,



Diálogo con Mariano Fernández Enguita organizado por Fundación Proantioquia.

desde el nacimiento, mientras que las escuelas, como las empresas, los barrios más amplios o de destino, las iglesias, los partidos, los clubs, etc. son *grupos secundarios*, a los que se acude o se es enviado después con alguna finalidad más precisa. Es una distinción clásica ya en la sociología: asociación vs. comunidad, *Gesellschaft* vs. *Gemeinschaft* (comunidad vs. sociedad) en los términos de Tönnies.

Aquí y ahora utilizo el término *institución* como sinónimo, o casi, de *asociación* o de *grupo secundario*. Cuando el niño va a la escuela entra por primera vez plenamente en un grupo secundario y, a la vez, en una anticipación de lo que le espera en la sociedad. Además, como hemos hecho de la escolarización un derecho y, nunca se olvide, una obligación, se trata de una *institución* en el sentido más fuerte del término: una organización que *institucionaliza* al niño, que lo *interna*, aunque sea *a tiempo parcial*, la última institución basada en el reclutamiento obligatorio en los países que han suprimido el servicio militar mandatorio (el cual, por lo demás,

nunca fue universal: no para las mujeres y ni siquiera para los varones), que cada vez son más.

Además, es también la primera institución con la que entran en contacto en el lugar de destino muchos adultos. Me refiero particularmente a los inmigrantes económicos, los refugiados políticos y los desplazados por los conflictos bélicos o cualquier otra forma de violencia, que a menudo pasan por situaciones de ilegalidad o irregularidad administrativa pero difícilmente van a dejar de escolarizar a sus hijos, bien sea por propia voluntad o porque la escolarización se brinda ya como un derecho no sólo ciudadano sino humano, es decir, no subordinado siquiera a la condición de ciudadano. Incluso en condiciones irregulares, las políticas de animación cultural, servicios sociales, revitalización urbana, etc., con frecuencia, pasan por las instituciones escolares o aprovechan sus instalaciones y equipamiento, llegando a través de ellas a los adultos con o sin hijos escolarizados o, al menos, intentándolo.

En tales circunstancias resulta esencial que las instituciones educativas sean ejemplos de convivencia y ciudadanía, lo cual requiere actuar en distintos planos. Uno, el más obvio, es la convivencia cotidiana y la experiencia de participación democrática en su interior. Esto requiere un esfuerzo importante por que los alumnos se sientan respetados y respeten a los demás, por educar en la diversidad y la tolerancia, por arbitrar procedimientos de resolución de conflictos y por introducir mecanismos progresivos de participación y decisión colectivas, de acuerdo con la edad, y creo que Colombia cuenta ya con experiencias más que interesantes en este ámbito, como la red *Escuela Nueva*.

El segundo, quizá no tan obvio, pero no menos necesario, es obtener el respeto de la comunidad y del entorno hacia la institución escolar, su profesión y su público. Comunidades y barrios están a menudo divididos social y territorialmente por fronteras invisibles para los extraños, y en particular para las instituciones, sobre todo en situaciones de extrema pobreza, de actividades económicas ilegales o de conflicto violento pasado, presente o futuro. Pero la escuela no sólo no puede subdividirse hasta el infinito de acuerdo con estas líneas de fractura de la comunidad, sino que no debe hacerlo. Debe, por el contrario, reunir al alumnado sin distinción. Ahora bien, trabajar por la convivencia no implica negar ni ignorar los conflictos sino todo lo contrario, pues requiere una negociación permanente con las comunidades divididas o enfrentadas

y sus líderes. La experiencia de numerosos contextos, sean posbélicos, de conflicto interétnico u otros ha mostrado una y otra vez que los adultos son capaces de suspender sus hostilidades cuando estas afectan a los menores propios y ajenos y que la educación puede sembrar, por tanto, una semilla de convivencia.

El tercero es que cada escuela debe representar la diversidad social y cultural de la sociedad a la que sirve. Es cierto que la población se distribuye desigualmente por el territorio por motivos económicos, sociales, culturales e históricos, lo que se traduce en segregación residencial, incomunicación o incluso invisibilidad recíproca. Por otra parte, la proximidad y la integración local son en sí mismas activos de la educación, por lo que resulta impensable redistribuir al alumnado por el territorio (al estilo del fracasado *busing* norteamericano, cuyo efecto último fue contribuir a la segregación residencial). Pero cualquier escuela, o casi, es lo bastante grande para, sin pretender representar cuantitativamente la desigualdad social, sí hacerlo cualitativamente, siempre y cuando se arbitre una política de reclutamiento o asignación inteligente y decidida. Las sociedades iberoamericanas son hoy fuertemente desiguales, pero la constitución de una ciudadanía cohesionada y activa requiere evitar que unas escuelas se conviertan en burbujas para los privilegiados y otras en guetos para los marginados. La cohesión social no se aprende en los libros sino en la experiencia.

**CC  
K**

**Tendencias**



# Humanismo tecnológico y metrópolis inteligente

Francesca Bria



Francesca Bria y Karma Peiró, periodista moderadora de la segunda mesa, en la Jornada del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona sobre Metrópolis Inteligente (4 de junio de 2021).

*El texto que les ofrecemos a continuación es la transcripción de la intervención que realizó Francesca Bria en la Jornada Inicial del segundo ciclo del proceso participativo “Barcelona Demà. Compromís Metropolità 2030” organizado por el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona el 4 de junio en el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona y dedicado en esta ocasión a la Metrópolis Inteligente. Varios representantes del mundo de la cultura, la investigación y la innovación participaron en los debates sobre el humanismo tecnológico y su idoneidad como concepto, sobre culturas y conocimiento, y sobre qué significa vivir en una metrópolis inteligente en 2030<sup>1</sup>. El humanismo tecnológico centró el deba-*

*te de la segunda mesa de la jornada que finalizó con un diálogo con la invitada internacional, Francesca Bria, presidenta del Fondo Nacional de Innovación Italiano, miembro de la Nueva Bauhaus Europea, de la Unión Europea, y exdirectora de tecnología e innovación digital de la ciudad de Barcelona<sup>2</sup>.*

Es muy interesante realizar un cambio en el paradigma urbano en estos momentos en que la inteligencia artificial está siendo un referente para las personas y las ciudades y Barcelona es referente mundial a la hora de repensar el urbanismo y su repercusión en la vida individual y social.

<sup>1</sup> Más información de la Jornada: [aquí](#)

<sup>2</sup> Video de la mesa sobre Humanismo tecnológico: [aquí](#)

## ¿Cómo hacer realidad el humanismo tecnológico?

Ante todo, es preciso invertir el paradigma de las *smart city* o de la tecnología basada en la tecnología. Hemos intuido que se hace preciso dejar de lado el “solucionismo tecnológico”, las aplicaciones tecnológicas no lo solucionan todo. Los problemas sociales y ambientales que tenemos delante no se solucionan con un *gadget* o una *app*. Hoy, se dan dos concepciones falsas: una, que la tecnología tiene un comportamiento lineal, cuando, en realidad, está condicionada por los comportamientos humanos y, sobre todo, por las decisiones políticas y económicas; la otra es considerar que la tecnología lo soluciona todo, cuando en realidad, son múltiples las disciplinas que aportan soluciones no precisamente tecnológicas, sino que parten de las personas. Por ejemplo, en el momento pandémico actual, no podemos limitarnos a buscar soluciones en la tecnología; lo mismo sucede si hablamos de las competencias y las capacidades de las personas.

Por ello, cuando se habla de “humanismo tecnológico”, entiendo que estamos hablando de conquistar el control democrático de la tecnología, que significa, por un lado, partir de la participación ciudadana, como estamos haciendo aquí de manera metropolitana, como se está haciendo en proyectos tipo “Decidim Barcelona” (“Decidimos Barcelona”)<sup>3</sup>; por otro lado, comprende también la alfabetización digital que va más allá de saber utilizar la tecnología digital, es decir, es preciso tomar conciencia sobre lo que significa la tecnología ética, que respeta los derechos de la persona, que se integra en todos los aspectos de nues-

tra vida. Se trataría de disponer de una capacidad crítica para discernir sobre qué tecnología es bueno y útil utilizar para las relaciones humanas y para el mundo del trabajo.

## Afrontar la brecha digital

Durante la pandemia, se ha acelerado de tal manera “lo digital” que la banda ancha, el acceso a Internet, ha devenido un derecho fundamental de la persona. En estos momentos, se produce una discusión en el Parlamento Europeo sobre si es preciso reconocer en la Constitución ese derecho fundamental. ¿Por qué? Porque de la red, de la conectividad, dependen hoy servicios esenciales: el acceso al trabajo, la educación, la sanidad y la medicina pública, la movilidad por la ciudad... Estas “infraestructuras críticas” dependen de la red.

Por ello, tenemos la necesidad urgente de disponer de estas infraestructuras críticas, sobre las que la UE está trabajando en el proyecto *Gaia-X*<sup>4</sup> que persigue la independencia de la Unión en la nube. Actualmente, las *iCloud*, las plataformas de servicios y almacenamiento en la nube están en manos de estadounidenses y chinos. Tomar el control de la nube significa controlar los datos. Datos de los que depende la vida de la ciudadanía, que, por otra parte, es quien los produce. Esos datos se convierten en inteligencia artificial que, definitivamente, es quien toma muchas decisiones por nosotros.

¿Qué significa realmente la brecha digital? No se trata de un simple problema de capacidad de uso de lo digital. Hay que ir más allá y, además de reconocer lo digital como un derecho fundamental, se precisa disponer de la banda ancha, del

3 <https://www.decidim.barcelona>

4 <https://www.data-infrastructure.eu/GAIA/Navigation/EN/Home/home.html>



La plataforma “Decidim Barcelona” (“Decidimos Barcelona”, referente europeo de participación democrática para proyectar el futuro de Europa.

5G. Hay que recuperar el control de la “nube”, de los datos de los ciudadanos, de la inteligencia artificial que alimenta y automatiza las decisiones que tomamos. Los datos son una infraestructura pública, un bien común, que hay que reclamar y tener a disposición, han de ser controlados democráticamente, porque son la materia prima de nuestras vidas hoy. Estos datos automatizan muchas respuestas públicas a la ciudadanía, por ello, es necesario tener reglas claras de funcionamiento de lo digital que respondan a los valores y principios democráticos, al menos por lo que hace referencia a Europa. Si los algoritmos que utilizamos, que utilizan las administraciones públicas o privadas, impactan en tu condición de trabajador o de usuario de servicios públicos o sobre la posibilidad de acceder a un crédito para pagar la vivienda..., debe haber reglas muy claras sobre su uso y es imprescindible disponer de la posibilidad de inspeccionar estos algoritmos. Hemos de insistir en el concepto de bien público, en la idea de bien público que se ha de movilizar para uso y control público. Por eso, es indispensable crear un marco legal digital.

Estamos pagando dos/tres veces los servicios que disponemos y por los datos que generamos nosotros mismos, una vez en forma de impuestos y otras veces cada vez que los utilizamos. Los datos son un bien territorial (del norte, del sur), de las personas que habitan el mundo rural y de las que habitan el mundo metropolitano. Los datos son un bien humano (sin distinción de género). Son un recurso colectivo que hay que movilizar en pro del bien público. No pueden estar secuestrados por empresas que solo persiguen el beneficio y que utilizan infraestructuras crípticas para su explotación y uso.

Todos estos componentes definen hoy la brecha digital, que es cada vez más social, económica y de género, que habla de diferencia de capacidades, conocimientos y habilidades, de contraste entre territorios y entre personas...

En cuanto a la mujer, es imperioso potenciar su papel, tanto en el uso de la tecnología como en la participación en el poder de decisión sobre la misma. En Europa estamos en el 20% de participación de la mujer en los ámbitos de la ciencia y la tecnología: en la escuela, en la universidad, en la empresa, en los espacios de poder

y decisión. La revolución tecnológica ha de ser democrática y feminista.

### **Inteligencia artificial, soberanía sobre los datos y ciudadanía**

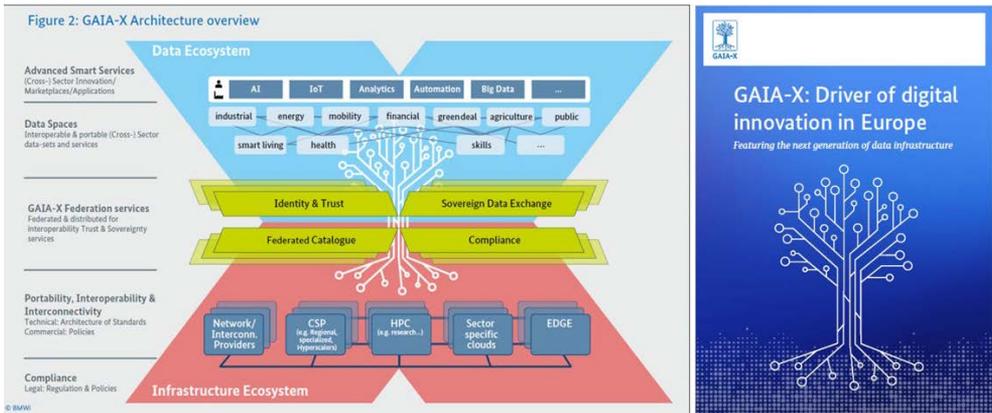
La participación ciudadana no ha de limitarse al ámbito tecnológico. La ciudad inteligente ha de basarse no sólo en la tecnología sino también en todos aquellos componentes que son propios de la vida en sociedad: el derecho a la salud y la sanidad, el derecho a la vivienda, un medio ambiente limpio y sano, unas infraestructuras de movilidad adecuadamente dotadas, un sistema de gestión turística que respete espacios económicos y espacios sociales, la disposición de espacios y recursos para la participación política... Estos son los problemas y la tecnología lo que debe hacer es buscar respuesta a todos ellos. La tecnología nos ha de ayudar a hacer todo esto más cercano y eficaz. Pero la tecnología no lo puede solucionar. Lo mismo sucede con la soberanía sobre los datos.

¿Por qué es estratégica esta acción? Es preciso disponer de los datos para facilitar la movilidad, para programar la educación y la sanidad, para medir la calidad del aire, para optimizar la gestión del agua y de los residuos. Por tanto, los datos son un recurso fundamental del común. Hay dos acciones que ha llevado a cabo el Ayuntamiento de Barcelona y que es importante recordar. Por un lado, en los contratos públicos, se ha introducido cláusulas sobre soberanía tecnológica de los datos recogidos por las empresas contratistas que han de ser revertidos a la administración municipal en “formato legible”, de manera que ésta pueda generar modelos de actuación a medida de las necesidades de los ciudadanos. Esta es una gran conquista tecnológica. Por otro lado, la plataforma participativa *Decidim*.

*Barcelona* es una estructura descentralizada que da a la ciudadanía el poder de decidir sobre qué datos son privados, sobre la criptografía, los protocolos de seguridad, la ética y la seguridad de los datos, sobre qué datos pueden ser compartidos, con quién y en qué condiciones.

Esta es la nueva democracia de los datos y, poco a poco, en los registros de la inteligencia artificial y de transferencia y sobre las decisiones que se toman a partir de ellos, los países y las ciudades de vanguardia están implantando sistemas de control sobre los algoritmos de la inteligencia artificial. Cada vez más, el derecho a la privacidad, a la protección de los datos personales, a la soberanía digital, han de servir para que podamos participar, de manera individual y colectiva, en la creación de una ciudad que responda a las demandas de las personas y sus necesidades. Estos son los prerequisites de una ciudadanía plena en la era digital.

¿Qué puede hacer la ciudadanía para tener el control sobre los datos, para alcanzar la soberanía digital? La cuestión está en cómo otorgar más poder a la ciudadanía para monitorizar qué se hace con los datos transferidos. Entonces, se precisa un gobierno digital transparente, ético, seguro que utilice algoritmos que se puedan inspeccionar y estructuras *soft*, basadas en licencias abiertas, con una criptografía que garantice la privacidad de las personas. Es la manera de ir en la buena dirección. Y, evidentemente, se precisan leyes que regulen y controlen las oligarquías digitales. Europa no puede dejar en manos de esas oligarquías la construcción de leyes propias que les faciliten la acción contra la ciudadanía. Las reglas sobre la soberanía digital han de estar en manos del pueblo soberano, de los estados que los representan y de



Arquitectura del proyecto Gaia-X que persigue la independencia de la Unión Europea en la nube. Figura publicada en el libro *GAIA-X: Driver of digital innovation in Europe Featuring the next generation of data infrastructure*.

las magistraturas. Es decir, en manos de gobiernos democráticos.

Por otro lado, es preciso establecer impuestos digitales a las grandes empresas, elaborar leyes *antitrust*..., tanto a escala local como estatal. En este sentido, la UE está proponiendo un paquete de nuevas reglas, como el *Digital Services Act* (ley de servicios digitales), que establece un nuevo marco de regulación que, junto con el *Reglamento General de Protección de Datos*, nos sitúa como continente más avanzado en el marco de la regulación. Ahora bien, con la regulación no hay suficiente. Hemos de trabajar también en el campo de la tecnología, de la innovación, *made in Europe* que incorpore todos los valores antes referidos, basados en las reglas democráticas.

### La región metropolitana de Barcelona y el control de los datos

Es importante, hoy, pensar en lo digital y la tecnología no como algo con valor en sí mismo, sino como aquello que hay que poner al servicio de la sociedad: la transición ecológica, la adaptación al cambio climático, la sanidad, la educación, la reducción de las desigualdades

de género y territoriales... Es decir, si pensamos en la transición ecológica y en que hemos de cambiar el modelo de desarrollo, siendo neutrales climáticamente, ¿qué necesitaremos? Dotarse de centros de investigación y de recursos tecnológicos, como el *Barcelona Supercomputing Center*, así como de un gobierno con visión de futuro. Es decir, de todo aquello que goza Barcelona y su área metropolitana. Alinearse con la *Nueva Bauhaus Europea*, sostenible, con una identidad propia que parta de abajo, de la ciudadanía. En este sentido, es de resaltar que el Consejo Europeo, después de analizar todos los modelos de participación digital existentes, ha seleccionado la plataforma *Decidim*. *Barcelona* como referente europeo de participación democrática para proyectar el futuro de Europa. De hecho, las áreas metropolitanas son adecuadas para marcar el camino a otras ciudades medianas y pequeñas en la andadura hacia la democracia participativa y hacia la consecución de una ciudadanía digital que controle los datos y los revierta en planes de acción que den respuesta a las necesidades de las personas.

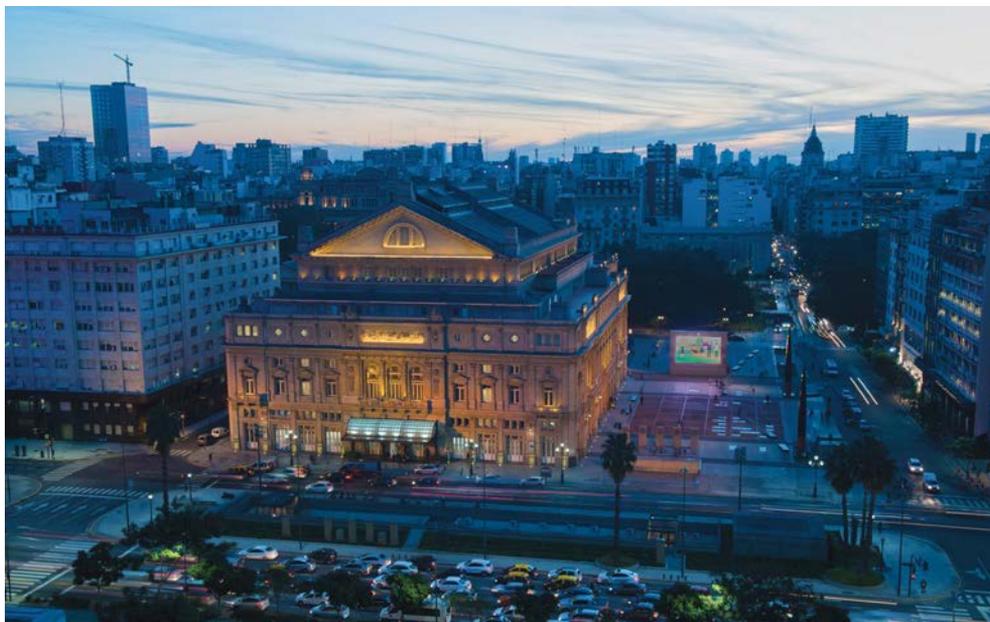
**CC  
K**

**Experiencias**



# Teatro Colón de Buenos Aires: un desafío ante la pandemia

*María Victoria Alcaraz*



Desde 1908, el Teatro Colón está ubicado en pleno centro de Buenos Aires, a metros del tradicional Obelisco.

Habitados por más de 100 años a disfrutar en Buenos Aires de la bendición de un Teatro Colón abierto al arte y la cultura universal, cancelar las actividades presenciales en marzo de 2020 por la pandemia de coronavirus implicó un cimbronazo. Y abrió un desafío.

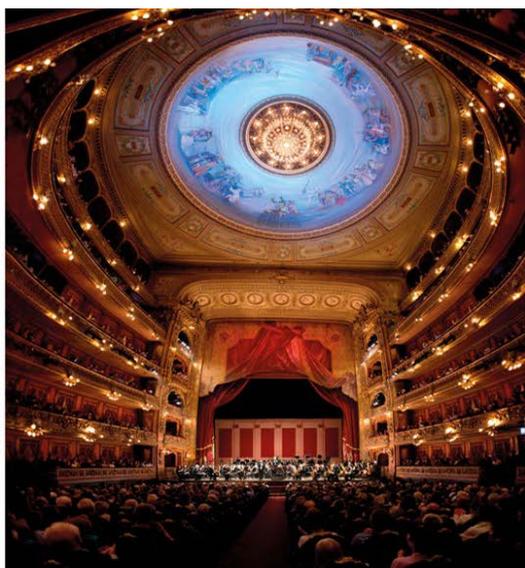
La COVID-19 nos obligó a formularnos una pregunta que jamás antes se nos hubiera ocurrido ni siquiera pensar: ¿Qué es un teatro cerrado al público? Acto seguido, un segundo interrogante nos impuso la responsabilidad de poner manos a la obra: ¿Cómo seguir cumpliendo los objetivos de la institución pese a las limitaciones de la pandemia?

Estas preguntas se transformaron en una reflexión sobre el rol de la institución

en la comunidad y atravesaron a todo el equipo del Teatro Colón: directivos, artistas, personal escenotécnico y administrativo. La respuesta fue una apuesta por la innovación, convencidos de que estamos llamados a seguir ocupando un lugar central en la producción artística, en la referencia cultural y en la cohesión social que trasciende el escenario y al edificio.

## **Punto de partida**

El Teatro Colón primigenio inició sus actividades en 1857 y funcionó durante poco más de 30 años frente a la Plaza de Mayo. Desde 1908, ubicado en pleno centro de Buenos Aires, a metros del tradicional Obelisco, el Teatro Colón construyó más de un siglo de historia con una identidad



Interior del Teatro Colón restaurado en el 2010. En noviembre de 1989 fue declarado Monumento Histórico Nacional.

definida: la excelencia artística de su programación de ópera, ballet y conciertos; las excepcionales condiciones acústicas de su sala y el valor arquitectónico y patrimonial de su edificio, declarado Monumento Histórico Nacional.

El Teatro Colón es un icono cultural de la Ciudad ante el mundo<sup>1</sup>. Su capacidad de producción artística y el valor simbólico de ser considerada una de las casas de ópera más admiradas a nivel internacional erigen al Teatro Colón como el organismo cultural más importante de la Argentina, sin distinción de disciplinas artísticas y teniendo en cuenta tanto la esfera pública como privada.

A lo largo de 113 años de historia, el Teatro Colón recibió en su escenario a las más excelsas figuras de la ópera, la música y el ballet, y consagró a grandes talentos nacidos en el país, en su mayoría

surgidos del Instituto Superior de Arte, desde donde se imparte una propedéutica rigurosa y eficiente. Además, es uno de los pocos teatros fábrica del mundo, capaz de realizar las producciones de sus espectáculos integralmente en talleres propios donde su personal escenotécnico mantiene vivos oficios teatrales que se transmiten de generación en generación.

### Objetivos

Entre 2015 y 2019, el Teatro Colón continuó su desarrollo como organismo público encargado de promover y divulgar el arte lírico, coreográfico, musical –sinfónico y de cámara- y experimental en su expresión de excelencia de acuerdo a su tradición histórica, con una impronta que distingue a este periodo por dos objetivos centrales: **la apertura a nuevos públicos y el énfasis de la gestión en la sustentabilidad institucional.**

Estos lineamientos merecen una breve descripción porque, lo veremos más adelante, resultarán decisivos a partir de

<sup>1</sup> En el siguiente enlace se puede acceder a un video institucional de difusión de las actividades del Teatro Colón: <https://youtu.be/ZDX73VwD2xE>



Confección de barbijos (mascarillas) en los talleres del Colón.

la irrupción de la pandemia. La política de puertas abiertas se expresa en **dos direcciones**: audiencias de todas las edades con diferentes sensibilidades se acercan al teatro, a la vez que el teatro sale del edificio para llevar su oferta cultural a otras sedes de la ciudad y del país.

Una gestión enfocada en la sustentabilidad institucional apunta a un **abordaje integral** que contemple los aspectos artísticos, presupuestarios, administrativos y de recursos humanos, técnicos, edilicios, de producción y comunicacionales, entre otros. Un modelo **versátil y dinámico** que contrarreste una debilidad recurrente de los organismos culturales: poner en riesgo su vida institucional por atender solamente las cuestiones artísticas.

Sobre este doble eje, se crearon **nuevos Abonos** y se incrementó la cantidad de funciones por Abono, lo que redundó en **el aumento** de la venta de localidades y, por ende, de la recaudación. El crecimiento reportó picos notables, como la duplicación del número de abonados de Ballet en dos años o el crecimiento interanual del 90 por ciento en el Abono

Extraordinario, una nueva modalidad que brindó al público la oportunidad de armar un paquete de funciones a la carta.

A este crecimiento se sumó una política de **generación de nuevas audiencias** que incluyó ensayos abiertos y gratuitos de ópera, ballet y de la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires, para facilitar el acceso del público, y **medidas focalizadas** dirigidas a sectores etarios usualmente distantes del Teatro Colón. Entre ellas, la creación del Abono Joven (con descuentos para menores de 35 años), el inicio de la Colonia de Verano (completando la oferta ya existente de vacaciones de invierno) y la creación de Colón para bebés, para sumar a las propuestas de Colón para chicos a un público de 0 a 3 años en una primera experiencia con el mundo de la lírica.

Las actividades **fuera de sede** se inscriben en esta política de puertas abiertas. A las funciones gratuitas al aire libre en el Rosedal de Palermo y las transmisiones en la pantalla gigante de la plaza Vaticano, contigua al teatro, se sumó la consolidación de los programas



El Foyer del Teatro funciona en los últimos meses en la posta de testeos de la COVID-19.

Colón en la Ciudad (con ciclos en de los cuerpos estables en otros auditorios de la Ciudad) y Colón Federal (que llegó a nueve provincias con funciones de ballet, ópera y conciertos).

Un **cambio de lenguaje en la comunicación y una activa gestión de los medios digitales** llevaron al Teatro Colón a un público cada vez más diverso y numeroso. Herramientas digitales que permitan ver una función en vivo en todo el mundo a través de *streaming*, informarse sobre la programación o asomarse a la intimidad de un ensayo, con el objetivo de mostrar un Teatro Colón que **pueda ser disfrutado por todos y en cualquier lugar del mundo**.

En tres años, se produjeron más de 400 piezas audiovisuales, entre ellas dos documentales sobre el proceso de producción de dos óperas. Son parte de los insumos que nutren el sitio web (con un promedio de un millón de visitas anuales en sus versiones en español, inglés y portugués) y las redes sociales, que en mayo de 2021 registran 450.000 seguidores en Facebook, 320.000 en Instagram y más de 110.000 en Twitter. Estas cifras explican parte de la política de captación de nuevos públicos y contribuyen a construir al **Teatro Colón como marca global**.

En esta misma línea se inscribe la asociación estratégica con Disney en 2019 y 2020: acercar al Teatro Colón un público

nuevo y afianzar su posicionamiento a nivel global.

Todas estas iniciativas enfocadas al afuera del organismo **contribuyen** a consolidar su **sustentabilidad institucional**, pero serían insuficientes por sí solas. Entre 2015 y 2019 se complementó el despliegue mencionado con directrices para optimizar el balance presupuestario, mejorar la eficiencia, propiciar condiciones laborales adecuadas, garantizar la calidad de la producción y afianzar la relación con las casas de ópera de la región y del mundo. Entre ellas, la estrategia de coproducciones y alquileres de producciones propias a teatros del exterior, la presidencia de OLA y el proyecto Colón Fábrica, una sede en el sur de la Ciudad destinada a resguardar producciones escenográficas y a alojar un museo del teatro.

Sostener y proyectar la formación artística de excelencia gratuita característica del Instituto Superior de Arte (ISATC) constituye otro pilar de la sustentabilidad institucional, porque no solo hace a la identidad del organismo, sino que compromete su futuro y el de los jóvenes talentos que mañana brillarán en nuestro escenario y en las principales salas del planeta. La apertura de una sede en la ciudad de Mar del Plata, a 400 kilómetros de la Capital, la inclusión de la carrera Escenotécnica que complete



El Teatro desarrolla iniciativas para la generación de nuevas audiencias como las transmisiones en la pantalla gigante de la plaza Vaticano.

el arco formativo con oficios teatrales y convenios de intercambio con centros musicales como la Ópera de París o el Teatro Bolshoi fortalecen el carácter de referente regional en la materia.

### La pandemia

El rumbo de la gestión descrito en el periodo 2015-2019 enfrentó un **hito disruptivo** en la vida del teatro con la pandemia COVID-19, a partir de la decisión de las autoridades sanitarias de suspender las actividades en marzo de 2020 para evitar la propagación del coronavirus.

**Cerrado al público**, la respuesta institucional del Teatro Colón en los primeros tres meses de cuarentena se concentró en **dos frentes**. Por un lado, un crecimiento exponencial de la comunicación con sus espectadores y de la oferta cultural por canales electrónicos, en línea con los principales centros musicales internacionales. A la vez, movilizó sus recursos humanos en sintonía con las acciones de la Ciudad frente a la pandemia, lo que permitió mostrar un Colón solidario, cercano a

su comunidad, un perfil que impactó de manera favorable en la ciudadanía.

A las 72 horas de la puesta en marcha del aislamiento, el Teatro Colón inició, en el marco del programa #CulturaEnCasa del ministerio de Cultura, su ciclo de transmisiones por *streaming* de los domingos a las 20, que continuó semana a semana y se prolongó durante 2020 las 24 horas los siete días de la semana, ya que los contenidos quedan alojados a disposición del público en la página web. Poco después, se sumaron varias producciones internacionales gracias a la cooperación entre el Teatro Colón, la red Ópera Latinoamérica, los teatros europeos de Ópera XXI junto con la plataforma Ópera Visión, y también por el trabajo conjunto con el Gran Teatro Nacional de China (National Centre for the Performing Arts, NCPA).

El paso siguiente fue la creación de #Colonparachicos (En casa), una extensión digital del abono para niños y niñas, con una propuesta de actividades y juegos diseñada en torno de las diversas discipli-



Los trabajadores del Teatro han realizado tareas de voluntariado en vacunatorios y en hoteles para repatriados durante la pandemia COVID-19.

nas artísticas que confluyen en el teatro.

Poco a poco, el sitio web se transformó en el nuevo escenario. Así se sumaron la sección Archivo histórico (con los audios de funciones completas de los artistas más importantes que pasaron por la Sala Principal), Músicos desde casa (con los videos que los artistas de los cuerpos estables comparten desde sus hogares), Lecturas en casa (con artículos, entrevistas, biografías e historias del mundo de la música, la lírica y la danza), Colón para bebés y Casa de Ópera (pequeñas performances líricas realizadas por cantantes desde sus casas).

Todos estos contenidos se actualizan semanalmente renovando el estímulo de una audiencia fiel que extraña las funciones en el teatro y una nueva, que seguramente comenzará a asistir una vez que se regularice la apertura de la sala. Como siempre, el teatro mantuvo en el aire sus dos programas radiales que continúan a diario su vínculo con un público aficionado a la lírica.

Para poner en marcha estas acciones resultó de suma importancia el apoyo

de las redes internacionales. Fue fundamental compartir experiencias y vivencias con los colegas de Ópera XXI o del Foro Iberoamericano de Teatros: revisar ideas, cotejar planes, conocer las soluciones a problemas que se nos presentaban y que en el norte se habían planteado un par de meses antes, como los protocolos sanitarios, los cuidados en los ensayos, la comunicación con el público, entre otras.

Por otra parte, el Teatro Colón sostuvo los compromisos con sus artistas, docentes, trabajadores y con el mantenimiento de la estructura edilicia, y al mismo tiempo puso sus recursos en funciones que no son las habituales para integrarse al gran equipo del Gobierno de la Ciudad que está trabajando unido y de manera centralizada para combatir el virus.

Unos 400 trabajadores del teatro, entre ellos músicos, bailarines, escenotécnicos, directivos y administrativos, están desde hace un año realizando tareas en vacunatorios, en hoteles para repatriados, contribuyendo a garantizar la distancia social en los barrios, confeccionando barbijos,

desde sus casas llamando y cuidando a nuestros mayores y, en los últimos meses, en la posta de testeos que funciona en el Foyer del teatro. El balance de la respuesta del organismo frente a las limitaciones impuestas por la emergencia sanitaria en este año fuera de lo común permite formular algunas preguntas.

¿Podría el Teatro Colón haber iniciado sus transmisiones online pocas horas después de decretada la cuarentena si no hubiese realizado unos 40 *streaming* en vivo al año entre 2017 y 2019?

¿Hubiese alcanzado 1,5 millones de visualizaciones en todas sus plataformas digitales en los primeros 60 días de cuarentena si su sitio web y sus redes sociales no hubieran experimentado el crecimiento de los últimos años?

Un teatro que no diera prioridad cotidiana al impulso y actualización de sus talleres escenotécnicos, ¿hubiera podido producir 15.000 barbijos en este contexto para contribuir al equipamiento de los voluntarios que con sincera solidaridad han auxiliado a los profesionales de la Salud de la Ciudad?

Un teatro aislado, resignado a su ubicación en el sur del mundo y que descansara en su condición única en Argentina, ¿podría interactuar fluidamente con sus pares del país, de la región y del mundo para analizar en conjunto la elaboración de protocolos en vistas a una nueva normalidad, como ocurrió desde mediados de 2020, cuando en Europa se reanudaron las temporadas con protocolos producto de la llegada del verano?

Las respuestas a estas preguntas evidencian cómo **una gestión que atiende al desarrollo integral del Teatro Colón está en mejores condiciones para enfrentar una situación anómala** e inédita como la que atravesamos en estos tiempos aciagos.

## El futuro

Cuando la pandemia posibilite flexibilizar los cuidados y el Teatro reabra sus puertas, muchas cosas que eran habituales ya no serán iguales. Tenemos por delante el gigantesco desafío de repensar, adaptarnos y reconstruirnos como una institución de excelencia, versátil, democrática y plural que siga siendo, en esa nueva realidad, uno de los teatros más admirados del mundo y un orgullo para todo el país.

Es cierto que a lo largo de la historia los teatros líricos se suelen definir a través de sus maravillosas salas, pero el vínculo entre los artistas y la audiencia es nuestra razón de ser.

El Teatro Colón es uno de los grandes productores culturales del país y la región. Y nuestro público espera de nosotros que sigamos adelante, que sigamos llegando hasta ellos. Los teatros son una certeza en la vida de nuestras comunidades. Por eso llegamos a la conclusión de que nuestra misión era superar los obstáculos impuestos por la emergencia sanitaria y garantizar la celebración de la cultura yendo más allá de los límites de nuestras instituciones.

Así fue que nos pusimos en marcha para desarrollar y ampliar nuevos contenidos, manteniendo la excelencia y el nivel artístico que el Teatro Colón siempre debe brindar. En estos meses de sala cerrada al público el Teatro Colón alcanzó más de 130 millones de contactos a través de canales electrónicos y gráficos.

¿Ha sido la pandemia una crisis que puede transformarse en oportunidad para lograr una explosión de audiencia? Creo que es más preciso decir que se trata de una coyuntura inédita en la que pudimos desplegar nuevas herramientas de una estrategia de comunicación que precede a la pandemia.



Uno de los frentes del Teatro Colón durante la pandemia ha sido un crecimiento exponencial de la oferta cultural por canales electrónicos.

Desde 2015, trabajamos para llevar el Teatro Colón a más y nuevos públicos y para instalar su oferta cultural en el mundo digital. Estos meses fueron entonces la confirmación de que el consumo digital del Teatro Colón como marca global es una realidad que llegó para quedarse. Y que abre infinitas posibilidades creativas para ofrecer al público de todo el mundo.

Se abren así dos caminos que van en la misma dirección por andariveles diferentes. El Teatro Colón para el disfrute presencial de sus artistas en escena y su acústica maravillosa que se sintetiza en el rito mágico del aplauso del público. Y un Teatro Colón global, que a través de las plataformas digitales llega al alcance de todos y en todas partes del mundo.

Mientras tanto, hoy volver al teatro es una posibilidad cada vez más próxima. De hecho, en marzo pasado pudimos experimentar el regreso del público a la sala con todos los cuidados y protocolos para artistas, trabajadores y espectadores. El Festival Piazzolla 100 años, la cele-

bración del centenario del nacimiento del gran compositor y bandoneonista argentino, nos brindó la posibilidad de volver a la sala en un homenaje que se transformó en una ceremonia emotiva para todos, arriba, abajo y detrás del escenario.

Fue un acontecimiento. Una oportunidad de reencuentro y de reflexión colectiva para que los artistas, el público y la sociedad en su conjunto superen la ansiedad y el agobio producto de la situación sanitaria.

Con sus puertas cerradas o abiertas al público, la reflexión y la acción en estos meses nos permitió concluir que un teatro siempre debe ser un faro de producción cultural, cohesión social y amparo emocional.

Por esa razón, no se me ocurre mejor lugar que el Teatro Colón, y que las demás casas de ópera y de conciertos del mundo, para reencontrarnos y para pensar juntos sobre el futuro que tenemos que ir construyendo día tras día.

**CC**

**K**

**Autores**





### Pau RAUSELL-KÖSTER

Gandia, 1966. Profesor titular del departamento de Economía Aplicada de la Universitat de València. En 1999 fundó la Unidad de Investigación en Economía de la Cultura (Econcult), siendo coordinador de la misma desde entonces. Dicha unidad de investigación se ha convertido en una referencia tanto a nivel del estado español como en Europa. En 2009 consiguen el primer proyecto Europeo del programa Interreg Med y desde entonces ha sido investigador principal en seis proyectos europeos. Actualmente es socio líder del consorcio H2020 MESOC que ha obtenido 2,9 millones de euros de financiación. Desde 1999 ha conseguido 36 contratos de artículo 83. Es autor de numerosas publicaciones en temas referentes a la relación entre Cultura y Desarrollo, así como a cuestiones de Economía de la Información y la Comunicación. Y tiene registradas a su nombre dos patentes de *software* relacionadas con maneras innovadoras de medir los impactos de la cultura. Es profesor habitual de propuestas de postgrado relacionadas con la Gestión cultural y del Patrimonio en distintas universidades españolas y latinoamericanas, así como requerido para numerosas conferencias y ponencias invitadas. También publica regularmente artículos de opinión relacionados con la cultura y la comunicación en diversos medios de ámbito regional. Es también analista e investigador del Think Tank de la Fundación Alternativas. En el ámbito de la transferencia ha contribuido al diseño del modelo de política cultural de la Generalitat Valenciana, ha sido codirector estratégico de la exitosa candidatura de Valencia a Capital Mundial del Diseño para 2022 y es miembro del Consejo Valenciano de la Innovación. ♦

### François LAJUZAN



Después de una carrera alternando el servicio público con la educación popular, y tras muchos años en el Ayuntamiento de Tournefeuille como Director de Asuntos Culturales, François Lajuzan es, actualmente, Director General de Cultura del Ayuntamiento de Toulouse y Toulouse Métropole. Esta dirección gestiona cerca de medio centenar de equipamientos culturales de todas las disciplinas artísticas, y reúne a unos 1.650 agentes encargados de un gran número de proyectos. Ha sido capaz de poner a prueba sus convicciones y sus habilidades profesionales al servicio del arte y la cultura, siempre en consonancia con establecer vínculos entre el arte y la ciudadanía. Ha encabezado la realización de muchos equipamientos culturales, incluyendo L'Usine en Tournefeuille o el Quai des Savoirs en Toulouse. Bajo su responsabilidad, se organizó en 2018 el gran espectáculo callejero «Le Gardien du Temple» (“El Guardián del Templo”) de François Delarozière de la compañía La Machine. Ha contribuido a la implicación de la cultura en la construcción de la metrópoli, y ha experimentado cómo la cultura puede encontrar un lugar en todos los ámbitos de la acción pública en un territorio. Es poseedor de un máster en Desarrollo Cultural y autor de varios artículos y libros prácticos sobre políticas culturales, mediación artística y cultural, ciudades creativas. ♦

### Emilio PALACIOS

Licenciado en Historia Moderna y Contemporánea. Ha sido profesor y director de centros de enseñanza de bachillerato y formación profesional, y formador de formadores. Ha desempeñado responsabilidades de planificación, organización y gestión en los Departamentos de Trabajo y de Educación del gobierno de la Generalitat de Catalunya en los ámbitos del empleo, la formación profesional y la evaluación de la formación. Ha trabajado, como comisionado, en el asesoramiento, orientación y formación de políticos y técnicos en las áreas de desarrollo local y empleo de los gobiernos de la República de El Salvador y de la República de Nicaragua, en colaboración con el Ministerio de Trabajo de España y la OIT. Durante dos años, fue consultor de la Unión Europea en el ámbito del Fondo Social Europeo. Ha impartido e imparte conferencias en diferentes simposios, seminarios y jornadas, y publica artículos en diversas revistas. Actualmente, es director adjunto de Fundación Kreanta. ♦





### Mariano FERNÁNDEZ ENGUITA

Catedrático de Sociología en la Universidad Complutense, donde coordina el Doctorado en Educación y diseñó y anima el proyecto de innovación hiperaula.ucm. Antes lo fue en Salamanca, donde dirigió el Departamento de Sociología y Comunicación, el Centro de Análisis Sociales (investigación) y el Centro Cultural Hispano Japonés y creó los portales (ya extintos) Demos (docencia) e Innova (innovación). Licenciado en CC. Políticas y en Derecho, cursó incompleta CC. Económicas y se doctoró en CC. Políticas y Sociología. Fue investigador visitante en las universidades de Stanford, Berkeley, Wisconsin-Madison, London School of Economics, London Institute of Education, INRP-Lyon II y Sofia (Tokio). La mayor parte de su investigación ha estado dedicada a la (des)igualdad social, las políticas de educación y formación, el impacto del cambio social y la innovación tecnológica y la sociología de las organizaciones, en particular la escuela. Autor de una veintena de libros y tres centenares de artículos y capítulos. Últimos libros: *La educación en la encrucijada* (2016, Santillana) *Del clip al clic* (2017, Ariel, con S. Vázquez), *Más escuela y menos aula. La innovación educativa en un cambio de época* (2018, Morata) y *La organización escolar* (2020, ANELE). Ha sido director del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2020-21). Recientemente ha dirigido el proyecto hiperaula.ucm y ha participado en la Red por el Diálogo Educativo (REDE) y en el grupo de educación del informe de la ONPE España 2050. Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo. Colabora con frecuencia en *El País* y otros medios. Blog: Cuaderno de Campo. Web: [www.enguita.info](http://www.enguita.info). ♦

### Francesca BRIÀ

Miembro de la *Nueva Bauhaus Europea*, de la Unión Europea, y experta de alto nivel del Grupo de Investigación sobre Impacto económico y social de la innovación. Presidenta del Fondo Nacional de Innovación Italiano y profesora honoraria en el University College de Londres. Líder del proyecto Ecosistema de datos descentralizado de propiedad ciudadana (DECODE - DEcentralised Citizen Owned Data Ecosystem), financiado por la Unión Europea y orientado a fomentar la soberanía tecnológica de sus ciudadanos. Asesora senior de ONU-Hábitat sobre ciudades digitales y derechos digitales. Exdirectora de tecnología e innovación digital de la ciudad de Barcelona. ♦



**María Victoria ALCARAZ**

Directora General del Teatro Colón de Buenos Aires desde diciembre de 2015. Profesora en Historia. Se especializó en Políticas y Gestión de la Cultura enfocándose en dirección de instituciones culturales públicas, cooperación iberoamericana y redes culturales, economía de la cultura y administración financiera pública. Profesora en la Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Fue cocreadora de la Red de Centros Culturales de América y Europa (CCAEE) y de la Red Interlocal de la Cultura Iberoamericana. Coordinó el Programa de Cooperación y Capacitación Cultural del Ministerio de Cultura del GCBA y representó a la Ciudad de Buenos Aires en redes culturales como Mercociudades, Unión de Ciudades Capitales de Iberoamérica, y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). Fue Subsecretaria de Patrimonio Cultural de la Ciudad de Buenos Aires de 2011 a 2015, Directora General del Centro Cultural San Martín de 2002 a 2011, Directora General de Promoción Cultural de la Ciudad de Buenos Aires de 2000 a 2002 y Directora General del Centro Cultural San Martín de 1999 al 2000. Ingresó al Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires en 1984 en el Archivo Histórico de la Ciudad. Dió conferencias y cursos en el exterior sobre Políticas y Gestión de la Cultura en países como España, Perú, Portugal, Irlanda, Brasil, Francia, Azerbaiyán, Alemania, Rusia, Túnez, Egipto, Colombia, Guatemala, Honduras, Ecuador, Cuba, entre otros. En el 2019 recibió en Rusia la condecoración "Orden de la Amistad" por promover la cultura y las tradiciones rusas. Actualmente es presidenta de OLA (Ópera Latinoamérica), organización que agrupa teatros de ópera iberoamericanos cuya misión es difundir y promover el arte lírico en la región. En septiembre de 2020 participó del Beijing *Forum for Performing Arts*, siendo nombrada vicepresidente de la red mundial de teatros de ópera y compartiendo su rol junto a la Stiftung Ópera de Berlín y el Covent Garden de Londres. ♦

# CC K

## CIUDAD, CIUDADANÍA Y ESPACIO URBANO

Saskia Sassen  
Teresa Caldeira  
Miguel Robles-Durán

*El urbanismo de las  
ciudades creativas*  
Jordi Borja

*El museo "total"*  
Jorge Wagensberg

*Emprendedores  
sociales de Ashoka*  
María Zapata

Número 1  
Octubre-Diciembre 2017



# CC

## CULTURAS COMUNITARIAS

Célio Turino  
Inés Sanguinetti  
Iván Nogales

*La cultura de la incertidumbre*  
Josep Ramoneda

*Cultura digital,  
smart citizens y ciudad abierta*  
Juan Freire

*El caso de Ferran Adrià y elBulli*  
Silviya Svejnova

# K

**Número 2**  
Enero-Marzo 2018



# CCK

## DISTRITOS CULTURALES

Pier Luigi Sacco  
Enrique Avogadro  
Gustavo Adolfo Restrepo

*Ciudad, talento e innovación*  
Xavier Marcet

*La sociedad inteligente*  
Alejandro Piscitelli

*De Matrix a Ático*  
Germán Rey

Número 3  
Abril-Junio 2018



# CCCK

## CIUDADES INNOVADORAS

Jean-Luc Charles  
Kepa Korta  
Anna Majó

*Ciudades con alma*  
Montserrat Domínguez

*Co-ciudades*  
Alfons Cornella

*Las factorías artísticas en Ámsterdam*  
Jaap Schoufour

Número 4  
Julio-Setiembre 2018



# CC

## AMÉRICA LATINA CREATIVA

Germán Rey  
George Yudice  
Ernesto Piedras

*Educación, talento e innovación*  
José Antonio Marina

*Excedente cognitivo y procomún*  
José Ramón Insa Alba

*Arquitecturas colectivas*  
Santiago Cirugeda

Número 5  
Octubre-Diciembre 2018

# K



# CC

## EUROPA CREATIVA

Silvia Mugnano  
Caroline Chapain  
Barbara Wendling

*Más cultura a la educación*  
Alfons Martinell

*Del barrio local al mundo global*  
Ronald van Kempen

*Rutas Singulares.*  
*Una red de ciudades creativas*  
Félix Manito

Número 6  
Enero-Marzo 2019

# KK



# CC

# K

## ECONOMÍA DE LA CREATIVIDAD

Montserrat Pareja-Eastaway  
Giep Hagoort  
Ali Madanipour

*Fronteras y espacio público*  
Judit Carrera

---

*Nuevos territorios del arte*  
Fabrice Lextrait

---

*SESC São Paulo*  
Danilo Santos da Miranda

**Número 7**  
Abril-Junio 2019



# CC

## GOBERNANZA Y CULTURA

Xavier Greffe  
Emmanuel Négrier  
Félix Manito

*La ciudad como ficción total*  
Agustín Serra Bosquet

*Estética, ética y desarrollo humano*  
Emilio Palacios

*El programa "estonoesunsolar"*  
Patrizia di Monte e Ignacio Grávalos

Número 8  
Julio-Septiembre 2019

# K



# CC

## CULTURA, EDUCACIÓN Y CIUDAD

**Antanas Mockus**  
**Pablo Gentili**  
**Mariano Jabonero**

*Nuevas formas de socializar  
la cultura y la creatividad*  
Santiago Eraso

*La cultura en los Objetivos  
del Desarrollo Sostenible (ODS)*  
Enrique Glockner

*Cátedra Medellín-Barcelona:  
un proyecto de cooperación ciudad-ciudad*  
Rosier Bertran Coppini

# K

**Número 9**  
Octubre-Diciembre 2019



# CC

## MEDELLÍN: PALIMPSESTO URBANO

Juan Luís Mejía  
Sergio Fajardo  
Alonso Salazar

*El maestro, siempre el maestro*  
Rafael Aubad

*Arquitectura y territorio*  
Xerardo Estévez

*Matera 2019, capital europea de la cultura*  
Félix Manito

# K

Número 10  
Octubre-Diciembre 2020



# CC

# K

## **TURISMO CULTURAL SOSTENIBLE**

**Jordi Tresserras  
Danielle Bishop  
Montserrat Pareja-Eastaway  
Laia Coma Quintana**

*El liderazgo educativo*  
Ángel Castiñeira

---

*Emergencia climática  
y escuelas en Barcelona*  
Jaume Barnada

---

*Milán, un "Mar Cultural Urbano"*  
Emilio Palacios y Pau Palacios

**Número 11**  
Enero-Marzo 2021



# CC K

## ARTE Y ESPACIO PÚBLICO URBANO

Danielle Bishop  
Ramon Parramon  
Mariette Sibertin-Blanc

*Desigualdades culturales*  
Jorge Fernández León

---

*Ciudad Educadora y cultura ciudadana*  
Joan Manuel del Pozo

---

*El Distrito de la innovación de Montreal*  
Damien Silès

Número 12  
Abril-Junio 2021

