

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

Director: Félix Manito

Consejo Editorial: Roser Bertran Coppini, Félix Manito, Emilio Palacios v Antònia Hernández

Comunicación: Cristina Rodríguez y José D. Valero Cabreias

Diseño de la portada: Vicenç Viaplana **Diseño y maquetación pdf:** Anna Julià

Contacta con nosotros en:

info@kreanta.org

Suscripción gratuita de la versión pdf en: http://www.ciudadescreativas.org/revista/ Síguenos en redes sociales:

www.facebook.com/ciudadescreativas/ https://twitter.com/jornadaskreanta www.youtube.com/user/ciudadescreativas







Edita: Fundación Kreanta Córcega, 102 08029 Barcelona (España) info@kreanta.org

Tel. +34 934 301 427 www.kreanta.org

© de la edición y del texto: Fundación Kreanta

© de las fotografías: Ayuntamiento de Barcelona-Área de Ecología Urbana. Fotógrafos Laia Ventanyol y Jaume Barnada (págs. 74, 75, 77, 78 y 80); Fundación Proantioquia (págs. 52 y 66); ICONO Barcelona Cultural Services (pág. 15); Mare Culturale Urbano (págs. 82, 84, 86 y 88); Montserrat Pareja-Eastaway (págs. 2 y 33); Room Mate Hotels (pág. 15) Jordi Tresserras Juan (págs. 10, 15 y 18); Universidad EAFIT (pág. 54) y del resto Fundación Kreanta. ISSN: 2696-5488

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 Los retos del turismo cultural y creativo en las ciudades iberoamericanas de Jordi Tresserras Juan
- 31 Repensando el turismo en la ciudad sostenible del siglo XXI de Danielle Bishop y Montserrat Pareia-Eastaway
- 43 Turismo cultural y ciudad educadora de Laia Coma Quintana

Visiones

52 Liderazgo educativo de Ángel Castiñeira

Tendencias

74 Emergencia climática y escuelas en Barcelona de Jaume Barnada

Experiencias

82 Milán, un "Mar Cultural Urbano". Entrevista con Andrea Capaldi de Emilio Palacios y Pau Palacios

Autores y entrevistados Información de números publicados



Escultura de Xavier Veilhan instalada en el exterior de la estación de Lille en setiembre de 2019. La escultura, bautizada, como "Romy" es una iniciativa del ayuntamiento de Lille en el marco de su programa "Lille, ciudad de arte y artistas".



Es una iniciativa de:









Editorial

eflexionar sobre turismo cultural sostenible es hablar de un turismo que tenga plenamente en cuenta los efectos económicos, sociales y medioambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de las personas que practican turismo, del sector, del medio ambiente y de los destinos. Hacer un uso óptimo de los recursos ambientales, que son un elemento clave para el desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a proteger el patrimonio natural y la biodiversidad. Respetar la autenticidad sociocultural de los destinos, preservar su patrimonio cultural y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y tolerancia intercultural. Asegurar que las actividades económicas sean sostenibles y de largo plazo, y traer beneficios económicos y sociales a todas las partes interesadas, con una distribución equitativa y, entre otras cosas, la estabilidad laboral, la oportunidad de obtener ingresos por servicios para la comunidad, ayudando a eliminar la pobreza.

Los contenidos de nuestro **Dossier** se refieren a cada uno de estos elementos, características y componentes del turismo cultural sostenible.

En Los retos del turismo cultural y creativo en las ciudades iberoamericanas, el profesor y director del Laboratorio de Patrimonio, Creatividad y Turismo Cultural de la Universidad de Barcelona Jordi Tresserras, inicia sus aportaciones definiendo el alcance del término turismo cultural y creativo, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2016): "responsable, integrador y sostenible", que contribuya "al desarrollo socioeconómico", "al enriquecimiento y la conservación de la identidad cultural del destino" y "al enriquecimiento y la conservación de la identidad cultural del destino". Todo ello con el fin de mejorar el bienestar de las comunidades locales y promover "intercambios transculturales". "El turista deja de ser un mero observador para obtener su experiencia en primera persona": aprendizaje (cursos y talleres), participación en experiencias colectivas, residencias artísticas...







El turismo creativo cuenta con una Red de Ciudades Creativas (UNESCO, 2004) que promueve la cooperación entre ciudades (54 iberoamericanas) en los ámbitos de las artes digitales, la artesanía, las artes populares, el cine, el diseño, la gastronomía, la literatura y la música. Estas ciudades han creado polos y distritos culturales o creativos que han permitido revitalizar centros históricos o han generado nuevos territorios con identidad propia. A esta tipología de turismo, la acuñó, el mismo **Tresserras**, con la denominación de "turismo naranja" (2014). Posteriormente, el autor define las características y potencialidades de este tipo de turismo: identificación, impacto económico y capacidad de crear empleo, oferta y demanda existentes.

Asimismo, apunta las pautas que se han de seguir para lograr el éxito del turismo creativo: diversificación, desestacionalización, descentralización, incremento del gasto turístico, articulación del sistema de gobernanza para su sostenibilidad. Todo ello, será preciso llevarlo a cabo proveyendo "espacios para la participación comunitaria activa en los planes de turismo". El articulista finaliza sus aportaciones ofreciendo tres premisas que han de cumplirse para hacer efectivo el turismo creativo: establecer una gobernanza regida por el principio de la coordinación interinstitucional y la colaboración público-privada, que se articule bajo el referente de la sostenibilidad; atender las demandas y necesidades de la comunidad, favoreciendo la participación comunitaria activa; responder a los principios del mercado global, mediante una oferta diferenciada y singular.

Sobre turismo sostenible y ciudad reflexionan Danielle Bishop y Montserrat Pareja-Eastaway, investigadora y profesora de Economía en el Departamento de Economía de la Universidad de Barcelona (España), en su artículo *Repensando el turismo en la ciudad sostenible del siglo XXI*. "Es en las ciudades donde se percibe el éxito y el fracaso tanto de los resultados de los mercados como de las políticas públicas", afirman las profesoras. El turismo es política pública y es mercado; es "motor de arranque" de múltiples políticas locales y de generación de riqueza. Pero es, a la vez, en las ciudades donde se reflejan, de manera especial, las problemáticas generadas por el turismo; es un "elemento adicional de pugna y vindicación de la ciudad como espacio compartido". La movilidad, la gestión de los residuos, la ca-







lidad de vida de los ciudadanos, la justicia social y la distribución equitativa de la riqueza generada por el turismo son algunos de los retos a los que se enfrentan las ciudades y para los cuales disponen de buena cantidad de instrumentos y recursos. Siendo "la sostenibilidad (medioambiental, social, cultural y económica) y el desarrollo sostenible" el reto último al que dar respuesta para satisfacer las necesidades del presente y asegurar la satisfacción de las generaciones futuras.

En la etapa pre-pandemia (el 2020 como su máxima expresión), las políticas públicas y el sector turístico empezaron a abordar el tema de una mayor sostenibilidad económica, medioambiental y sociocultural del turismo, aunque la balanza ha seguido siendo a favor del desarrollo económico. Bishop y Pareja-Eastaway valoran que, en la post-pandemia, el turismo ha de estar marcado por el componente cultural, que, además de tener un importante impacto económico "favorece la mejora de la cohesión social, la salud, el bienestar, el capital social y la tolerancia, así como el refuerzo de la identidad colectiva de la ciudad y sus barrios". "El turismo cultural tiene un valor transversal" que le permite disponer de mayores oportunidades para abordar los problemas de sostenibilidad, "convirtiéndose en un catalizador de sostenibilidad urbana a gran escala".

En Turismo cultural y ciudad educadora, la doctora en Didáctica de las Ciencias Sociales y del Patrimonio, Laia Coma Quintana, nos invita, en el período de post-pandemia, a "reflexionar y pensar en nuevas formas de percibir y actuar" en materia turística, conjugando el turismo y la sostenibilidad con la educación, con el objetivo de "evitar repetir esos enfoques y acciones en el ámbito turístico que tanto impacto negativo ha generado sobre los destinos y su ciudadanía".

Laia Coma coincide con las profesoras Bishop y Pareja-Eastaway en la visión de las apreciaciones que realiza el Informe Brundtland (ONU) sobre el turismo que "no siempre ha sido respetuoso con la población que acoge a los visitantes, ni con el entorno medioambiental ni con la economía local". A su vez, haciendo referencia a la definición que sobre turismo sostenible realiza la Organización Mundial de Turismo (OMT) valora que el sector turístico ha de respetar "la integridad cultural,







los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de vida" de las personas que habitan la ciudad. Para ello es necesario concebir el turismo desde la óptica del desarrollo sostenible. ¿Cómo hacerlo posible? Coma considera que la Ciudad Educadora es el espacio adecuado para desmontar los riesgos que señala la ONU y convertir en realidad los objetivos que marca la OMT para el turismo sostenible. Al igual que la Ciudad Educadora, el turismo tiene una "faceta bidireccional": el aprendizaje de la comprensión y el respeto, "dado que los ciudadanos somos turistas y recibimos a turistas, viajamos y atendemos a viajeros, salimos para conocer el mundo y el mundo viene a conocernos a nosotros".

El apartado Visiones, nos ofrece las aportaciones del profesor del Departamento de Sociedad, Política y Sostenibilidad de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Ángel Castiñeira sobre Liderazgo educativo. Es lugar común que las organizaciones, para crecer, dependen del liderazgo. ¿El crecimiento educativo de las personas en formación requiere también la acción de un buen liderazgo? El profesor Castiñeira sostiene que en una sociedad avanzada y compleja el ejercicio del liderazgo educativo es imprescindible en la actividad docente, advirtiendo que en educación "el liderazgo es más importante que el líder, [...] lo importante es el liderazgo en sí y la acción que conlleva". Liderazgo que se conforma en escalas y niveles: micro (interacción profesorado y alumnado), meso (gobernanza del centro escolar) y macro (gobernanza en y del sistema). Todos ellos pueden ejercerse solo si, quienes reciben la acción, reconocen la cualidad moral necesaria a quien ejerce el liderazgo. Para ello, hay que distinguir entre la auctoritas y la potestas, es decir, llevar a cabo el ejercicio del mando "con la legitimidad o credibilidad que te has ido ganando" para lograr el seguimiento del grupo con el que trabajas. Se trata más de hacer de líder que de ser líder, dando alas a un "espíritu común".

Al trasladar estos principios a la acción educativa, **Castiñeira** considera que se precisa de un liderazgo integral, que va más allá del medio escolar y ha de estar conformado por todos los agentes educativos, desde el y la docente en el aula, hasta la máxima autoridad institucional del sistema, pasando por el equipo docente, la







dirección escolar, la familia, la municipalidad y por "el papel relevante de los agentes sociales, culturales, mediáticos y económicos del país", es decir, el conjunto de la sociedad trabajando en red. Cada uno de estos agentes ha de tener su propio y singular liderazgo, sin olvidar que el liderazgo pedagógico es el fundamental, es su alma, lo que da sentido último a la dimensión de compromiso e incluso de vocación de la tarea docente".

El tema de la sección de *Tendencias* es sobre *Emergencia climática y escuelas en Barcelona*. El arquitecto **Jaume Barnada**, de la Dirección del Estrategia y Cultura de Sostenibilidad del Ayuntamiento de Barcelona, describe como el Plan Clima, que es la hoja de ruta para establecer las medidas de mitigación, adaptación y resiliencia, justicia climática e impulso a la acción ciudadana, se implementa en las escuelas.

En enero de 2020, el Ayuntamiento de Barcelona declaró la Emergencia climática para anticiparse a los riesgos climáticos, para mejorar la respuesta ante sus efectos y reducir la vulnerabilidad de las personas garantizando su bienestar. En el marco de esta estrategia elabora un protocolo que define qué son los refugios climáticos, su gestión, a quién van dirigidos y cómo se adaptan a un equipamiento escolar. El proyecto tiene como objetivo transformar 11 escuelas públicas en refugios climáticos abiertos a la ciudadanía, implementando soluciones tradicionales contra las altas temperaturas. También, tiene una vertiente pedagógica, puesto que los alumnos participarán en el diseño de soluciones climáticas y en su evaluación.

La sección de *Experiencias* está dedicada a una entrevista con Andrea Capaldi, cofundador y CEO de *Mare Culturale Urbano*, en la que nos habla sobre el papel que este centro de producción artística desempeña en la dinamización cultural de la ciudad de Milán y sobre el peso que, a escala internacional, tiene la ciudad en el ámbito creativo y cultural. Considera que, pese a ocupar un espacio periférico, *Mare Culturale Urbano* "es un lugar que busca activar un diálogo vivo entre el artista, el objeto artístico y las personas que quieren trabajar sobre este objeto artístico, estimulando su capacidad creativa y haciendo recapacitar sobre el impacto que









puede tener sobre la propia vida". En este sentido, *Mare* es un espacio abierto al servicio de la ciudad. Considera, sin embargo, que, en general, la cultura hoy, "tal vez en el último siglo [...] está cada vez más al servicio de una élite, de tal manera que la mayor parte de la población es excluida del impacto benéfico que supone el hecho de que la cultura forme parte del propio ser, de la propia existencia".

Sobre el papel cultural de la ciudad de Milán, Capaldi valora que "tiene una tensión, una permeabilidad muy importante en relación con el mundo de la cultura, mayor que la relación existente en otras ciudades italianas" y con gran proyección internacional. Considera que ha generado instrumentos de gran valor cultural y creativo que, sin embargo, "no penetran los problemas fundamentales de la existencia del hecho cultural de las entidades periféricas y, sobre todo, de su supervivencia". En general, la ciudad ofrece un mayor apoyo a las entidades con programaciones estables de corte "tradicional" (como el teatro de prosa, el teatro de verso, los conciertos de música clásica, la lírica...). A su parecer el principal reto de la Milán cultural y creativa es "alcanzar una profunda conexión entre el arriba y abajo", porque "hay procesos muy virtuosos que surgen de abajo o procesos muy impactantes que llegan de arriba, pero no hay diálogo entre ambos".

CCK Revista



Los retos del turismo cultural y creativo en las ciudades iberoamericanas

Jordi Tresserras Juan



"Trazos Libres" es un proyecto que lidera el artista plástico Santiago Hermes en Cienfuegos (Cuba) y que tiene como eje la contribución de cultura y la tradición para el desarrollo socioeconómico de la comunidad. En la imagen una de las experiencias donde el visitante interactúa para hacer una inmersión cultural a través de la música, la danza y la pintura.

El turismo cultural y creativo. Una introducción

Cabe señalar que en la renovada Carta Mundial de Turismo Sostenible¹, conocida como la Carta del País Vasco de 2015 (en substitución de la Carta de Lanzarote de 1995), se incluye el "turismo cultural y creativo como motor de un desarrollo turístico sostenible a través de una gestión responsable del patrimonio cultural—material e inmaterial—, las artes y las industrias culturales y creativas, desde una visión transversal y global de los convenios culturales de la UNESCO".

El turismo, si cuenta con una planificación y una gestión adecuada, trae consigo beneficios económicos, sociales y ambientales que pueden generar la mejora de la calidad de vida de las comunidades, así como propiciar oportunidades de empleo, al tiempo que se preservan el patrimonio cultural urbano y contribuyen al desarrollo de la economía creativa (Bandarin y Van Oers 2014; Buitrago y Duque 2013; ICOMOS 2016; UNESCO 2016; Rodríguez Oliva 2018; Tresserras 2004, 2014; UNESCO 2016).

En este sentido, la Organización Mundial del Turismo (2016) ha fijado dos objetivos generales en el ámbito del turismo cultural: que sea responsable,

¹ http://sustainabletourismcharter2015.com

integrador y sostenible contribuyendo al desarrollo socioeconómico de las comunidades locales y mejorando su bienestar, y que contribuya al enriquecimiento y la conservación de la identidad cultural del destino, promoviendo intercambios transculturales entre los visitantes y la comunidad de acogida, así como el fomento y la preservación del patrimonio cultural.

Dentro del marco del Año Europeo del Patrimonio Cultural 2018 impulsado por la Unión Europea, el Network of European Regions for a Sustainable and Competitive Tourism (NECSTouR) v la Agencia Catalana de Turismo organizaron el 19 de abril de ese año un workshop titulado "Better places to live, better places to visit" (Mejores lugares para vivir, mejores lugares para visitar). El evento estuvo centrado en cómo debemos desarrollar las ciudades por el bien de nuestros residentes, ya que aquello que es bueno para el residente será bueno para el visitante y cómo el desarrollo y fomento de la cultura es clave para nuestros residentes y para el desarrollo sostenible del turismo. Como resultado se presentó la Declaración de Barcelona sobre Turismo y Patrimonio Cultural², que representa un claro compromiso por asegurar la sostenibilidad del patrimonio cultural, su territorio para generar un beneficio equilibrado entre la cultura. la comunidad de acogida y los turistas.

El establecimiento de la Nueva Agenda Urbana (NUA), el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas reconocen el creciente papel protagónico de las ciudades en el de-

sarrollo competitivo de los países, la acción contra el cambio climático, y la disminución de la desigualdad. Asimismo. dentro del ODS 11 de Ciudades, iunto a los desafíos ambientales, se reconoce la importancia de redoblar los esfuerzos por proteger v salvaguardar el patrimonio cultural y natural. El desarrollo del turismo cultural y creativo, en el marco de políticas de turismo sostenible orientadas a crear puestos de trabajo y promover la cultura y los productos locales, permitiría también implementar el ODS 8, que promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo v el trabajo decente para todos, así como el ODS 12, que garantiza modalidades de consumo y producción sostenibles (Tresserras 2020a).

El año 2021 ha sido declarado Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible por las Naciones Unidas, poniendo el turismo cultural v creativo en un primer plano. Es clave generar sinergias y esfuerzos entre iniciativas existentes. En relación al Sistema de las Naciones Unidas, Lázaro I. Rodríguez (2021) señala que hay un potencial significativo para vincular iniciativas como la del Fondo Internacional para la Diversidad Cultural de UNESCO con otras inversiones relacionadas con los ODS, tales como el turismo sostenible. Para ello es preciso potenciar y consolidar alianzas estratégicas para que el desarrollo de estrategias y provectos de turismo cultural y creativo se realicen de forma eficaz y eficiente y contribuyan a la recuperación post-Covid-19 y a los Objetivos de la Agenda 2030.

En este sentido desde la Unión Europea se ha puesto en marcha el proyecto

² https://necstour.eu/better-places-to-live-better-places-to-visit

Cult-CreaTE³ - Cultural and Creative Industries contribution to Cultural and Creative Tourism in Europe (Contribución de las Industrias Culturales y Creativas al Turismo Cultural y Creativo en Europa) (2018-2022) (poner como nota a pie de página: /), financiado por el programa Interreg Europe, donde Javier Iturralde y Jordi Tresserras están elaborando desde el Laboratorio de Patrimonio. Creatividad y Turismo Cultural de la Universitat de Barcelona, un documento guía con recomendaciones a las regiones y ciudades europeas que han apostado o están interesadas en desarrollar planes y líneas de acción para apoyar las iniciativas y oportunidades de negocios y generación de empleo. La Cooperación de la Unión Europea en Cuba está apoyando en esta línea dos provectos de fomento de las industrias culturales v creativas en dos ciudades inscritas en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO. Camagüey y Cienfuegos, que incluyen un componente de turismo sostenible. 'Arte Plaza' (2020-23) está impulsado por la Oficina del Historiador de la Ciudad de Camagüey (OHCC) con el apoyo del Gobierno Municipal y las ongs Oikos-Cooperação e Desenvolvimento y CARE France, 'Trazos Libres' (2020-2023) está promovido por el Gobierno Municipal de Cienfuegos, la Universidad Carlos Rafael Rodríguez y la ong Oikos. Desde el LAB-PATC de la Universitat de Barcelona se está realizando una asistencia técnica v apovo a ambas iniciativas. En el caso de Camagüey se han tomado cinco plazas del centro histórico como zonas para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Se contará con una herramienta clave que es el Plan Maestro de la OHCC que contemplará su implementación mediante una ordenación y una serie de medidas fiscales y de apoyo a las iniciativas existentes y al fortalecimiento de nuevas propuestas tanto del sector estatal como del cuentapropista y organizaciones socioculturales. En el caso de Cienfuegos. el proyecto impulsa la contribución de la cultura y las tradiciones para el desarrollo socioeconómico de la comunidad. Pretende fomentar la capacidad creativa de los actores del territorio, a través de un modelo de industria creativa como factor de desarrollo local inclusivo, sostenible e integrador, que contribuva al bienestar de la comunidad. Para ello se pondrá en marcha el Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Local.

Otra de las iniciativas que incluyen un trabajo coordinado entre diferentes ciudades del Caribe es 'Transcultura4. Integrando a Cuba, El Caribe y la Unión Europea Mediante la Cultura y la Creatividad' (2020-2024), proyecto que impulsan conjuntamente la Unión Europea y la UNESCO a través de la Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe de UNESCO-La Habana con el apoyo de la Oficina Multipaís de la UNESCO en Jamaica, la Oficina Nacional de la UNESCO en Haití y las oficinas de la UE en la región. Durante su período de ejecución llegará a 17 países del Caribe, los Estados miembros de la Comunidad del Caribe (CARICOM), el Foro del Caribe (CARIFORUM) y la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECO). Cuenta con un fondo de unos 15 millones de euros que se articula en cuatro ejes: fortalecimiento de capacidades, becas y programas de incubadoras, herma-

³ https://www.interregeurope.eu/cultcreate

⁴ https://es.unesco.org/fieldoffice/havana/transcultura

namientos e intercambios culturales y turismo cultural sostenible. En relación con este cuarto eje que nos ocupa, la finalidad es la creación de mecanismos de promoción para apoyar el turismo cultural y patrimonial en las diferentes áreas lingüísticas del Caribe a través de cuatro acciones:

- Identificación de rutas de turismo cultural.
- Intercambios en destinos de turismo sostenibles entre artistas y personas jóvenes emprendedoras del sector creativo.
- Talleres de capacitación para gestores de sitios de patrimonio y autoridades de los sectores creativo, cultural y turístico.

Promoción de actividades económicas en destinos de turismo sostenible

El turismo creativo

Al concepto del turismo cultural se le añadió el turismo creativo definido por Greg Richards y Crispin Raymond (2000), como "el turismo que ofrece a los viajeros la posibilidad de desarrollar su potencial creativo participando activamente de cursos o experiencias características del lugar de su estancia". Es una modalidad turística centrada en la creatividad que implica la participación e interactividad del turista que suele desear incluso no ser turista, quiere ser viajero o sentirse local. Este tipo de turistas desarrolla su potencial creativo a través del aprendizaje, la creación o la exhibición de su talento mediante el formato de experiencias turísticas singulares.

La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO se creó en 2004 para promover la cooperación hacia y entre las ciudades que identifiquen la creatividad como factor estratégico de desarrollo urbano sostenible. Cubre siete ámbitos creativos: artes digitales, artesanía y artes populares, cine, diseño, gastronomía, literatura y música.

De las 246 ciudades que actualmente forman la red, 54 corresponden al espacio cultural iberoamericano (ver tabla 1). Todas ellas tienen como objetivo común posicionar la creatividad y las industrias culturales en el centro de su plan de desarrollo local y cooperar activamente a nivel internacional en la materia, incorporando el turismo creativo como una de sus líneas de acción.

En turismo creativo podemos diferenciar entre la creatividad como trasfondo o la creatividad como actividad. Supone generar experiencias turísticas relacionados con la artesanía, el cine, la música, la danza y el baile, el diseño, la fotografía, las lenguas, la literatura, la gastronomía, la pintura, el teatro...

En relación con el primer aspecto cabe destacar la creación de polos o distritos culturales o de diseño que han generado la revitalización de barrios en centros históricos o han configurado nuevos territorios con identidad. Cabe destacar enclaves pioneros como el Soho de Nueva York, el Culver City Arts District, Dallas Arts District, Heidelberg Project (Detroit), Houston Museum District & Project Row Houses, Museum Row on Miracle Mile (Los Angeles), el Northeast Minneapolis Arts District, Parkway Museums District (Philadelphia), el Santa Fe Railyard Arts District, Santurce - Calle Loiza (San Juan, Puerto Rico), SoWa (Boston), Station North (Baltimore) o el Cultural Industries Quarter (Sheffield).

Entre las nuevas iniciativas cabe señalar el Distrito Creativo de la Ciudad de Panamá que está impulsando desde la Dirección

Tabla 1. Ciudades Creativas de la UNESCO en Iberoamérica

Categoría	Ciudades
Artes digitales	Braga (Portugal), Guadalajara (México) y Santiago de Cali (Colombia)
Artesanía y las artes populares	Areguá (Paraguay), Ayacucho (Perú), Barcelos (Portugal), Caldas da Rainha (Portugal), Chordeleg (Ecuador), Durán (Ecuador), João Pessoa (Brasil), San Cristóbal de las Casas (México) y Trinidad (Cuba)
Cine	Santos (Brasil), Terrassa (España) y Valladolid (España)
Diseño	Bilbao (España), Buenos Aires (Argentina), Brasilia (Brasil), Curitiba (Brasil), Fortaleza (Brasil), Puebla (México), Querétaro (México) y San José (Costa Rica)
Gastronomía	Arequipa (Perú), Belén (Brasil), Belo Horizonte (Brasil), Buenaventura (Colombia), Burgos (España), Ciudad de Panamá (Panamá), Cochabamba (Bolivia), Denia (España), Ensenada (México), Florianópolis (Brasil), Mérida (México), Paraty (Brasil), Popayán (Colombia) y Puertoviejo (Ecuador)
Literatura	Barcelona (España), Granada (España), Montevideo (Uruguay) y Óbidos (Portugal)
Música	Bogotá (Colombia), Frutillar (Chile), Idanha-a-Nova (Portugal), La Habana (Música), Leiria (Portugal), Llíria (España), Medellín (Música), Morelia (México), Salvador de Bahía (Brasil), Santo Domingo (República Dominicana), Sevilla (España), Valledupar (Colombia) y Valparaíso (Chile)

Fuente: UNESCO

de Economía Creativa del Ministerio de Cultura entre Santa Ana y El Chorrillo que se conectará por un corredor que además de generar una oportunidad para el desarrollo de las industrias creativas y culturales, está previsto que sea un polo para el desarrollo turístico cultural junto con el Centro Histórico.

Entre los distritos de diseño destacan los casos de Miami o de Buenos Aires. Entre los distritos temáticos de industrias culturales podemos citar los vinculados con el cine, como los estudios de Hollywood en Los Ángeles, Filmpark Babelsberg en Potsdam, a las afueras de Berlín, o Cinecittà en Roma o más recientemente Mombai en la India, (conocida como Bollywood), que registran desde sus comienzos visitantes a sus estudios de cine o televisión

El turismo creativo basado en la creatividad como actividad se considera un turismo de nueva generación, precisamente por la interacción. El turista deja de ser un mero observador para obtener su experiencia en primera persona. Esta experiencia puede ser desde el contacto directo con el creador a ser parte de la creación mediante la oportunidad de desarrollar su potencial creativo mediante la participación activa en visitas, cursos y experiencias formativas características del destino turístico que han elegido. A este hecho se suma al interés de creadores. amateurs organizados y de profesionales que quieren visitar territorios creativos de referencia no solo para observar e interactuar con otros creadores sino para crear e incluso coproducir con los creadores locales. Así se consolidaron





Tres experiencias innovadoras de turismo creativo. A la izquierda: City Sounds 360: música y realidad virtual para turistas, un proyecto de la cadena de hoteles Room Mates y de la empresa de instrumentos musicales Fender. A la derecha, inferior: Barcelona Past View, proyecto de la empresa ICONO para conocer el pasado a través de realidad virtual mediante un dispositivo compuesto por unas smartglasses y un touch pad. A la derecha superior: espacio interactivo para recrear la obra My parents de David Hockney en la exposición en Bucerius Kunst Forum de Hamburgo.

las bases de las primeras iniciativas de turismo creativo que procuraban encontrar un espacio adecuado para realizar un concierto, una exposición, facilitar un encuentro con corales de la localidad, conocer artesanos y artistas locales, compartir un taller, aprender o perfeccionar una técnica artística.

En definitiva, abría todo un abanico de posibilidades. Barcelona fue uno de los primeros destinos de turismo creativo gracias a la plataforma 'Barcelona Creative Tourism' creada por la Fundación Sociedad y Cultura (FUSIC) en 2006. En diciembre de 2010 se impulsó la Red de Turismo Creativo – Creative Tourism Network que articula varios destinos que apuesta cuyo objetivo es identificar

y promover por esta modalidad (Couret 2012).

Entre las tipologías del turismo creativo podríamos diferenciar:

- La participación de los creadores en proyectos turísticos en formatos de co-branding.
- El contacto directo con los creadores que permite compartir experiencias. A las jornadas de talleres abiertos, noches blancas, se suman visitas con creadores para conocer clústers o distritos de industrias culturales y creativas e incluso *personal shoppers* que permiten realizar compras especializadas en establecimientos de diseño, moda, arte contemporáneo...

- El aprendizaje: cursos y talleres. Personas interesadas en la realización de cursos de introducción o perfeccionamiento, que pueden ser *amateurs* o profesionales. Destacan los cursos de pintura (*painting holidays*).
- Experimentar las tradiciones culturales de un lugar.
- Participar de experiencias colectivas.
- La creación. Residencias artísticas en lugares que permitan el desarrollo de la creatividad.
- La exhibición del talento.
- La promoción de la creación en destino, como p.e. las comisiones fílmicas.

En la Red de las Ciudades Creativas de la UNESCO antes mencionada se dan las dos modalidades, aunque el turismo creativo es aún incipiente. Por categorías, en relación con las artes digitales aún está por desarrollar. En lo referente a la artesanía y las artes populares se mantiene centrado en la venta de artesanías en destino y en rutas artesanales. Únicamente Barcelos (Portugal) cuenta con una estrategia de turismo creativo que está implementando recientemente. En relación con el cine se impulsa el turismo cinematográfico⁵. En Valladolid se focaliza en la Semana Internacional de Cine (SEMINCI) y en festivales como Rodinia, dedicado al cortometraje, o CinHomo, atento a la realidad LGBTI en el cine. Destacan también la ruta teatralizada 'Valladolid, una ciudad de cine' y la ruta guiada urbana 'Terrassa, rutas de cine'6. En lo referente al diseño, en el caso de Buenos Aires, destaca el impulso del Distrito de Diseño en el barrio de Barracas como centro que permita potenciar y exportar diseño local mediante una ley que incluye beneficios fiscales y líneas de crédito. Además del turismo de compras se ha articulado una amplia oferta de experiencias turísticas vinculadas con la creatividad. En relación con la gastronomía la mayoría de las ciudades trabajan con un turismo básicamente regional y nacional. Únicamente Denia (España) y Mérida (México) han articulado una estrategia de turismo gastronómico, con resultados incipientes, articulada con los destinos Costa Blanca y Comunidad Valenciana en el primer caso y con Yucatán y la cocina vucateca en el segundo. En el caso de las ciudades de la literatura tanto Barcelona, Granada, Montevideo y Óbidos cuentan con una oferta de turismo literario. En el caso de Montevideo se han articulado recorridos y experiencias centradas en autores y obras como Eduardo Galeano, Mario Benedetti o Juan Carlos Onetti. Cuenta con lugares emblemáticos como el Café Brasilero, punto de encuentro entre escritores y el mercadillo de libros Tristán Narvaja (Adamuz, 2017). En la música si que hay ciudades que cuentan con una importante oferta de turismo musical y de baile. Es el caso de La Habana (Cuba), Salvador de Bahía (Brasil) y Sevilla (España).

⁵ Cabe destacar la Declaración de Valladolid para el desarrollo de una estrategia española de fomento del turismo cinematográfico (2016) aprobada por la red española de Film Commissions y Film Offices integradas en Spain Film Commission, en presencia de los representantes de las instituciones públicas y corporativas concernidas, y agentes activos de la industria audiovisual y turística.

^{6 &}quot;Terrassa, rutas de cine" consiste en un recorrido guiado por algunas de las localizaciones más emblemáticas de la ciudad que se han convertido en escenarios del cine, publicidad o televisión, con especial atención al Parque Audiovisual de Catalunya y a sus platós que han acogido films como *Grand Piano* y *Un monstruo viene a verme* o programas de TV como *Operación Triunfo* o *Noche y día*.

En definitiva, el turismo creativo permite generar nuevas oportunidades para aquellas actividades centradas en la creatividad que incorporan la propiedad intelectual v abarcan desde la artesanía tradicional a las complejas cadenas productivas de las industrias culturales. Es decir, además de articular transversalmente en una línea de negocio las actividades de la economía creativa forman a la vez parte de ella. La economía creativa, y por ende el turismo creativo, van más allá de la simple comercialización. Plantea combinar la tradición con la innovación tomando la creatividad como hilo conductor, generando desarrollo mediante la participación y la generación de oportunidades para la comunidad.

El turismo naranja, le pusimos color al turismo cultural y creativo

En octubre de 2013, Pedro Felipe Buitrago e Iván Duque Márquez presentaron el manual "La economía naranja: una oportunidad infinita" editado por el Banco Interamericano de Desarrollo ((Buitrago y Duque 2013). Era una apuesta por la economía cultural y creativa como eje de desarrollo a la que ponían color y denominaban 'economía naranja' Entre el 19 y el 22 de noviembre de ese mismo año 2013, en el marco del XII Congreso Mundial de la Organización de Ciudades Patrimonio Mundial que se celebraba en Oaxaca (México), Jordi Tresserras planteó denominar a la suma del turismo cultural y el turismo creativo como 'turismo naranja' partiendo de una visión transversal de las convenciones UNESCO vigente sobre cultura relacionadas precisamente con su adecuada implementación en pro de un desarrollo sostenible e inclusivo. En ese evento participaron más de 1.000 asistentes de 78 ciudades provenientes de 40 países (Tresserras, 2013 y 2014).

De una forma sintética se plantean algunas cuestiones clave:

¿Qué es el turismo naranja?

Es una denominación para el turismo cultural y creativo como una forma de turismo sostenible y generador de desarrollo cultural, económico y social a partir de la gestión turística responsable del patrimonio cultural, la producción artística y las industrias culturales y creativas. El turismo naranja es un articulador y potenciador de la economía naranja, la economía cultural y creativa, contribuyendo a generar oportunidades para la comunidad local a partir de su identidad y mediante la configuración de destinos naranja, territorios o clústers turísticos con identidad cultural.

¿Qué es un destino naranja?

El destino naranja es un territorio con identidad cultural, un destino con recursos culturales y creativos que tiene la economía naranja como uno de sus ejes de desarrollo endógeno y genera una capacidad de atracción suficiente para inducir a un viaiero a realizar los esfuerzos necesarios para desplazarse hacia él. El destino naranja debe disponer de un portafolio de productos derivados de la acción creativa de la comunidad local. o de la interacción de ésta con el turista. Consiste en un destino con un imaginario, un(os) icono(s), con una marca, un precio y un lugar en el mercado, con una comunidad que participa, se identifica y ejerce de anfitriona, y que mantiene durante una

⁷ https://publications.iadb.org/publications/ spanish/document/La-Econom %C3 %ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf



Chitiá Tours que toma el nombre de chitiá, conversar, en lengua palenquera, es una agencia de viajes culturales de Cartagena de Indias (Colombia) impulsado por Angélica Rebolledo (en el centro de la imagen) que ha articulado la participación de la comunidad, en especial del barrio de Getsemaní. Destacan las iniciativas articuladas para valorizar a las vendedoras de frutas y las cocineras de frituras tradicionales.

gran parte del año un flujo de visitantes y turistas lo suficientemente numerosos como para convertir esta actividad en una de las bases de su economía. Sin duda la labor de la UNESCO es clave gracias al impulso de iniciativas como la Lista del Patrimonio Mundial, la Lista de Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial o la Red de Ciudad Creativas.

¿Qué podemos hacer para implementar el turismo naranja?

Es preciso (re)plantear políticas y estrategias de turismo naranja que armonicen sinergias y acciones que satisfagan los objetivos de salvaguardar, conservar, activar y valorar el patrimonio, las artes y las industrias culturales y creativas, transversalmente con las seis convenciones UNESCO relativas a cultura, para activar la economía naranja y a la vez construir mancomunadamente productos y servicios eficientes e innovadores, que consoliden destinos turísticos de calidad, competitivos, sostenibles, responsables e inclusivos y generadores de desarrollo cultural, económico y social para la comunidad. Es bien recomendable incluso reconducir numerosas iniciativas va existentes en materia de intervención/ inversión cultural-patrimonial para que sean reorientadas para lograr su mayor potencial dentro de un enfoque de economía naranja.

Varios territorios con identidad del espacio cultural iberoamericano tienen

gran potencial para ser un destino naranja. Los que ya lo son cuentan con entes o agencias de promoción turística que, articulados con el sector cultural y creativo, ordenan la promoción de su oferta turística con la segmentación de productos y servicios incorporando la economía naranja de forma transversal como elemento de diferenciación del destino. Por lo general estructuran ofertas específicas por líneas de negocio por tipología de destino, actividad principal o complementaria o segmento de público.

En el ámbito del turismo naranja los nichos que están manifestando un mayor desarrollo son los vinculados al turismo patrimonial, al turismo artístico, al turismo de festivales v sobre todo al vinculado con las industrias culturales y creativas, con nichos específicos como el turismo artesanal, el turismo cinematográfico, el turismo idiomático, el turismo literario, el turismo gastronómico, el turismo musical y de baile... Cabe destacar especialmente el turismo creativo que implica una mayor participación e interactividad por parte del turista que suele desear ser viajero o sentirse local y desarrolla su potencial creativo a través del aprendizaje, la experimentación, la creación o la exhibición de su talento mediante el formato de experiencias turísticas vivenciales singulares. Las vacaciones para pintar o aprender a pintar conocidas como painting holidays son un claro ejemplo.

En esta alianza del sector cultural y turístico es clave impulsar la responsabilidad cultural empresarial del sector turístico. Entre sus diferentes vertientes implicaría tanto el patrocinio y el mecenazgo como la inclusión y la promoción de la cultura integrada en su propia línea de acción y/o como parte de su acción social (responsabilidad social empresarial).

¿Cómo identificamos al turista naranja?

Los principales indicadores que cabe considerar es analizar su motivación, sea principal o complementaria: la actividades culturales y creativas realizadas, en particular el número y la duración de las mismas; el consumo en productos v servicios de economía naranja; el grado de beneficio directo e indirecto que genera para la comunidad: v sobre todo sus hábitos de organización del viaje (pre, durante, post), va que gracias al mundo digital que vivimos el turista naranja puede ser nuestro promotor y prescriptor. Tenemos que ser exigentes va que contamos cada vez más con turistas más cultos y preparados, que conocen otros destinos y comparan no sólo el precio sino los contenidos y las experiencias. Su satisfacción y su prescripción en forma de valoración positiva se convertirán en una herramienta clave de promoción.

¿Cuáles son las principales fuentes de empleo del turismo naranja?

Instituciones y emprendimientos culturales con vocación turística (centros culturales, auditorios, museos, galerías de arte, talleres de artistas...); festivales v eventos culturales con vocación turística: empresas culturales y creativas con una oferta con experiencias culturales para turistas: unidades de turismo cultural en Organizaciones de Gestión de Destinos (DMO): empresas de turismo con experiencias de turismo cultural; agencias de viajes especializadas en turismo cultural y sus nichos (es decir, turismo arqueológico, turismo gastronómico, turismo musical, vacaciones para pintar -painting holidays-, turismo religioso...); guías con una especialización centrada en el patrimonio, las artes, las industrias culturales y creativas y/o la gastronomía; así como los hoteles culturales.

En relación con este último cabe destacar que un hotel cultural es un establecimiento hotelero que busca su posicionamiento y diferenciación a través de su vinculación con el territorio y su identidad cultural. un hotel que apuesta por el patrimonio (hoteles con historia), la creatividad (hoteles de arte, artesanía y/o diseño) o la gastronomía (hoteles gastronómicos). Algunos cuentan con concierge cultural, persona que se encarga de una atención especializada en un espacio separado de la recepción, que se encarga de la programación cultural anual del establecimiento y de un catálogo de experiencias culturales como oferta complementaria, pueden contar con museos y espacios culturales, tiendas singulares... (Iturralde y Tresserras 2017; Tresserras 2017, 2020b). A modo de ejemplo, podemos destacar entre los hoteles patrimoniales el caso de Paradores –una empresa estatal española que cuenta con hoteles ubicados en espacios patrimoniales singulares-, los hoteles monumento del Gremio de Hoteles de Barcelona o el Hotel Belmond Palacio Nazarenas en Cusco: entre los hoteles de arte: el Library Hotel de Nueva York, The Betsy en South Beach, la red Design Hotels o establecimientos vinculados a marcas de moda y diseño como los hoteles Bulgari o Versace; en relación con los hoteles gastronómicos, cabe destacar el sello creado para articular a las iniciativas existente en Catalunva de la Agencia Catalana de Turismo.

Hay apuestas bien singulares que se enmarcarían en la línea de responsabilidad cultural empresarial, es decir apostar por la cultura como un elemento de fortalecimiento de la propia marca. Este es el caso de Room Mate Hotels que, en alianza con Fender, busca diferenciar

aún más su oferta utilizando para ello la última tecnología, videos en 360 grados y realidad virtual, con el fin de descubrir a sus clientes la cultura musical del destino donde se encuentren. Con su proyecto City Sounds 360° doce bandas locales, todas ellas ióvenes promesas, han tocado sus propios temas en las habitaciones de los hoteles en Barcelona, Madrid, Málaga y Granada, y han sido grabadas en videos 360°. De este modo los huéspedes que pasan por todos los hoteles de la cadena podrán vivir esta experiencia única. Cuando lleguen a la recepción se les informará de la banda que ha estado tocando para ellos, pudiendo vivir un concierto en realidad virtual como si el grupo estuviera realmente en su habitación. Además, han creado una plataforma con todas las actuaciones v entrevistas de los artistas que se pueden ver en City Sounds 360°8.

La oferta del turismo cultural y creativo

Los principales destinos de turismo cultural y creativo en Iberoamérica son heterogéneos y corresponden a metrópolis o capitales nacionales, ciudades patrimoniales, ciudades con manifestaciones y expresiones de patrimonio cultural inmaterial y ciudades articuladas con su territorio rural (ver tabla 2).

En el espacio cultural iberoamericano los principales destinos internacionales urbanos de turismo cultural y creativo son Barcelona, Madrid, Ciudad de México y Buenos Aires (ver tabla 3). Si valoramos el turismo nacional sin duda la Ciudad de México lidera este ranking con más de treinta millones de visitantes en 2019 de los cuales cuatro

⁸ https://www.youtube.com/watch?v=qAbH8jpHI-I&feature=emb_logo



Tabla 2. Tipologías de destinos culturales urbanos

Tipología	Descripción	Grado de desarrollo	Destinos patrimoniales urbanos
Metrópolis o capitales	Combinan la oferta pa- trimonial, con las artes y las industrias culturales y creativas	Muy alto	Barcelona y Madrid (España), Buenos Aires (Argentina), Ciudad de México CDMX (México) y La Habana (Cuba)
nacionales		Alto	Rio de Janeiro (Brasil)
		Medio	Bogotá (Colombia), Brasilia y São Paulo (Brasil), Lima (Perú), Montevideo (Uruguay) Quito (Ecuador) y Santiago (Chile)
		Bajo	Ciudad de Panamá (Panamá), La Paz (Bolivia) y Santo Domingo (República Dominicana)
Ciudades patrimoniales	Basado en zonas arqueo- lógicas, centros históricos coloniales y republicanos, barrios con identidad, monu- mentos y museos	Alto	Camagüey y Cienfuegos (Cuba), Cartagena (Colombia), Colonia de Sacramento (Uruguay), Cuzco (Perú)1, Diamantina y Ouro Preto (Brasil), La Antigua (Guatemala), Granada, Toledo y Santia- go de Compostela (España), Granada (Nicaragua), Guanajuato, Puebla, Querétaro y San Miguel de Allende (México), Salta (Argentina) y Valparaíso (Chile)
Ciudades con patrimonio cultural inmaterial	Ciudades cuyo mayor atracti- vo son manifestaciones y expresiones culturales	Alto	Barranquilla (Colombia), Salvador de Bahía (Brasil), Oruro (Bolivia) y Veracruz (México) con sus carnavales; Sevilla (España) con su Semana Santa y la Feria de Abril; Oaxaca (México) y la celebración de la Guelaguetza; Santiago de Cuba con sus festivales musicales
Ciudades articuladas con su territorio rural	Ciudades que articulan terri- torios con paisajes culturales rurales significativos	Alto	Córdoba con las estancias jesuíticas (Argentina); Mendoza y los viñedos (Argentina); Trinidad y el Valle de los Ingenios (Cuba)
Ciudades articuladas a	Ciudades destino o nodos de rutas e itinerarios culturales	Muy alto	Santiago de Compostela (España) y los Caminos de Santiago
través de rutas²		Alto	Aveiro (Portugal), Barcelona, Melilla y Terrassa (España) con el Réseau Art Nouveau Network que agrupa a ciudades con obras del modernismo; Cuzco (Perú), San Pedro de Atacama (Chile) y Tilcara (Argentina) y el Qhapaq Ñan – Sistema Vial Andino; Diamantina, Ouro Preto, Paraty y Río de Janeiro (Brasil) con la Estrada Real; Granada y Córdoba (España) y los itinerarios del Legado Andalusí; Mar del Plata (Argentina) con los Destinos de Le Corbusier
		Medio	Aguascalientes, Ciudad de México, Durango, Guanajuato, Querétaro, San Luís Potosí y Zacatecas (México) con el Camino Real de Tierra Adentro; Cajamarca y el Qhapaq Ñan – Sistema Vial Andino; Córdoba, Girona y Toledo (España) y las Rutas Europeas del Patrimonio Judío;
		Bajo	Cuenca y Quito (Ecuador), Pasto (Colombia) y Tiahuanaco (Bolivia) y el Qhapaq Ñan – Sistema Vial Andino; Granada y León (Nicaragua) y La Antigua (Guateamala) y la Ruta Colonial y de los Volcanes

Fuente: elaboración propia

especializada del Consejo de Europa, de un plan de acción de cooperación de carácter Euro-Iberoamericano con el fin de promover la extensión de Rutas e Itinerarios Culturales certificados por el Consejo de Europa y colaborar en actividades de investigación y el desarrollo de nuevas rutas e itinerarios en Iberoamérica. Es un proyecto en fase de implementación.

¹ Incorpora en su destino a Machu Picchu, uno de los principales sitios arqueológicos más visitados del mundo.

² La Organización de Estados Iberoamericanos recibió el mandato en la XIX Conferencia Iberoamericana de Cultura (La Antigua, Guatemala, 3-4 de mayo de 2018) de impulsar en colaboración con el Instituto Europeo de Rutas e Itinerarios Culturales, agencia

millones eran extranjeros. Los turistas nacionales contribuyen con el mayor volumen de visitas turísticas⁹, fenómeno que se replica en la práctica totalidad de los principales destinos patrimoniales urbanos latinoamericanos. Sin embargo, existen falencias de información sobre las tendencias y preferencias de la demanda turística patrimonial urbana, ya que no se dispone de estadísticas subnacionales que permitan tener una comparativa detallada de los perfiles de visitantes.

En relación con el impacto económico del turismo cultural y creativo, son pocos aún los estudios existentes pero los datos son reveladores de su importancia para el desarrollo local. Destacan, entre otros, los análisis realizados en ciudades patrimoniales como Cuzco, Perú (Marsano 2018), Morelia (Gudiño 2013) y Zacatecas, México (de Sicilia 2012): centros históricos. como en el caso de Colombia, el barrio de La Candelaria de Bogotá (Zuleta y Jaramillo 2003) y la zona histórica de Cartagena de Indias (Zuleta y Jaramillo 2006); en manifestaciones de patrimonio cultural intangible como el Carnaval de Barranquilla, Colombia (Pizano et al. 2004), la Semana Santa de La Antigua en Guatemala (Grupo Satélite 2013) (ver tabla 3) y de las artesanías peruanas (Promperú 2013); en festivales como el Cervantino de Guanajuato, México (Barrer Fernández et al. 2017); o en eventos como la Noche de los Museos de Buenos Aires, Argentina (Elías v Leonardi 2018).

Entre las ciudades iberoamericanas con estrategias por el turismo cultural y creativo destaca la ciudad de México que a través del programa 'Turismo de Barrio' impulsa la descentralización que generará

9 Estadísticas accesibles en https://turismo.cdmx.gob.mx/

nuevos productos turísticos en el oriente de la ciudad. Se aplicará en las alcaldías de Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Milpa Alta, Tláhuac, Venustiano Carranza, Tlalpan, Xochimilco y la zona oriente de Coyoacán. El proyecto involucra los esfuerzos coordinados de diversas dependencias como la propia Secretaría de Turismo de la CDMX y la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco): la Secretaría Inclusión v Bienestar Social (Sibiso), así como la de Secretaría de Cultura (Secul). Asimismo, participan también las Secretarías de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación (Seciti); Pueblos y Barrios Originarios y Comunidades Indígenas Residentes (Sepi); Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) v Seguridad Ciudadana, dado el alcance del objetivo que es fomentar las micro, pequeñas y medianas empresas; alentar el emprendedurismo y establecer una vinculación con operadores turísticos de la iniciativa privada. En relación con el turismo cultural v creativo se apovarán tres líneas: turismo cultural, a través de una mirada articulada del patrimonio, las artes y las industrias culturales y creativas valorando especialmente el espíritu de lugar a través de tradiciones, levendas, festividades, personajes destacados...; turismo gastronómico, con una especial atención en la valorización y apuesta de consolidar la Central de Abasto, el mercado más grande de Iberoamérica, como destino emblemático de la ciudad: así como el turismo religioso con su calendario de anual de festividades. Está previsto crear nuevas figuras como los Promotores Turísticos de Barrio y sus modalidades de Anfitrión de Barrio, así como el de las Cocineras tradicionales.

No podemos obviar tampoco las medidas que se están tomando para la reactivación



Tabla 3. Principales destinos urbanos de turismo cultural y creativo de Iberoamérica con mayor turismo internacional

	Número de visitantes turísticos (en mil.)	Número ingresos turísticos (miles de mil \$)	Principales iconos y atractivos culturales	Desarrollo turismo cultural	Reconocimientos UNESCO¹
Barcelona	8,70	7,86	Centro histórico, monumentos, espacios culturales y creativos, programación cultural, gastronomía, creatividad		Patrimonio Mundial (Obras modernistas de Lluís Domènech i Muntaner y de Antoni Gaudí), Patrimonio inmateral (Castellers) y Ciudad Creativa por la Literatura
Madrid	7,14	4,76	Centro histórico, monumentos, espa- cios culturales y creativos, programa- ción cultural, gastronomía		Candidatura del Paseo del Prado a Patrimo- nio Mundial
Ciudad de México	3,09	1,96	dad, monumentos, museos, espacios sa-estudio Barra		Patrimonio Mundial (centro histórico, ca- sa-estudio Barragán), Patrimonio Inmaterial (mariachis) y Ciudad Creativa por el Diseño
Lima	2,86	1,40	Centro histórico, monumentos, mu- seos, gastronomía	Medio	Patrimonio Mundial (Centro Histórico y Qhapaq Ñan)
Santiago de Chile	2,52	2,22	Centro histórico, barrios con identidad, monumentos, museos	Medio	
Buenos	1,92	1,56	Centro histórico, barrios con identidad, monumentos, museos, Centro históri- co, monumentos, espacios culturales y creativos, programación cultural, tango	Muy alto	Patrimonio Inmaterial (Tango) y Ciudad Creativa por el Diseño
São Paulo	1,92	1,35	Centro histórico, monumentos, mu- seos, espacios culturales y creativos, programación cultural		
Bogotá	1,77	_	Centro histórico, monumentos, mu- seos, espacios culturales y creativos programación cultural	Medio	Ciudad Creativa por la Música
Ciudad de Panamá	1,64	4,16	Zona arqueológica, centro histórico, museos, carnaval	Bajo	Patrimonio Mundial (Panamá Viejo y Casco Antiguo) y Ciudad Creativa por la Gastro- nomía
Rio de Janeiro	1,35	_	Centro histórico, barrios con identidad, paisaje cultural urbano, museos, espa- cios culturales y programación cultural carnaval	Alto	Patrimonio Mundial (paisaje cultural urbano y Cais de Valongo como sitio de memoria afrodescendiente)
Cuzco	1,57	-	Zona arqueológica, Centro histórico, monumentos, ruta cultural (Qhapap Ñan – camino principal andino)	Muy alto	Patrimonio Mundial (Cuzco y Qhapap Ñan)
Monte- video	1,07	0,61	Centro histórico, barrios con identidad, carnaval	Medio	Patrimonio Inmaterial (Tango), Ciudad Creativa por la Literatura

Fuente: elaboración propia a partir de datos de UNTWO² y UNESCO³ y Global Destination Cities Index 2018 de Mastercard

¹ Sin duda la gracias al impulso de reconocimientos internacionales como los de la UNESCO (la Lista del Patrimonio Mundial, la Lista de Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial o la Red de Ciudad Creativas) contribuyen a su promoción, pero es imprescindible que haya una estrategia de turismo sostenible asociada, que no siempre sucede y suelen generarse conflictos (ver para el caso de los sitios italianos en la lista de Patrimonio Mundial: Cuccia et al. 2016). 2 https://statistics.unwto.org/

³ Acceder para información detallada al Centro de Patrimonio Mundial (https://whc.unesco.org/), Patrimonio Cultural Inmaterial (https://ich.unesco.org/) y Red de Ciudades Creativas (https://es.unesco.org/creative-cities/)

y apoyo al sector cultural y turístico frente al impacto de la pandemia de Covid-19. Si bien hay iniciativas que han pasado al online esperando a que finalice esta situación, caso de las experiencias que se ofertaban en la plataforma de Airbnb, es importante considerar los destinos que plantean estrategias.

En este sentido cabe destacar el caso de Barcelona, ciudad que lidera el ránking iberoamericano y que lleva unos años discutiendo el nuevo modelo de turismo para la ciudad y que, a través del foro 'Ciudad, turismo, cultura. Una oportunidad conjunta' impulsado por el Instituto de Cultura de Barcelona y realizado entre noviembre de 2020 y enero de 2021, plantea repensar el modelo turístico a través del impulso de la cultura y la sostenibilidad. Sus conclusiones abren una vía de reflexión y proponen un plan de acción para impulsar un modelo de turismo más sostenible, resiliente y que tanga como eje vertebrador la cultura. Con esta pandemia se ha hecho evidente el alto grado de dependencia de la ciudad frente al turismo, por lo que hay se plantea encajarlo con un modelo de ciudad sostenible y resiliente, que apueste por la diversificación. Como conclusión han planteado doce líneas estratégicas que se centran, sobre todo, en incrementar la oferta cultural tanto para los visitantes de la ciudad como para la comunidad local:

- Facilitar la rápida integración de los alumnos de formación profesional y de universidades de ramas artísticas en el mundo profesional.
- Crear un programa de información y atracción cultural pensado explícitamente para extranjeros residentes en Barcelona.
- Diversificar territorialmente la oferta cultural en los distritos de la ciudad.
- Desarrollar un mapa y un censo de ac-

- tividades y acontecimientos culturales.
- Impulsar un fondo público y privado en la Fundación Barcelona Cultura para desarrollar nuevos contenidos culturales.
- Crear un plan de apoyo y ayudas a pymes y a nuevos emprendimientos en el ámbito de la cultura y de la industria creativa
- Concentrar la llegada de autocares de la Costa Brava y el Maresme en la estación del Nord para reducir la movilidad en el centro de la ciudad e informar sobre los diferentes contenidos que se ofrecen más allá de los grandes focos de atracción.
- Impulsar la digitalización de la información y la promoción turística.
- Crear una agencia metropolitana de públicos y audiencias para gestionar datos con criterios de datos masivos e incrementar la interacción entre la oferta cultural y los perfiles de consumo de los usuarios a escala metropolitana.
- Proponer la creación de una red de ciudades culturales e inteligentes con intereses turísticos de valor añadido y de ámbito español y europeo para generar espacios de encuentro que permitan compartir información, datos, experiencias y proyectos.
- Ampliar el Consejo de Turismo y Ciudad en los sectores culturales e incrementar el sector cultural en el Consorcio de Turismo de Barcelona.
- Impulsar una carta de compromiso de derechos y deberes de los visitantes para fomentar un turismo cívico, respetuoso y responsable.

La demanda del turismo cultural y creativo

En relación con la demanda es posible diferenciar a nivel global cuatro tipologías de turistas culturales en función de su grado de interés e implicación con los recursos patrimoniales: apasionados, curiosos, ocasionales y tecnológicos (ver tabla 4).

Cabe señalar que estas dos últimas tipologías corresponden al perfil del visitante de la Ciudad de México, otro de los principales destinos culturales urbanos iberoamericanos. El estudio del perfil de turista a la Ciudad de México realizado por la SECTUR CDMX (2018) identifica una persona adulta joven (entre 18 y 45 años), sin diferenciación por sexo, de origen mayoritariamente nacional, que trabaja por cuenta propia y cuenta con estudios de nivel medio y superior y que valora la ciudad como destino patrimonio urbano ya que lo que más le gusta es su patrimonio histórico y cultural (36%), la arquitectura y el urbanismo (20%) y la (11 %) y la diversidad de la oferta turística (11 %). Entre las preferencias declara que le gusta pasear para visitar lugares turísticos (24%), conocer la ciudad (19%) y visitar museos (18%). Lo que menos le agrada son las aglomeraciones de gente (33 %), la contaminación ambiental, auditiva y visual (21 %), el tráfico y la educación vial (12 %) y la suciedad (5 %), riesgos a reducir y a mitigar por parte de las autoridades locales. Cabe destacar también que un 89 % emplean internet para la información turística y la planificación de sus viajes. Consultan previo al viaje páginas web sobre el destino (26%), con preferencia la de la SECTUR CDMX (8%), y durante su estancia usan una app móvil de información turística (35 %), un folleto o mapa turístico de la SECTUR CDMX (18%) y otras guías impresas (8%). En el caso del turista nacional pernocta 7 noches en el destino y en 87 % visita regularmente la ciudad, mientras que el extranjero registra un promedio de 11 y un 35 % ya ha visitado la ciudad. El gasto promedio diario es de \$40 USD entre los nacionales y de \$104,45 USD entre los foráneos.

La diferente evolución turística de las ciudades iberoamericanas, así como las tendencias diversificadas de la demanda dan cuenta de las oportunidades que la alianza entre turismo y patrimonio suponen para el desarrollo socioeconómico de las urbes de la región.

Conclusiones

Para concluir es importante plantear una serie de recomendaciones para lograr un desarrollo turístico cultural y creativo, competitivo y sostenible en las ciudades iberoamericanas. Para poder maximizar los beneficios socioeconómicos del turismo cultural y creativo en el medio urbano, es necesario seguir las siguientes pautas para:

- Diversificar la oferta mediante servicios y actividades culturales diferenciadas en varias zonas de la ciudad, generando así las mayores oportunidades posibles de inclusión productiva.
- Desestacionalizar la actividad turística de forma equilibrada a lo largo del año, generando puestos de trabajo estables¹⁰ y garantizando el rendimiento sostenido de los equipamientos culturales y de las empresas del sector.
- **Descentralizar** la demanda, repartiendo territorialmente la misma con una adecuada gestión de flujos turísticos y el establecimiento de umbrales de capacidad de carga (evitando así zonas de saturación turística).

¹⁰ Creación de unidades de turismo en equipamientos culturales; empresas con una oferta de actividades culturales para turistas (receptivo turístico, agencias de viajes especializadas...) o alojamiento diferenciado, como los hoteles culturales (hoteles patrimoniales y/o históricos, hoteles de arte, hoteles de diseño, hoteles gastronómicos).

Tabla 4. Tipologías de turistas culturales

Perfil de los turistas culturales	Interés en la cultura	Descripción	Suelen viajar	
Personas apasionadas. Turistas culturales "puros" (cultural lovers)	***	Realizan viajes motivados por actividades culturales especificas, especialmente que fomenten su creatividad. Personas apasionadas especialmente por la arquitectura y la pintura. Viajan alrededor del mundo para conocer monumentos, museos y colecciones, exposiciones temporales y manifestaciones culturales de renombre. Seguidores de revistas especializadas, agendas culturales Combinan la cultura con experiencias gastronómicas.	Como mínimo una vez al año y, si es preciso, repiten destino. Viajan en pareja o en familia. Tienen capacidad para viajar fuera de la temporada, alto poder adquisitivo y alta disposición al gasto. Se alojan en hoteles urbanos y de alta gama. La duración mínima del viaje es de cinco días.	
Personas curiosas. Turista cultural "Must see" (<i>cultural</i> <i>check list</i>)	**	Realizan con frecuencia actividades culturales en sus viajes, a pesar de que no es su motivación principal. Se suelen mover por tendencias y quieren ver todos los iconos para poner un 🗸 en su cuaderno de viajes. Se inspiran en los sitios web, en los blogs de viajes y sigue recomendaciones de familiares y amigos. Les gusta conocer gente en las localidades que visita, mostrar que ha estado en el destino y realizar experiencias que fomenten su creatividad. Se interesan por la cultura de los destinos que visita y por su vida cotidiana y realiza actividades diferentes (visitas teatralizadas, recorridos en segway, festivales internacionales de música).	En pareja o familia. Viaja en temporada alta y no suele repetir destinos. Capacidad económica media. Emplea hoteles o alojamientos tipo Airbnb. Viaja sin intermediación y suele hacer escapadas de 3-4 días. Comparte sus experiencias a través de las redes sociales donde suelen ser muy activos. Efectúan visitas eminentemente urbanas, pero está abierto a descubrir también otros espacios no urbanos y realizar rutas por el territorio que incorpore un componente cultural.	
Turistas culturales tecnológicos o <i>adprosumer</i>	**	Adoran los destinos urbanos, tanto los patrimoniales como los distritos culturales o innovadores. Son viajeros adprosumer que hacen las funciones simultáneas de comprador, consumidor y prescriptor de productos. Usan smarthphone y cada vez más emplean bots para sus compras. Antes de viajar busca opiniones y compra online no sólo el transporte y el alojamiento sino también experiencias culturales lo más singulares posibles; durante su estancia, descargan aplicaciones móviles y reaccionan ante herramientas tecnológicas (códigos QR, beacons, videoguías con realidad virtual o aumentada y comunican sus impresiones a través de las redes sociales, blogs y sistemas de mensajería (grupos de WhatsApp), y; después, porque genera opiniones y reputación en el destino. Valoran el wifi gratuito. Realizan selfies pero también fotografías seleccionadas de lugares emblemáticos y de los productos gastronómicos que degustan.	Solos, en pareja o con amigos. Realizan sus reservas de transporte y alojamiento a través de internet, mediante webs, apps o bots. Efectúa varios viajes al año de corta duración. Capacidad de gastos medio/ alto. No solo comparte recuerdos, sino que genera contenidos en las redes sociales y aplicaciones móviles. Suele repetir el destino en pareja o amigos.	
culturales ocasionales		Realizan sus desplazamientos puramente de ocio y descanso, principalmente en destinos litorales y del interior, aprovechando uno o dos días de su semana de vacaciones para realizar una escapada para visitar algún equipo patrimonial que le han recomendado o del que ha oído hablar. Les gusta descubrir el destino, suelen efectuar visites panorámicas y valoran dado el caso las actividades infantiles en los equipamientos culturales.	En pareja o familia. Se aloja en estable- cimientos de gama media o baja. Suele organizar su viaje por medio de un interme- diario o realiza las reservas al prestatario directamente desde origen vía internet. Capacidad de gasto medio. Suele com- partir sus recuerdos de viajes en las redes sociales y son prescriptores muy activos ya que suelen tener experiencias vinculadas con la cultura que superan sus expectati- vas. Suele repetir el destino y valora cada vez que viene descubrir una nueva vertiente del mismo.	

Fuente: Agencia Catalana de Turismo modificada y ampliada (2019)

• Incrementar el gasto total y diario del visitante turístico siempre que sea posible, evitando planificar sólo en función del volumen de visitas, y, al contrario, ofreciendo productos segmentados en función de diferentes públicos y generando oportunidades de gasto turístico a lo largo de toda la experiencia turística.

Para poder desarrollar la actividad turística patrimonial urbana siguiendo estas pautas, es preciso respetar las siguientes tres premisas:

1. Gobernanza v sostenibilidad. Es necesario que haya un vínculo claro y fuerte entre los agentes responsables de la planificación territorial urbana. del turismo y de la cultura cultural, evitando discrepancias en la gestión por tratarse de ámbitos con objetivos y valores distintos. Por ello, la coordinación interinstitucional y público-privada es necesaria, articulando a agentes del sector cultural v turístico para promover una estrategia consensuada de turismo patrimonial urbano, basada en planes de acción específicos que incluyan objetivos, actividades, resultados, indicadores, presupuesto y actores involucrados, así como generando instrumentos financieros e inversiones para su implementación. Asimismo, es clave articular una estrategia donde la sostenibilidad sea transversal desde una perspectiva medioambiental, sociocultural y económica. Para asumir este reto, se han desarrollado diferentes modelos de gestión de destinos, tales como los consorcios, redes, asociaciones clubes o marcas y sellos de turismo cultural. Destacan iniciativas como la Organización de

- Ciudades Patrimonio Mundial OCPM¹¹ y la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO¹² a nivel internacional, así como a escala nacional la Red de Ciudades Patrimonio de la Humanidad¹³ (España), la Red de Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial¹⁴ (México) o la Red Mexicana de Ciudades Creativas (México) en colaboración la Oficina de la UNESCO-México.
- 2. Personas y comunidades. La segunda premisa es la necesidad de atender las preferencias y necesidades de la comunidad local, que busca mantener su identidad v sus tradiciones, promoviendo al mismo tiempo su desarrollo socioeconómico. Se hace necesario articular espacios para la participación comunitaria activa en los planes de turismo patrimonial urbano, no sólo en los procesos de diseño y planificación sino también en su ejecución e implementación, ya que es la única forma de impulsar la implicación activa de los residentes en el desarrollo turístico de sus urbes, y generando conciencia de las oportunidades de inclusión brindadas por el turismo. Conviene generar estos espacios de participación local tanto en destinos emergentes como maduros, para evitar conflictos potenciales o superar los existentes (por ej. los derivados del turismo masivo y gentrificación turística que, en casos extremos, pueden derivar en la temida "turismofobia").

¹¹ https://www.ovpm.org/es/

¹² https://es.unesco.org/creative-cities/content/ciudades-creativas

¹³ http://www.ciudadespatrimonio.org/presentaciondelgrupo/index.

¹⁴ https://ciudadespatrimonio.mx/



Wom Viajes es una empresa emisora especializada en viajes culturales para mujeres viajeras.

3. Diferenciación y conocimiento del mercado turístico. La tercera premisa es que el éxito de la actividad turística depende de la capacidad de diferenciarse de los competidores. No hay que perder de vista que los destinos urbanos compiten en un mercado global, con una demanda muy segmentada, exigente y cambiante y una oferta fuertemente competitiva. La experiencia de diferentes ciudades

demuestra que la proliferación de equipamientos culturales no siempre se corresponde con las demandas reales de los visitantes, generando dificultades para su mantenimiento posterior. Por ello, la singularidad debe primar en la narrativa turística del patrimonio y las experiencias que se ofrezcan al visitante. Y ello depende de un conocimiento profundo de las preferencias de la demanda.

Bibliografía

Adamuz, J. (2017). Las 20 Ciudades Literarias del mundo. National Geographic España. [Último acceso 25.01.2021]. http://www.nationalgeographic.com.es/viajes/grandes-reportajes/viaje-las-ciudadesliterarias-del-mundo 11413/19

Agència Catalana de Turisme (2019a). *Año del Turismo Cultural*. http://act.gencat.cat/anyo-del-turismo-cultural/?langes [última consulta 25.01.2021]

Bandarin, F. y Van Oers, R. (2014). *El paisaje urbano histórico. La gestión del patrimonio en un siglo urbano.* Abada Editores. Madrid.

Barrer-Fernandez, D.; Hernandez-Escampa, M. y Balbuena, A. (2017). "Impacto de los festivales en el turismo patrimonial: el caso del Festival Internacional Cervantino", en *International Journal of Scientific Management and Tourism* 3 (3): pp. 47-66.

Bastante Granell, V. (2018). "El turista 3.0 o *adprosumer*. Un nuevo reto para

- el derecho y la economía" en *Revista Internacional de Derecho del Turismo* 2 (Vol. 2): pp. 47-73.
- Buitrago, P.F. y Duque, I. (2013). *La eco*nomía naranja: una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Couret, C. (2012). Barcelona Creative Tourism, *Journal of Tourism Consumption and practice*, Special Issue on Creative Tourism, Volume 4 Number 2: pp. 132-123.
- Cuccia, T.; Guccio, C. y Rizzo, I. (2016). "The effects of UNESCO World Heritage List inscription on tourism destinations performance in Italian regions", en *Economic Modelling* 53 (C): pp. 494-508.
- Elías, S. y Leonardi, V. (2018). "La noche de los museos en Buenos Aires en el marco del turismo cultural: una aproximación a su impacto", en *International Journal of Scientific Management and Tourism* 4 (1): pp. 381-408.
- Falcón, J.P. (2017). La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación online: el caso de la ciudad de Buenos Aires. Tesis Doctoral. Universidade da Coruña. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19545/Falcon_JuanPablo_TD_2017.pdf?sequence=3yisAllowed=y [última consulta 21.01.2021]
- Gudiño, M. (2013). Turismo cultural en Michoacán: un análisis del impacto económico y de la satisfacción turística. Tesis Doctoral. Universidade de Santiago de Compostela. https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/9372 [última consulta 21.01.2021]
- Grupo Satélite (2013). *El valor económico de la Semana Santa en La Antigua Guatemala*. Ed. Cultura. Guatemala. p. 210.

- ICOMOS (2016). Cultural Heritage, the UN Sustainable Development Goals, and the New Urban Agenda. Consejo Internacional de Monumentos y Sitios—ICOMOS. París.
- Iturralde de Bracamonte, J. y Tresserras, J. (2017). "Tendencias en Turismo: Propuesta de Valor Diferenciada y Autenticidad de la Experiencia en Destinos y Hoteles Culturales", en el *III Congreso Regional de Hotelería y Turismo*. Ciudad de Panamá, Panamá. Septiembre 2017. Asociación Panameña de Hoteles.
- López Morales, F. y Vidargas, F. (2013) (Eds.). Convenciones UNESCO. Una visión articulada desde Iberoamérica. Instituto Nacional de Antropología e Historia. México. p. 300.
- Marsano, J.M. (2018). "Cusco: turismo cultural e inclusión económica", en *Turismo y Patrimonio*, 12: pp. 131-156.
- Mastercard (2018). Global Destination Cities Index 2018. https://newsroom. mastercard.com/latin-america/es/ views/insights-research-es/[última consulta 21.01.2021]
- Molina, S. (2011). Turismo creativo: el fin de la competitividad. Escritores.cl.
- Organización Mundial del Turismo (2016). Alianza entre turismo y cultura en el Perú Modelos de colaboración entre turismo, cultura y comunidad. Madrid. 137 p. https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417575 [última consulta 21.01.2021]
- Pizano, O.; Zuleta, L.A.; Jaramillo, L. y Rey, G. (2004). *La fiesta, la otra cara del patrimonio. Valoración de su impacto económico, cultural y social.* Convenio Andrés Bello. Bogotá. p. 138.
- Panosso, A. y Gaeta, C. (orgs.)(2010). Turismo de experiência. São Paulo, SP: SENAC.

- PromPerú (2013). *Maestros de la Artesanía en el Perú*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PromPerú. Lima.
- Richards, G. (2011). "Creativity and tourism: the state of the art", en *Annals of tourism research*. 38 (4): 225-53.
- Richards, G. y Raymond, C. (2000). "Creative Tourism", en *ATLAS News* 23, pp. 16-20.
- Rodríguez, L.I. (2008). Economía creativa en América Latina v el Caribe. Mediciones v desafíos. Oficina de Relaciones Externas División de Asuntos Culturales, de Solidaridad y Creatividad. Nota técnica IDB-TN-01488. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. p. 65. Rodríguez Oliva L.I. "Impactos culturales de la economía creativa: Fondo Internacional para la Diversidad Cultural de la UNESCO". en Fundación Compromiso, Nesta v Upstart Co-Lab (2021). Creatividad, Cultura y Capital: la inversión de impacto en la economía creativa global. pp. 135-138.
- SECTUR CDMX (2018). Perfil del turista que visita Ciudad de México 2017. Reporte ejecutivo. Secretaría de Turismo de Ciudad de México e Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México. México. p. 54. Accesible en https://turismo.cdmx.gob.mx/ [21.01.2021]
- Sicilia, A. (2012). "Evaluación económica del impacto del turismo cultural en la ciudad de Zacatecas", en *Investigacio*nes Geográficas (Mx) 78: pp. 89-103.
- Tresserras, J. (2004). "La tematización de las ciudades: el uso de la cultura en las estrategias de desarrollo local y promoción del turismo urbano", en *Turismo y Sociedad* 3: pp. 71-85. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

- Tresserras, J. (2014). "El turismo naranja, el color del turismo cultural y creativo", en *Revista de Economía Creativa*. Santiago Creativo 1: pp. 51-52. Programa CORFO del Ministerio de Economía de Chile. Santiago. https://issuu.com/santiagocreativo/docs/revista_cscl_ed1 [última consulta 21.01.2021]
- Tresserras, J. (2017). "Hoteles Culturales", en INCUBATOUR 2017 – 4° Congreso Iberoamericano de Producto Turístico. Toluca, México (julio 2017).
- Tresserras, J. (2020a). "La contribución de la cultura y el turismo en los ODS de la Agenda 2030 de Naciones Unidas: una mirada desde el turismo cultural", en Mesa 7 La dimensión económica, social, educativa, medioambiental en la agenda 2030. Foro México Creativo. Desarrollo Cultural Sostenible (octubre 2020). Secretaría de Economía / Secretaría de Cultural. Gobierno de México.
- Tresserras, J. (2020b). "Hoteles culturales". Semana del Emprendimiento Turístico. Hacia una Ciudad Sustentable. Panel: Industrias y economía creativa en el turismo (noviembre 2020). Turismo de Barrio. Secretaria de Turismo de la Ciudad de México.
- UNESCO (2016). Culture Urban Future: Global Report on Culture for Sustainable Urban Development. UNESCO. París.
- Zuleta, L.A. y Jaramillo, L. (2003). *Impacto económico del patrimonio del centro histórico de Bogotá DC*. Corporación la Candelaria y Convenio Andrés Bello. Bogotá. p. 89.
- Zuleta, L.A. y Jaramillo, L. (2006). Cartagena de Indias. Impacto económico de la zona histórica. Convenio Andrés Bello y Corporación Centro Histórico de Cartagena. Bogotá. p. 171.

Repensando el turismo en la ciudad sostenible del siglo XXI

Danielle Bishop y Montserrat Pareja-Eastaway



Turistas locales e internacionales en Tashkent (Uzbekistán).

1. A modo de introducción

Las dinámicas que ocurren en la ciudad son un exponente de los modelos económicos y sociales dominantes. Las ciudades reflejan de forma fidedigna las consecuencias de las transformaciones que se suceden en el entorno global. Si la globalización generó una mayor consciencia de los efectos sobre el cambio climático, fue en las ciudades en donde se percibió no únicamente los efectos directos de esta problemática (i.e. inundaciones, altas temperaturas, etc.) sino también las reacciones de los habitantes

ante las dramáticas consecuencias de un calentamiento global del mundo.

Vivimos actualmente en escenarios complejos en donde lo global determina en buena parte qué sucede en lo local. Es en las ciudades que se percibe el éxito y el fracaso tanto de los resultados de los mercados como de las políticas públicas (Naredo, 2001). Son las ciudades las que se enfrentan directamente a las problemáticas que el entorno global genera sobre el contexto local y territorial. Y son ellas las que deben dar soluciones, las cuales deberán articularse con gobiernos nacio-

nales u organizaciones supranacionales, así como contar con el apoyo y aprobación de la población. Las ciudades aprenden de otras ciudades, pero los mecanismos que palien los efectos negativos o estimulen los positivos, deberán siempre adecuarse a los parámetros específicos de cada ciudad.

Los retos urbanos se configuran ante problemáticas que requieren tanto de soluciones de corto plazo como de líneas estratégicas de largo alcance: movilidad sostenible, reducción de residuos o sociedades justas son, entre otros, algunos ejemplos de desafíos en buena parte de los escenarios locales. Son muchas las herramientas con las que cuentan los gobiernos locales para hacerles frente, siendo la innovación y el conocimiento los elementos clave para abordarlas.

El turismo se ha convertido en un arma de doble filo para muchas de las ciudades que han profundizado en este sector como fuente de riqueza y generación de excedente. Mientras en el pasado el reto urbano en relación con el turismo se conformaba alrededor del cómo atraer más turismo, actualmente y después de aprender a gestionarlo, el turismo se presenta como un campo en el que aprender de los errores del pasado contribuye al establecimiento de una nueva trayectoria hacia un turismo sostenible y respetuoso con las personas y el entorno.

El año 2020 representa un punto de inflexión para las ciudades. La densidad (de personas, de edificios, de infraestructuras, etc.) es central en la definición de ciudad: vivimos en comunidad, trabajamos en organizaciones con multitud de otros trabajadores, usamos el transporte público, disfrutamos de conciertos, obras de teatro, festivales...siempre en compañía. La pandemia generada por el virus Covid-19 ha exigido un cambio en

el uso de la ciudad, la distancia social, el uso de mascarillas, los aforos limitados... todo ello en contradicción con la misma esencia de la ciudad. Sin embargo, las ciudades y las personas se han adaptado a esta nueva realidad, no sin dificultades, muestra de la capacidad de resiliencia ante la adversidad tanto del ser humano como de los entornos urbanos.

Sabemos que algún día la pandemia será historia, pero su llegada ha supuesto tanto el examen de la capacidad de resistencia y reinvención de la ciudad y las personas, como el replanteamiento de múltiples retos urbanos. En general, la diversidad en cuanto a herramientas y recursos para hacer frente a las problemáticas generadas por la gravedad de la situación han permitido reconsiderar el cómo hacer frente a cuestiones complejas que se arrastraban el devenir de la ciudad.

El turismo es, sin lugar a duda, fuente de riqueza para una ciudad. Es un sector 'arrastre': son muchos los establecimientos y personas que dependen de él. Crea valor añadido y lugares de trabajo, estimula la innovación, valoriza patrimonio, revitaliza las ciudades...la lista es larga. Sin embargo, el turismo así, en general y sin especificar de qué tipo, puede también contribuir a la degradación de la ciudad, a la pérdida de identidad, al aumento del precio de los alquileres y muchas otras consecuencias sociales, económicas y medioambientales.

En este artículo queremos repensar y replantear el turismo como agente de cambio, como catalizador de nuevos retos urbanos, como ejemplo de reinvención. Más allá de la posible demonización de un sector allí donde las externalidades negativas son visibles y molestas, el turismo y, en particular, ciertas formas de turismo, es una de las herramientas



Basílica de San Marcos (Venecia).

clave para proyectar una ciudad en el medio plazo acorde con los principios de la sostenibilidad: a saber, una ciudad medioambientalmente respetuosa, económicamente viable y socialmente inclusiva.

2. La ciudad, el turismo y los retos urbanos de largo plazo

La ciudad es por definición un espacio abierto de encuentro y de conflicto. En el origen de la ciudad se encuentra la necesidad de protección frente al adversario aunando esfuerzos y recursos dispares (sinecismo) formando alianzas entre diferentes culturas, gobernanzas o religiones (sincretismo). Así, las dinámicas que se suceden en espacios urbanos vienen determinadas por una tensión continuada entre usos alternativos, reflejo de percepciones radicalmente distintas acerca de lo que representa la convivencia, así como por

una mezcolanza y amalgama de diversas sensibilidades y culturas que conforman la propia identidad de la ciudad (Wirth, 1938). La naturaleza cambiante de la ciudad está intrínsecamente vinculada a su propia conformación. Por ejemplo, la transformación del uso y apropiación del espacio a través de la inmigración y, por tanto, de la diversidad racial y cultural, se ha venido sucediendo de manera continuada con los desplazamientos de individuos y colectivos en el mundo. Ello ha dado lugar a ciudades más o menos inclusivas, con mayor o menor respeto por las diferentes sensibilidades de quién las habita.

Por otro lado, esta diversidad característica de la ciudad supone también la aparición de espacios de poder y relaciones de dominación. La literatura ha ahondado en conceptos como la 'ciudad justa' (Fanstein y Campbell, 2011) o 'el

derecho a la ciudad' (Lefevre, 1968; Harvey, 2008) frente a la asignación neoliberal de espacio. Es en este contexto de tensión y conflicto en el que el fenómeno del turismo aparece como elemento adicional de pugna v vindicación de la ciudad como espacio compartido: en los barrios y sus comunidades confluyen amenazas y oportunidades, aspiraciones económicas v sociales/ colectivos e individuales. intervenciones y trayectorias, vecinos v turistas... De una forma un tanto elemental, los mercados deciden v los poderes públicos junto con las personas resuelven los efectos negativos que el mercado puede ocasionar.

De entre los retos más importantes de largo plazo a escala global se encuentra la sostenibilidad (medioambiental, social, cultural y económica) y el desarrollo sostenible entendido como 'el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades' (ONU, 1987). La preocupación expresada en los términos del informe Bruntland con respecto a la sostenibilidad es el resultado claro de un desarrollo particular de la sociedad capitalista. La conceptualización de "desarrollo sostenible" se refiere a una cierta ambigüedad en la posibilidad de mantener el sistema económico existente sin prestar mucha atención a las consecuencias (ambientales) de un crecimiento "sostenido".

Las ciudades se imbrican directamente en la consecución de este objetivo a través de la definición de las 'comunidades sostenibles' las cuales aúnan colectivos de personas y espacio. Tal y como el Acuerdo de Bristol (2005) considera, una comunidad sostenible debe:

- 1. Estar bien gobernada (participación efectiva e inclusiva, representación y liderazgo)
- **2.** Estar bien conectada (con buenos servicios de transporte y comunicación, facilitando conexión entre casa y trabajo, educación, salud...
- **3.** Estar bien servida (con servicios públicos, privados, comunitarios y voluntarios apropiados a las necesidades de las personas)
- **4.** Ser sensible medioambientalmente (proveyendo de lugares para vivir que sean sensibles medioambientalmente)
- **5.** Ser próspera (con una economía local diversa y floreciente)
- Estar bien diseñada y construida (con un entorno natural y construido de calidad)
- 7. Ser justa para todos (para aquellos que forman hoy y mañana la comunidad)
- **8.** Ser activa, inclusiva y segura (Justa, tolerante y cohesionada, con una cultural local potente y otras actividades comunitarias)

Numerosos autores (Meadows *et al.* 1972; Sassen, 1990) han considerado los límites del crecimiento en términos de restricciones ambientales y sus consecuencias relacionadas con la igualdad social en el ámbito de la ciudad.

De hecho, existe una contradicción en el enfoque de desarrollo económico, medido principalmente a través de unidades monetarias del PIB y la Renta Nacional, completamente desconectado del mundo físico y del desarrollo sostenible, que requiere una variedad de indicadores aislados entre sí y que abarcan diferentes procesos altamente heterogéneos (Naredo, 1999). ¿Cómo pueden estas dos perspectivas ir de la mano?



Los dedos es una escultura de cinco dedos parcialmente sumergidos en arena, localizada en Punta del Este, Uruguay.

El concepto de 'comunidad sostenible' debe ser flexible y adaptativo a cada entorno. No existe un único patrón o una única vara de medir y evaluar (a pesar de la necesidad de indicadores objetivos de situación en el proceso). De hecho, se habla de resiliencia urbana cuando se quiere hacer referencia a la capacidad adaptativa de la ciudad. Sin embargo, el concepto de resiliencia procede de las ciencias naturales¹, poco útil al concepto de ciudad ya que las ciudades son, por definición, cambiantes y dinámicas, motores de crecimiento v fuente de interacciones. Las comunidades urbanas cambian intencionalmente y no intencionalmente debido a dinámicas internas y externas incluyendo partes / agentes / instituciones resilientes y no tan resilientes. En definitiva, la resiliencia urbana es un proceso, no una característica, que depende de los recursos (naturales y creados), la población, las características particulares del entorno, las tecnologías y el conocimiento.

Es relevante tener en cuenta la importancia de la temporalidad: hay necesidades a las que dar soluciones de manera inmediata, pero es importante el largo plazo y los proyectos que se alargan en el tiempo y son sostenibles. Se trata de identificar dónde están los retos reales de las ciudades, no de volver al 'business as usual'.

3. El turismo ante las claves para un desarrollo local sostenible

La trayectoria y la definición de prioridades es clave para las ciudades en términos de identificar las ventanas de oportunidad para instaurar cambios. También lo es para saber reaccionar a los eventos globales que ponen a prueba sus capacidades de resiliencia y adaptación. El turismo de la pre-pandemia se caracterizaba sobre todo por su contribución al desarrollo económico local generando grandes debates sobre su sostenibilidad

¹ C. S. Holling (1973): una medida de la persistencia de los sistemas ecológicos y de su capacidad para absorber choques y perturbaciones y aún mantener las mismas relaciones entre las variables estáticas.

a largo plazo. Antes del 2020, el sector registraba un crecimiento continuo sin claras indicaciones de sus propios límites, mostrando un alto nivel de diversificación en cuanto a sus tipologías y productos turísticos correspondientes. El sector turístico se definía como un sector económico versátil y poderoso por su adaptabilidad y expansión continua que a su vez determinaba cambios tanto el aspecto físico como el tejido cultural de las ciudades para atraer a cada vez más visitantes y gozar de los beneficios económicos resultantes.

La generación de riqueza y empleo en el sector turístico ha beneficiado tanto a las personas y establecimientos que directa o indirectamente dependen del turismo, como son el sector hotelero o la restauración. Sin embargo, esta estrategia ha generado externalidades negativas que han repercutido en la calidad de vida de las comunidades residentes, inspirando una cierta resistencia al turismo, o "turismofobia" debido a la percepción de que el sector haya provocado la pérdida de identidad cultural, el aumento de precios de la vivienda y otras consecuencias sociales importantes. Por otro lado, la transferencia de los beneficios económicos a agentes externos al país que produce el turismo en vez de quedarse en la comunidad local (leakage), ha atraído críticas al modelo de desarrollo local en base del turismo. Así, un modelo de desarrollo económico que no es sostenible en términos socioculturales no se puede considerar sostenible en general, a pesar de los grandes beneficios económicos que aporta a las ciudades.

Con todos sus pros y sus contras, el turismo pre-pandemia llegó a ocupar un puesto significativo como motor de desarrollo económico no sólo en las ciudades, sino también en territorios más amplios. Al implementar estrategias de descentralización, muchas ciudades ayudaron a redistribuir tanto los flujos turísticos como sus beneficios económicos, reduciendo la sobrecarga del turismo en las capitales y asegurándose que los territorios también se beneficiaban de la riqueza generada por un incremento de turismo en sus zonas. De esta manera, el sector empezó a abordar el tema de una mayor sostenibilidad económica, medioambiental y sociocultural, aunque la balanza siguió siendo a favor del desarrollo económico.

Es evidente que la centralidad del turismo en las estrategias de desarrollo local tiende a inspirar tensiones entre los diversos valores y pilares de sostenibilidad. Hay una clara inclinación hacia el desarrollo económico por encima de una sostenibilidad más completa, una que toma en cuenta las necesidades económicas. sociales, culturales y medioambientales de la ciudad y sus habitantes en proporciones iguales. Además de identificar esta desconexión entre el desarrollo del sector y la sostenibilidad urbana, la pandemia de Covid-19 presenta una oportunidad para repensar e incluso cambiar el paradigma del turismo y el desarrollo local. De hecho, ofrece la posibilidad de replantear no sólo la sostenibilidad del mismo sector turístico, sino también el papel que pueda jugar el turismo en la sostenibilidad de las ciudades durante y después de la pandemia.

4. El turismo cultural como parte de la solución en un mundo post pandemia

Tal y como se ha visto, el turismo ha contribuido en mayor o menor medida al desarrollo de las ciudades. También



Cambio de guardia en la Tumba del Soldado Desconocido frente al muro del Kremlin en Moscú.

el sector cultural puede jugar un papel sustancial cuando se utiliza como una herramienta de mejora urbana y reducción de las desigualdades. Este sector tiene un impacto económico significativo: brinda la creación de empleos y negocios, aumenta las inversiones tanto locales como nacionales y extranjeras, mejora las capacidades de las ciudades v fomenta la formación de clústeres que estimulan la innovación entre sectores. Además de su impacto económico, el sector cultural favorece la meiora de la cohesión social, la salud, el bienestar, el capital social y la tolerancia, así como el refuerzo de la identidad colectiva de la ciudad v sus barrios.

Considerando las externalidades positivas que crean tanto el sector turístico como el cultural, así como las oportunidades de mejora y desarrollo que podrían resultar de su trabajo conjunto, un turismo basado en la cultura y la creatividad integra los beneficios de los dos sectores aportando una mayor contribución a la sostenibilidad urbana después de la pandemia. Este concepto no es nuevo. El turismo cultural lleva desde los 1980s

aprovechando las sinergias entre los dos sectores. De hecho, no ha parado de crecer y mostrarse atractivo para un mercado cada vez más masivo y globalizado desde los 1990s. Lo que empezó siendo un "movimiento de personas hacia atractivos culturales fuera de su lugar habitual de residencia, con la intención de recopilar nueva información y experiencias para satisfacer sus necesidades culturales" (Richards, 1996: 24), hoy en día no se centra tanto en los espacios culturales ni en el radio de movimiento del turista, sino más en las intenciones y experiencias de los turistas culturales.

Según Greg Richards, el turismo cultural contemporáneo ya es una actividad turística en sí, "en la cual la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir" tanto los productos tangibles como los atractivos intangibles de la cultura de una destinación (Richards, 2018: 13). Como consecuencia, es fundamental reconocer y remarcar la transversalidad de la cultura en su sentido completo. Los turistas culturales de hoy consumen arte, arquitectura, gastronomía, patrimonio, música, literatura y otros

productos de las industrias culturales y creativas de las ciudades, pero también buscan experimentar el conjunto único de las normas, valores, prácticas y memorias históricas de las diversas personas que habitan la ciudad.

Si bien el turismo cultural ha llegado a este punto antes de la pandemia, la naturaleza cambiante del turismo durante v después de Covid-19 seguramente impulsará un mayor reconocimiento de la transversalidad de la cultura y la búsqueda de nuevas maneras de explotarla. Dado la inclinación actual del sector hacia un turismo de proximidad -atravendo al visitante local, nacional o, como mucho, el país cercano-será cada vez más importante centrarnos en una experiencia cultural completa y auténtica que toma en cuenta esta definición expandida del turismo cultural. El proyecto de investigación europeo SPOT ofrece un buen ejemplo tanto del trabajo actual como del futuro de la innovación en este campo. SPOT pretende afrontar estos retos a través de la investigación conjunta de 15 países europeos que comparten su conocimiento y experiencia en diversos campos. Tiene la doble finalidad de ampliar la esfera de actividades y experiencias que componen el turismo cultural en este horizonte tan incierto de la pandemia, y de indicar, a través de una aplicación digital, nuevas áreas con potencial de desarrollo o mejor sostenibilidad.

La apuesta por el turismo cultural como una herramienta para impulsar una nueva y duradera sostenibilidad en las ciudades, ahora y en la post-pandemia, está en muchas agendas locales. Más allá de su capacidad de desarrollo económico y de estímulo de la cultural local, el turismo cultural ya se ha demostrado viable en la pre-pandemia como una herramienta de

mejora urbana que promueva una mayor sostenibilidad. En primer lugar, ha impulsado la inversión en infraestructuras públicas, especialmente las que están dedicadas al patrimonio cultural. Esto crea no sólo beneficios económicos, sino también enlaces entre los equipamientos culturales y la comunidad. Además, ha promovido actualizaciones en la sostenibilidad medioambiental de dichas infraestructuras. En segundo lugar, el turismo cultural fortalece la competitividad internacional de las ciudades a través de eventos como congresos o ferias. Esta competitividad atrae inversiones, aumenta el gasto en la ciudad y sus barrios y aumenta el prestigio social de la ciudad, a la vez que eleva la cultura local al escenario internacional. Finalmente. su sensibilidad a las necesidades de las industrias culturales y creativas sigue forjando grandes sinergias entre ambos sectores, promoviendo ingresos económicos, apoyando también a los artistas v creadores culturales locales.

El turismo cultural es una herramienta apropiada para afrontar los cambios ocasionados por la pandemia en la tipología de turistas en las ciudades y en la adecuación de los nuevos productos y experiencias que éstos desean. Con la línea cada vez más borrosa entre "turista" y "residente", cabe imaginar, por un lado, una menor relevancia de las diferentes necesidades de productores y consumidores y, por otro, una mayor concienciación por una producción y un consumo más ético y sostenible.

Asimismo, un turismo cultural de proximidad promete mejorar la sostenibilidad medioambiental del sector y de la ciudad intrínsecamente, ya que los visitantes producirán menores emisiones en viajar y tomarán parte en las experiencias locales



Actividades para turistas en el espacio público en la ciudad de Quebec.

y compras de productos "Km 0". Desde una perspectiva económica, el problema del *leakage* puede reducirse también, dado que el gasto en productos pensados para públicos locales o de proximidad necesariamente se quedará en la ciudad. Esto puede ocasionar nuevas oportunidades de desarrollo para los productores culturales locales y los pequeños comercios, y señala una nueva oportunidad para la innovación si el sector no se complace con volver al *business as usual*.

5. Reflexiones

El cambio climático y otros problemas ambientales crean vulnerabilidades en las comunidades urbanas, incluidos riesgos considerables de inundaciones y sequías, olas de calor, pobreza energética, pobreza de transporte y pobreza / seguridad alimentaria. También el turismo en la época pre-pandemia ha llegado a amenazar la supervivencia en la ciudad de comunidades sostenibles, respetuosas con el entorno y socialmente cohesionadas. El turismo ha resultado ser a la vez fuente de riqueza y de desigualdad, generando

una amplia preocupación en diversos sectores de la sociedad.

La pandemia ha acelerado el futuro marcando un claro 'antes' y 'después'. La pandemia ha añadido urgencia a la necesidad de resolver problemas pendientes, entre otros, el del turismo y sus efectos negativos en la ciudad. En 2020, el confinamiento, los toques de queda y las medidas drásticas en la reducción de la movilidad de la población han dibujado un nuevo escenario en dónde lo global conecta directamente con lo local y crea una oportunidad única para repensar la trayectoria de futuro de la ciudad con una nueva forma de coproducir la ciudad surgida de un nuevo liderazgo urbano.

El turismo cultural ofrece una gran oportunidad para incorporar la cultura (en su sentido transversal) en las nuevas experiencias y productos turísticos de la post pandemia, las cuales probablemente adoptarán un enfoque mucho más próximo que internacional. Sin embargo, y en la línea de las preocupaciones socioculturales ante los efectos negativos de un turismo masificado, hará falta respetar la línea

entre celebrar y mercantilizar la cultura sin explotarla hasta ocasionar su pérdida (Richards 2000: 15). Sería un gran error no aprovechar la oportunidad que ofrece la pandemia para repensar y replantear el turismo de una forma más sostenible, así como planificar para estrategias turísticas que contribuyen activamente a la sostenibilidad urbana.

Asegurar el éxito del turismo cultural como una herramienta de sostenibilidad a largo plazo requerirá de la coordinación y cooperación entre actores urbanos. Será clave mantener y adaptar los sistemas actuales de atracción territorial y estructura turística para mejorar la competitividad local en base a la cultura y la creatividad (Solima y Minguzzi, 2014) si el sector quiere seguir explotando los recursos culturales intrínsecos del territorio y atraer nuevos recursos que puedan fortalecer aún más sus enlaces con otros agentes de la ciudad.

Tanto la administración pública como los actores privados han de ser permeables a las necesidades de las comunidades urbanas en el momento de diseñar políticas, estrategias e intervenciones en el sector turístico con el objetivo de lograr una ciudad sostenible. En definitiva, el grado de éxito del nuevo modelo turístico con respecto a la sostenibilidad dependerá de la eficiencia y la eficacia de una buena gobernanza articuladora de un modelo en donde conviven estrategias de abajo arriba (bottom-up) y de arriba abajo (topdown), a la vez que proporciona un buen liderazgo y dirección estratégica para el conjunto de estas iniciativas. Dadas las distintas características de los colectivos que comparten el territorio, el respeto a la diversidad y una clara definición de los límites de uso del barrio y del espacio son elementos clave para evitar el potencial de conflicto en los diversos usos del barrio por parte de diferentes colectivos.

La tendencia a formular políticas culturales en respuesta a "las demandas, aspiraciones e ideas de los ciudadanos, grupos comunitarios y empresas locales" para poder preservar mejor la identidad cultural del lugar (Lavanga 2006: 8) ha formado parte de la política cultural en las ciudades desde hace mucho antes del comienzo de la pandemia. El sector turístico debe hacer también suya esta tendencia para reinventarse y abordar sus propios problemas de sostenibilidad, convirtiéndose en un catalizador de sostenibilidad urbana a gran escala.

En resumen, el turismo cultural es una herramienta útil para desarrollar o reforzar una sostenibilidad más completa en las ciudades del siglo XXI, siempre y cuando tenga en cuenta la interrelación de los diferentes pilares de la sostenibilidad y su impacto en términos tanto económicos como humanos en la comunidad local. La pandemia se convierte en un potencial punto de inflexión ofreciendo la oportunidad de efectuar los cambios necesarios en la forma de abordar el turismo. De este modo, se logra no sólo el mejor uso de recursos en el presente, sino también una garantía de condiciones sostenibles para las futuras generaciones.

Añadir el adjetivo 'cultural' al turismo no debe interpretarse únicamente como aquel que se orienta a la divulgación museística, a impulsar la capitalidad cultural o incluso a promocionar las industrias culturales. El turismo cultural en clave de sostenibilidad añade a todo esto la transversalidad de la cultura como el conjunto de normas y hábitos de los que residen y visitan la ciudad. El turismo cultural entendido como una comunión respetuosa de culturas



El Gran Bazar de Estambul.

basado en la apreciación de la diversidad y a la vez la singularidad de las diferentes comunidades que coexisten en el territorio.

El turismo cultural tiene una responsabilidad intrínseca de contribuir al fortalecimiento de las comunidades existentes y asegurarse de que su impacto económico y social repercuta en los grupos más vulnerables de las ciudades. Al fin y al cabo, el turismo de la post pandemia –sea turismo cultural o no– deberá garantizar que el desarrollo económico vinculado sea sostenible medioambiental y económicamente, mejorando la calidad de vida de todas las personas que viven en la ciudad, no sólo a aquellos en contacto directo con el turismo, para promover el mayor grado de sostenibilidad en las ciudades ahora y en el futuro.

Referencias

Acuerdo de Bristol (2005). Conclusiones del informe del Ministerio sobre las comunidades sostenibles de Europa, Bristol, 6-7 diciembre 2005. Londres: Office of the Deputy Prime Minister. Disponible en: https://www.eib.org/attachments/jessica_bristol_accord_sustainable_communities.pdf.

Fanstein, S. y Campbell, S. (eds) (2011). Readings in urban theory. 3rd Edition. Wiley-Blackwell. 516 páginas. ISBN: 978-1-444-33081-6.

Harvey, D. (2008). The right to the city. The New Left Review. 58. SEPT/OCT 2008. Disponible en: https://davidharvey.org/media/righttothecity.pdf.

- Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4: pp. 1-23.
- Lefebvre, H. (1968). Le Droit à la ville [El derecho a la ciudad] (2nd ed.). Paris, France: Anthropos.
- Lavanga, M. (2006). The contribution of cultural and creative industries to a more sustainable urban development. The case studies of Rotterdam and Tampere. Draft paper for the ACEI (Association of Cultural Economics International) Conference Vienna, 6-9 July 2006.
- Meadows, D.H.; Meadows, D.L.; Randers, J. y Behrens, W. (1972). Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la Humanidad. Fondo de Cultura Económica. México.
- Naredo, J.M. (1999). Las "Externalidades" que genera la idea usual de sistema económico y el modo de abordarlas. En Valero, A. y Naredo, J.M. (coord.) (1999). Desarrollo económico y deterioro ecológico. ISBN 84-7774-981-7, pp. 43-46.
- Naredo, J.M. (2001). Ciudades y crisis de civilización. Boletín CF+S. Núm. 15 (2001). Disponible en: http://polired.upm.es/index.php/boletincfs/article/view/2236/2318.

- ONU (Organización Naciones Unidas) (1987). Informe 'Nuestro futuro en común' o El informe *Brundtland* (en español). Disponible en: https://undocs.org/es/A/42/427.
- Richards, G. (1996). *Cultural Tourism in Europe*. Wallingford, CAB International.
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36: pp. 12-21.
- Richards, G. (2000). Tourism and the World of Culture and Heritage. *Tourism Recreation Research*, 25 (1): pp. 9-17.
- Sassen, S. (1990). Beyond the city limits: a commentary. In J.R. Logan and T. Swanstrom, editors, Beyond City Limits: Urban Policy and Economic Restructuring in Comparative Perspective. Philadelphia: Temple University Press, pp. 237-242.
- SPOT Project (2020). Página web "Horizon 2020 SPOT Project". Disponible en: http://www.spotprojecth2020.eu/.
- Solima, L. y Minguzzi, A. (2014). Territorial development through cultural tourism and creative activities. *Mondes du Turisme*, 10: pp. 6-17.
- Wirth, L. (1938). Urbanism as a way of life. *American Journal of Sociology*. Volume 44, Number 1 https://doi.org/10.1086/217913.

Turismo cultural y ciudad educadora Laia Coma Quintana



Selfie en el metro de Moscú.

Notas iniciales

Este artículo no puede empezar sin hacer alusión al contexto de la pandemia mundial derivada del virus Covid-19, en el que sin duda alguna el turismo, por lo que nos atañe, ha sido una de las actividades económicas más perjudicadas. Ello ha conllevado grandes y graves consecuencias, sobre todo en las economías de aquellos países donde la industria turística era una de sus principales fuentes de riqueza. Por lo tanto, para muchos destinos turísticos esta 'caída' y paralización tajante de la inyección económica proveniente del turismo, ha supuesto un antes y un después. Y nadie sabe aún cómo será la recuperación y la vuelta a la 'normalidad' del sector turístico en concreto, y de la economía en general.

Lo que sí sabemos es que, ante toda crisis, la mejor opción es aprovechar el cambio que ésta ha generado para reflexionar y pensar en nuevas formas de percibir y actuar, y esto es lo que debemos hacer ahora en materia turística. ¿Por qué no pensamos en las posibilidades de conjugar el turismo y la sostenibilidad con la educación?

No sabemos cuándo, pero tarde o temprano el turismo retomará su actividad; tampoco sabemos bajo qué fórmula lo hará, pero justamente por ello es necesario retomar y continuar desarrollando aquellas premisas y reflexiones que ponen énfasis en la dimensión más humana y sociabilizadora del turismo, porque de no hacerlo, volveremos a cometer los mismos errores. En esta nueva etapa post pandemia tenemos que evitar repetir esos enfoques y acciones en el ámbito turístico que tanto impacto negativo ha generado sobre los destinos y su ciudadanía, y ello ha sido así por priorizar un turismo pensado en clave exclusivamente económica, donde la cantidad ha prevalecido la calidad, y en donde las dimensiones sociales, humanas y culturales de dicha actividad se han relegado a un segundo plano. El presente artículo es una invitación a invertir esta realidad.

Retos y necesidades del turismo cultural sostenible

El turismo y el crecimiento que éste ha experimentado en las últimas décadas ha sido uno de los fenómenos económicos y sociales de mayor relevancia en el siglo XX, y sigue siendo así en los inicios del presente siglo. Desde hace décadas, no hay duda alguna que el turismo es un gran dinamizador económico para muchos destinos y que se ha convertido en un sector estructural y sistémico de las economías contemporáneas. De este modo, la industria turística es una de las principales fuentes de riqueza y éxito económico, pero también es cierto que una actividad turística mal gestionada, 'no controlada', masificada, y donde la cantidad prevalezca sobre la calidad, conlleva ciertas problemáticas de diversa índole: económica, social y ambiental en algunos destinos. A estas consecuencias deben sumarse los efectos que la globalización ha tenido sobre el turismo, tanto en las formas de consumirlo como en las estrategias de 'venta' de los destinos. No es ahora el momento para extenderse enumerando dichas consecuencias o impactos, pero sí que es necesario poner de manifiesto alguna de ellas. Por un lado, nos encontramos la denominada 'despersonalización' que muchos destinos están sufriendo al mimetizarse casi al milímetro los unos con los otros. Ante esta realidad se hace evidente la necesidad de reflexionar v actuar para defender, conservar y promover turísticamente hablando aquello que es singular y único en materia patrimonial en cada uno de los destinos, evitando así convertir las ciudades turísticas en auténticos platós deshumanizados carentes de esencia, identidad y particularidad. Por otro lado, es necesario considerar como impacto negativo el hecho que el turismo, este fenómeno de grandes magnitudes, no siempre ha sido respetuoso con la población que acoge a los visitantes, ni con el entorno medioambiental ni con la economía local.

Es por estas razones, entre muchas otras, que ante la creciente demanda turística –paralizada temporalmente por la pandemia Covid-19, pero que seguro retomará su curso cuando el contexto permita recuperar la economía y la actividad turística—, se pone de manifiesto la necesidad de planificar y gestionar un desarrollo sostenible del turismo en todos los destinos. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de un turismo sostenible? La primera vez que aparece este término es en el conocido Informe Brundtland nacido en el seno de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, y en él se define como "aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones". 1 De hecho, este desarrollo

¹ ONU. Informe Brundtland. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medioambiente y el Desarrollo. *Nuestro futuro común.* São Paulo, Brasil, 1987, p.23. Disponible en: https://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe- [Consulta: 23 de noviembre 2020].



sostenible tiene en cuenta tres dimensiones: la ambiental, la económica y la social. Estos ámbitos aparecen también reflejados en la definición del turismo sostenible que hace la Organización Mundial del Turismo (de ahora en adelante, OMT) cuando dice que es aquel que "responde a las necesidades de los turistas y las comunidades anfitrionas sin comprometer las oportunidades de futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de vida".2

A todas estas reflexiones cabe añadir que es bien sabido que el turismo no solo es un dinamizador económico para algunos destinos, sino también una po derosa herramienta para promover el intercambio cultural entre la sociedad

Caminantes del Camino de Santiago en León.

que emite el turismo y la que lo recibe. Así pues, desde su dimensión cultural, el turismo es una actividad económica que debidamente planificada y bien gestionada por sus grupos de interés puede contribuir al bienestar de la ciudadanía. así como a respetar, recuperar y preservar el patrimonio cultural material e inmaterial de un destino. Para lograrlo, es casi obligatorio que las políticas turísticas se lleven a cabo bajo criterios sostenibles, teniendo en cuenta sus tres enfoques que lo determinan, y de forma especial el enfoque sociocultural; según Coma-Quintana y Torres-Delgado es esta dimensión la que debe "velar para el bienestar de la población y el respeto, recuperación y preservación de la cultura de la región anfitriona".3

² Organización Mundial del Turismo. *Guía para administraciones locales: desarrollo turístico sostenible.* Madrid: OMT, 1993, s.p.

³ Coma-Quintana, L., & Torres-Delgado, A. "The revalue of cultural heritage as a mean to develop sustainable tourism. The case of Vall de Boí and the 9 wonders of romanesque". En 5th International *Conference on Heritage and Sustainable Development*. Lisboa, Portugal: Green Lines Institute, 2016. p. 88.

Con todo ello, vemos pues como en pleno siglo XXI no hay otra forma posible de concebir el turismo que no sea el desarrollo sostenible. Pero ¿por dónde empezar?

Si bien es cierto que desde el ámbito europeo e internacional algunas instituciones como la OMT y la Organización de las Naciones Unidas (de ahora en adelante. ONU) han venido defendiendo todas estas ideas centradas en el desarrollo del turismo de una manera más sostenible, v también han estado defendiendo la necesidad de preservar la cultura y la identidad de las civilizaciones, en España aún queda un largo camino por recorrer. Seguramente muchas son las 'fuentes' de donde pueden surgir propuestas interesantes en pro del turismo cultural sostenible, pero desde nuestro punto de vista apostamos por la educación y los principios que defiende el denominado movimiento de Ciudades Educadoras 4

La ciudad como escenario de aprendizaje y el potencial educativo de los destinos

Desde hace décadas, estamos convencidos y así lo hemos manifestado en varias ocasiones que la ciudad educa. Pero este discurso no es nada nuevo, sino

4 Este artículo refleja algunas de las ideas recogidas en el libro Coma, L. & Santacana, J. (coord.). Ciudad educadora y turismo responsable. Gijón: TREA, 2017. Y también las desarrolladas en el seno del proyecto Ciudad Educadora y Turismo Responsable. El patrimonio como valor identitario de una ciudad, desarrollado en el marco de la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras. Se trata de un proyecto en el que diversas ciudades de España trabajaron en red, conjuntamente con el ámbito académico (Campus CETT-UB), durante 4 años (2016-2020) con el objetivo de reflexionar, debatir e intercambiar experiencias alrededor del turismo responsable y el valor identitario de los destinos bajo una mirada pedagógica.

que distinguidos pedagogos, filósofos y políticos ya en la segunda mitad de siglo XX articulaban discursos alrededor del concepto de 'ciudad educadora'. Como tal, este término fue citado por primera vez por el político francés Edgar Faure en su obra Apprendre à être (1972), en la que reivindicaba el concepto de cité éducative, es decir, ciudad educativa, término que evolucionaría hasta nuestros tiempos como Ciudad Educadora. Faure planteaba en esta obra la necesidad de que la educación se llevara a cabo más allá de las aulas, es decir, que saliera de ellas para adentrarse en los espacios abiertos propios de la ciudad. Él mismo se inspiró para esta conceptualización en el concepto de polis griega, y en las palabras de filósofos y pedagogos como Plutarco que definen la ciudad como el mejor instructor o, dicho con otras palabras:

"En Atenas, la educación no era una actividad aislada, practicada a ciertas horas, en ciertos lugares, en una cierta época de la vida. Constituía el fin mismo de la sociedad. El Ateniense estaba formado por la cultura, por la *paideia*".5

Faure, pues, promulgaba la idea de que las ciudades son agentes educadores y formadores para la ciudadanía. Esta concepción de la ciudad fue compartida y evolucionada con el tiempo por otros autores como Jaques Delors, ⁶ Francesco

⁵ Faure, E., Herrera, F., Petrovski, A. V., Rahnema, M., & Ward, F. C. *Aprender a ser: La educación del futuro*. Madrid: Alianza Editorial-UNESCO, 1973, p. 242.

⁶ Delors, J. "La educación encierra un tesoro". En *La Educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana / UNESCO, 1996. Disponible en: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF [Consulta: 21 de noviembre 2020].



Visitantes de Bombas Gens, Centre d'Art (Valencia).

Tonucci⁷ y Joan Manuel del Pozo,⁸ entre otros, quienes apuntaron las primeras reflexiones y aportaciones que reclamaban una nueva visión de la ciudad como espacio educativo. Todos estos discursos y muchos otros provenientes de pensadores y pedagogos de referencia, ayudaron a construir en la década de los 90 del siglo XX el movimiento internacional de Ciudades Educadoras, que en 1994 se institucionalizó bajo el nombre de Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE), red que actualmente acoge a más de 470 ciudades que

7 Tonucci, F. *La ciudad de los niños: un modo nue-vo de pensar la ciudad.* Madrid: Unesco-Alianza Editorial, 1998.

8 Del Pozo, J. M. "El concepto de Ciudad Educadora, hoy". *En Educación y vida urbana: 20 años de Ciudades Educadoras* (pp. 23-33). Madrid: Santillana, 2008.

comparten un objetivo común: educar a toda la ciudadanía desde las diferentes ópticas y dimensiones que puede ofrecer una ciudad.

Partiendo de este concepto educador de la ciudad y del contexto que actualmente estamos viviendo, podemos decir que "El desafío de hoy es volver a pensar la ciudad en clave educadora. Y pensar la ciudad en clave educadora quiere decir que no sólo se tiene que pensar en clave física, del espacio, sino en clave social, es decir, en comportamientos adecuados a los rituales de la urbanidad, palabra derivada de la urbe, que dirían los romanos, o bien de la polis de los griegos. [...] La ciudad es, pues, el nuevo escenario de estos rituales que llamamos educación, y cada parte de la ciudad participa del ritual educador; nada se escapa. Tenemos que considerar la ciudad como una especie de aula grandiosa, extraordinariamente variada y siempre viva". 9

Es en este marco en el que la ciudad y, por tanto, los destinos turísticos pueden considerarse auténticos agentes educadores, y se evidencia así el potencial educador del turismo cultural como tal. Aunque también es cierto que el turismo puede proyectar acciones 'deseducadoras', basta ver cómo desafortunadamente a menudo circulan manadas de turismo incívico que recorren ciudades exhibiendo su naturaleza brutal mostrando un total desprecio hacia los residentes y su cultura. Pero, si lo pensamos bien, en el fondo no existe el turista en abstracto; todos somos a la vez turistas v ciudadanos que vivimos en comunidades receptoras de turismo, y ello implica un doble aprendizaje: aprender a ver el mundo comprendiéndolo y respetándolo, y aprender al mismo tiempo a comprender y respetar a quienes nos visitan. Este es un trayecto bidireccional, dado que somos turistas y recibimos a turistas, viajamos y atendemos a viajeros, salimos para conocer el mundo y el mundo viene a conocernos a nosotros. Estas ideas subvacen bajo el concepto de una ciudadanía educada y, por ende, de las ciudades educadoras.

El arte de viajar, el arte de aprender

Paralelamente a todas estas ideas expuestas en torno a las posibilidades y potencialidad educadoras de las ciudades (de los entornos en los que vivimos y convivimos, y en los que viajamos) y de su patrimonio, es interesante entender el viaje como fuente de aprendizaje.

Más allá de ver la actividad turística como un motor económico, que sin duda lo es, el turismo y el acto de viajar siempre han supuesto una fuente de aprendizaje y disfrute. Cierto es que, en las primeras civilizaciones viajeras, como la fenicia o la egipcia, los motivos del viaje eran principalmente comerciales, pero también se sabe que en civilizaciones posteriores los motivos para viajar tenían otro objetivo: el ocio y disfrute. Como ejemplo, tenemos los viajes que hacían los griegos para asistir a las Olimpiadas, o los romanos para disfrutar de unas estancias agradables de salud y descanso en balnearios y zonas de aguas termales.

Aunque hoy en día se sigue viajando por negocio, son variadas las motivaciones que nos impulsan para movernos, pero no hay duda de que desde la existencia del concepto 'vacaciones' y el acontecimiento de la denominada democratización de la cultura, el viajar por placer y para conocer nuevas culturas mueve grandes masas. Es en este momento cuando toma fuerza el denominado turismo cultural.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que en un mundo cada vez más globalizado en el que las ciudades se parecen más las unas a las otras, perdiendo así su esencia más particular, el turismo ha intentado salvar esta realidad centrando su atención en todo aquello que pueda dar un valor diferencial a las distintas destinaciones mundiales. En el caso que nos ocupa, este elemento diferenciador, y que a menudo se convierte en el motivo principal del viaje cultural, se ve reflejado en el patrimonio de las ciudades, tanto en el material como el inmaterial. De hecho, el turismo cultural se basa justamente en esto, en visitar aquellos lugares que albergan patrimonio, que permiten conocer cómo era la ciudad en su momento de esplendor

⁹ Coma, L., & Santacana, J. *Ciudad educadora y patrimonio. Cookbook of heritage.* Gijón: Trea, 2010, p. 72.



Turismo familiar en Kerala (India).

y en otras etapas significativas, aquello que permite entender la historia y el carácter de la ciudadanía anfitriona, aquello que permite comprender, en definitiva, cómo es y cómo era el mundo.

El aprendizaje que se produce en los viajes de este tipo no solo se ve reflejado en el conocimiento y en la comprensión de la cultura del lugar de destino, sino que también supone un aprendizaje personal. Cuando viajamos, nos encontramos en un ambiente diferente al nuestro, cambia el entorno físico, cambian las personas que nos rodean, la comida que ingerimos y las rutinas de nuestra actividad diaria. Así que, al viajar nos trasladamos a un nuevo escenario repleto de personajes distintos a los que nos tendremos que adaptar, y solo esto ya supone una transformación que sin duda alguna conllevará algún tipo de aprendizaje personal. Esta concepción de entender el viaje como fuente de aprendizaje y maduración no es nueva; de algún modo se considera que empezó a forjarse ya en el siglo XVII con el denominado *Grand Tour*, ese viaje por Europa que realizaban los jóvenes de la aristocracia inglesa con el fin de culturizarse, completar su educación y también disfrutar de los nuevos lugares. De hecho, en el libro *The Compleat Gentleman* de Jean Gailhard, éste propone el recorrido ideal y la cantidad de días de estancia en cada lugar para completar la formación del caballero inglés durante tres años:

"I will suppose I am to be abroad three years, or thereabouts and within this time I am to see France, Italy, Germany, and part of the Low-Countries, then I will resolve thus, in France I will be first 18 months, 9 or 10 in Italy, 5 in Germany, and the Low-Countries, and 4 or 5 at Paris, before I go home". 10

Así, el *Grand Tour* puede considerarse como el predecesor del turismo cultural actual, de ese turismo pensado y vivido en clave educativa, ya que el objetivo del *Grand Tour*, al fin y al cabo, era visitar el patrimonio perteneciente a la cuna del continente europeo y de la cultura de las civilizaciones de la parte oeste de Europa con el fin de salir de la ciudad conocida y descubrir nuevos lugares para aprender de las ruinas, de disfrutar del patrimonio ajeno, de conocer nuevas culturas, de vivir nuevas experiencias...; todo ello, muy parecido a las formas actuales de hacer turismo.

Podríamos seguir relatando la historia y evolución del viaje y su relación con la educación y el aprendizaje, pero quizá no es el momento ni el lugar de hacerlo. Así pues, desde una perspectiva genérica y actual, estamos convencidos de que viajar, en todas sus fases (antes, durante y después del viaje) proporciona siempre nuevos aprendizajes. Hacer una buena preparación del viaje ya es un gran ejercicio de aprendizajes, pero no sólo aprendemos cuando preparamos el viaje, sino que mientras disfrutamos de la experiencia de viajar, sin duda también nos enriquecemos y aprendemos: vemos cosas, hacemos amigos, compartimos alegrías y penas, experimentamos cosas nunca vividas... Por lo tanto, aprendemos continuamente mientras viajamos, y también lo hacemos cuando una vez hemos llegado a casa recordemos y reflexionemos de todo lo vivido.

Viajar nos aporta ideas y conceptos nuevos, pero también hechos v experiencias, aprendemos procedimientos y maneras de hacer diferentes a las nuestras, y al mismo tiempo mientras viajamos conocemos otras maneras de ser y por tanto percibimos y afianzamos valores como por ejemplo el respeto y la comprensión del otro. Y todos estos aprendizajes nos los da el lugar elegido como destino del viaje, su cultura, su patrimonio y su gente. Por ello, podemos decir que el turismo cultural, articulado desde fórmulas sostenibles socialmente y culturalmente hablando, ayuda a comprender 'al otro'.

Cuando viajamos, "el patrimonio cultural de cualquier pueblo del mundo ayuda a los demás a comprenderlo; conocer es el primer paso para amar... es cierto que el conocimiento de los pueblos no garantiza que los apreciemos; hay veces que el odio también se fundamenta en el conocimiento del otro y de su historia. Sin embargo, sin conocer no resulta fácil generar aprecio. Por ello, fomentar los viajes es una de las mejores fórmulas para deshacer prejuicios culturales".¹¹

El viaje pues, es experiencia de vida, es experiencia de relaciones con los demás, es cultura en sentido pleno y a la vez, es ocio, y es también experiencia de aprendizajes diversos.

¹⁰ Gailhard, J. *The compleat gentleman, or, Directions for the education of youth as to their breeding at home and travelling abroad in two treatises.* Londres: Tho. Newcomb, 1678, p.44. Disponible en: https://quod.lib.umich.edu/e/eebo/a41495.0001.001/181:A41495.0001.001?page=root;size=125;vid=101863;view=text [Consulta: 10 de noviembre 20201

¹¹ Coma, L., & Santacana, J. (coords). *Ciudad Educadora y Turismo Responsable*. Gijón: Trea, 2017, p. 44.



Liderazgo educativo Ángel Castiñeira



Docentes participantes en la primera edición en Medellín de la Escuela de Verano.

Parche Maestro (junio 2019).

Entender el liderazgo

Una definición comúnmente aceptada explica que el liderazgo es el proceso de influir en otras personas con el fin de conseguir que éstas se pongan de acuerdo con lo que hay que hacer y cómo hacerlo para alcanzar unos objetivos compartidos, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzarlos.

De hecho, el liderazgo es un triángulo virtuoso que incorpora simultáneamente una causa o proyecto, un grupo de seguidores y, por supuesto, líderes. Así, para que haya liderazgo, son importantes las

personas que están al frente y sus cualidades humanas; pero también es importante que haya seguidores y, al mismo tiempo, es fundamental un buen proyecto común.

El liderazgo, por tanto, va mucho más allá de la imagen estereotipada del personaje carismático que dice al pueblo dónde tiene que ir. Habitualmente, el liderazgo implica distintas escalas de actuación, desde el nivel más micro, como puede ser un barrio o un grupo de vecinos, hasta el macro, como puede ser el país o el mundo, y comporta detectar oportunidades o problemas, corresponsabilizarse y hacerse cargo de la situación.

A través de los estudios de las ciencias sociales se sabe que en el liderazgo hay una parte que viene dada y una parte que se aprende. Esto quiere decir que, desde casi el período infantil hasta la adolescencia, hay personas que tienen aptitudes o predisposiciones para conducir personas, aglutinarlas, movilizarlas, etc. Pero, por otro lado, también hay cerca de un 50 % de casos de liderazgo que son aprendidos. Así, determinadas personas en determinados contextos han aprendido a través de la vivencia diversas fórmulas para convertirse en "levadura" dentro de una "masa" social.

Si pensamos en el mundo profesional, hay instituciones donde se encuentra gente con una competencia académica formidable y, por tanto, con un currículum excelente, lo que les asegura que probablemente serán buenos ejecutivos. Pero en cambio, esto no les asegura en absoluto que sean buenos directivos, desde el punto de vista de la función del liderazgo. Porque hay competencias que no son sólo aprendidas con el currículo académico habitual, sino que muchas veces se aprenden en paralelo, antes o después—como en la experiencia asociativa.

De hecho, aunque el mundo académico haya primado la aproximación teórico-cognitiva al liderazgo, esta es una aproximación limitada. Porque reducir el aprendizaje del liderazgo a esta dimensión tiene grandes peligros, entre ellos creer que con la asimilación de la teoría (o de las teorías) es suficiente. Una buena analogía es lo que a menudo nos pasa cuando obtenemos el carnet de conducir un vehículo. Podemos aprobar la parte teórica, pero necesitamos también dominar la práctica. Por esta razón, durante las últimas décadas las

escuelas de *management* y otros centros especializados en la formación directiva han hecho grandes esfuerzos e innovaciones para ir incorporando aprendizajes prácticos relacionados con el ejercicio del liderazgo. Las técnicas de *role playing*, el método del caso, los trabajos de grupo, las simulaciones competitivas, los juegos de negociación, mediación y resolución de problemas, los incidentes críticos, las estrategias de comunicación, etc. son instrumentos que permiten incidir en la vertiente práctica del liderazgo y en algunas de sus competencias.

Si bien decimos que en el liderazgo no es suficiente con la teoría, sino que también necesitamos la práctica, aun podemos ir un paso más allá para afirmar que tampoco basta, con la práctica. Es decir, tampoco basta con conocimientos y competencias. La razón es clara: el liderazgo no es sólo una cuestión de "cómo hacer", sino también una cuestión de "cómo ser". Es importante tener un dominio sobre cómo hacer las cosas. pero la grandeza del buen liderazgo arraiga en la calidad y carácter de las personas, en su autenticidad, en su autoconocimiento. En definitiva, depende de su estado interior y de la calidad de su conciencia.

Esto conlleva que, en el fondo, aparte de la inteligencia lógico-formal (conocimientos) y de la inteligencia práctica (competencias), el liderazgo sea también una cuestión de inteligencia existencial (conciencia). Si sólo prestamos atención a las estrategias de acción, acabaremos olvidando las fuentes de nuestros objetivos y la naturaleza profunda de nuestro compromiso: trabajando sobre las prácticas, pero olvidando trabajar sobre los propósitos que orientan estas prácticas y las hacen relevantes.



Seminario de Ángel Castiñeira en la Universidad EAFIT de Medellín (agosto 2019).

La caracterización del liderazgo

Al hablar de educación en el liderazgo debemos hacer notar que el liderazgo es más importante que el líder. El líder o la líder siempre es una parte dentro de un proceso que incluye otras piezas, donde lo importante es el liderazgo en sí y la acción que conlleva. Para que haya liderazgo y este sea positivo son importantes las personas que están al frente de las organizaciones y sus cualidades humanas; pero a la vez, también es esencial que haya seguidores y la forma que tengan de implicarse y relacionarse con los líderes, así como que haya un sueño, un proyecto o una causa compartida. El concepto de "seguidor" no se refiere a acólitos acríticos, sino a personas que comparten la necesidad del objetivo y que confían en alguien que asume determinadas responsabilidades.

Por lo tanto, como decíamos al principio, podemos ver el liderazgo como un triángulo virtuoso que incorpora causa, seguidores y líderes. Sin que se den simultáneamente estos tres elementos, no hay liderazgo. Para ser líder hay que contar con seguidores, porque el liderazgo no es algo que hacemos a otros, sino algo que hacemos con otros. Y si hay seguidores, pero no hay líderes, tampoco puede haber liderazgo. Finalmente, si hay una causa, pero no hay nadie que la encabece o la defienda, pasa como el caso de aquella obra teatral de Luigi Pirandello Seis personajes en busca de un autor, donde la causa está, ¡pero nadie levanta la bandera!

No deberíamos pues de hablar tanto de líderes (personas) sino de liderazgos, entendiendo que el liderazgo no es una medalla, ni una posición, ni una jerarquía, sino que es un proceso dinámico que pone en marcha personas que asumen responsabilidades, seguidores que son interpelados y movilizados, y causas por las que vale la pena luchar.

El liderazgo, como afirmábamos al inicio, no es una cuestión de élites, sino que se conforma en escalas y niveles de todo tipo: micro liderazgo – "los pequeños cambios son poderosos" –, meso lideraz-

go –intermediarios que hacen posible un provecto-, macro liderazgo -el ejemplo de Nelson Mandela, que va más allá de su propio país- o, incluso en el ámbito global, meta liderazgos. En definitiva, el liderazgo no tiene más valor cualitativo porque lo proyectemos en determinados grupos de altísimo nivel o de cierta élite. sino que se puede ejercer prácticamente en todas las escalas y dimensiones humanas y organizativas. Así, habitualmente el liderazgo se ejerce desde el sector más micro, como las acciones de barrio, hasta el macro. En todos ellos, los líderes hacen lo mismo: ver qué problemas hay o qué oportunidades se presentan, generar una visión compartida de lo que se quiere, asumir responsabilidades, y promover un trabajo conjunto y movilizador para afrontarlo.

Ignacio Ellacuría distinguía entre "hacerse cargo de la realidad", "cargar con la realidad" y "encargarse de la realidad". Las tres expresiones guardan relación con el compromiso del liderazgo. "Hacerse cargo de la realidad" significa entender las situaciones sin desentenderse de ellas. "Cargar con la realidad" conlleva servir en las situaciones, y no servirse de ellas. Y "encargarse de la realidad" significa actuar con involucración, implicándose, construyendo la nueva realidad que queremos. Las tres lógicas forman parte de una especie de inteligencia práctica e inteligencia ética que se encuentra en el liderazgo.

Hay que hacer notar que a menudo se genera una confusión entre 'liderar' y 'mandar'. El liderazgo no implica necesariamente mandar. Los romanos hacían la diferencia entre "potestas" y "auctoritas". Que alguien mande no quiere decir que sea un líder. Puede que la persona que esté mandando no tenga autoridad para ejercer el liderazgo, aunque tenga el poder de decisión. El liderazgo es una cualidad moral reconocida, otorgada por los demás. Tiene que ver con la legitimidad o credibilidad que te has ido ganando con el equipo. Por tanto, se puede tener el poder, mandar y obligar y, en cambio, a la vez no tener la autoridad ni conseguir que la gente esté dispuesta al seguimiento.

Hemos dicho que el liderazgo combina causa, seguidores y líderes. Sin embargo, se pueden dar los tres elementos y que no haya un buen liderazgo. Es necesario que haya también una actitud positiva, es decir, que la causa sea buena y tenga unos valores asociados que los seguidores y líderes compartan.

La cuestión del buen liderazgo se nos presenta más clara ante el dilema Hitler-Gandhi. Tanto Gandhi como Hitler, y los millones de personas que los seguían, creían luchar por una sociedad mejor. ¿Pero qué querían decir por "mejor"? Ciertamente, Gandhi fue un líder, sabía movilizar a la gente y logró gran parte de sus objetivos. ¿Y Hitler?, ¿fue un líder? Evidentemente. ¿Y tenía capacidad de movilizar a la gente? Muchísima. ¿Y tenía una causa? ¡Por supuesto que la tenía! ¿Y la consiguió? Bueno, al final no, pero en buena medida alcanzó muchos de sus objetivos.

Podemos ver pues que, desde un punto de vista técnico, tanto Hitler como Gandhi fueron líderes; y que, desde el punto de vista de la consecución de sus causas, fueron muy efectivos. Pero cuando los comparamos, hay algo que chirría y que nos permite diferenciarlos. No ambos tipos de liderazgos han sido iguales ni los podemos valorar igualmente. Es decir, para hablar de *buen* liderazgo estamos obligados a incorporar inevitablemente



El 18 de julio de cada año, día del nacimiento de Nelson Mandela, la ONU invita a las personas de todo el mundo a celebrar el Día Internacional de Nelson Mandela contribuyendo con pequeñas cosas en sus propias comunidades. Cartel del Museo del Apartheid en Johannesburgo en el "Mandela Day" del 2013.

una dimensión moral y es ésta la que separa a Hitler de Gandhi. El buen liderazgo, pues, depende de los valores asociados a la causa. Sólo por esta razón, Hitler no podría ser nunca considerado un buen líder. Todavía podemos añadir una segunda dimensión: no es sólo la bondad de los valores, lo que cuenta; sino también la forma con que alcanzamos los objetivos. Los contextos, los medios y las consecuencias, también cuentan.

Ciertamente, pensar en valores no es pensar en abstracto, sino pensar en situaciones, en los contextos donde se dan, que condicionan su importancia y oportunidad. Así pues, pensar en valores no es sólo pensar en ideas, sino que es pensar sobre y desde la realidad del contexto en que estas ideas se inscriben. Igualmente, por muy buena que sea la causa, la manera de alcanzarla puede contradecir los valores que la inspiran. Pensar que en nombre de una buena causa

cualquier medio es válido, que se puede actuar a cualquier precio, puede conllevar pervertir la bondad del objetivo. Finalmente, no podemos disociar los valores que nos movilizan de las consecuencias generadas cuando se actúa en nombre de estos valores. Al hablar de liderazgo –que significa hablar de acción—, sólo puedo entender cuáles son mis valores si me doy de qué efecto tienen en mi entorno.

En el ámbito social o político, muchas veces todo esto no se tiene en cuenta. Discernir muy bien estos elementos significa que en el ámbito del liderazgo no es suficiente con la acción, ya que el peligro de los responsables sólo orientados a la acción es el activismo sin más, que puede acabar cegando la acción olvidando los valores de la causa que perseguimos, asimilándose a un hámster que está dentro del cilindro de la jaula y se mueve, se mueve, pero no va a ninguna parte. El buen liderazgo, pues, implica también

reflexión, una dimensión en la que más adelante profundizaremos.

El liderazgo forma parte implícita del método educativo desde dos vertientes. La primera, porque el objetivo de la educación es contribuir a la autoformación de las personas como individuos autónomos y ciudadanos responsables, lo que implica formar sujetos con criterio y con predisposición activa a influir en la sociedad. Y la segunda, porque la educación puede contribuir a hacer que las personas intenten dejar el mundo mejor de como lo han encontrado, es decir, que sean agentes de cambio, desde el nivel más pequeño al más grande.

¿Liderazgo carismático o liderazgo compartido?

A veces, nos incomoda hablar de "líderes" y "seguidores" porque nos hace pensar en relaciones tóxicas, aquellas basadas en el autoritarismo en que, en lugar de trabajar por un objetivo común potenciando y favoreciendo el mejor de las competencias de los demás, lo que hace el líder es aprovecharse de ellas o, directamente, hundirlas, Lamentablemente, hay muchos casos de estos en el mundo profesional y social, donde el responsable entiende la relación desde la lógica de la dominación, llegando a cuestionar la dignidad del otro. Las amenazas, el acoso, la violencia verbal son características del liderazgo tóxico. que es indudablemente un mal liderazgo.

El liderazgo tóxico no es lo mismo, sin embargo, que el liderazgo "carismático", un modelo de liderazgo muy idealizado que, posiblemente, responde a otros contextos históricos. A menudo hemos oído hablar de liderazgos carismáticos cuando, para determinados proyectos sociales, culturales, educativos, religiosos o políticos, a la cabeza de estos proyectos

había personas que tenían un magnetismo, una capacidad de aglutinación o de fascinación. Podríamos poner casos muy en positivo, como Gandhi, o Nelson Mandela. Son personas que rezuman unos valores tan fuertes que movilizan millones y millones de personas.

Pero no podemos hablar de buen liderazgo si no lo adecuamos a las situaciones. Como hoy en día estamos en sociedades complejas y diversas, en sociedades de la información y del conocimiento, donde cada uno de nosotros sabe cosas que el otro no sabe, el liderazgo carismático juega un papel cada vez menor, porque más bien tendemos a necesitar liderazgos compartidos o distribuidos. La idea tradicional, vinculada a la persona que ejerce el liderazgo, era como la de un guía de montaña que conoce muy bien la ruta, la ha preparado, tiene experiencia, puede guiar a todo el mundo; por el contrario, la que procede mejor al contexto actual, es la de los patos o bien ocas migratorias volando en formación delta, es decir. alineados como una V. Si pensamos en estos patos, ¿cuál de ellos es el líder? La respuesta es: depende. Cuando vuelan en grupo, el liderazgo de la formación es rotatorio, y el pato que antes estaba liderando ahora está en la cola porque tiene que descansar y le ha pasado el relevo a otro, que ha asumido en ese momento la responsabilidad de guiar el grupo por lo que sea, porque está más descansado y en ese momento es el que rompe la fuerza del viento. Entre ellos no hay pues un pato que es líder, sino un pato que hace de líder.

Si lo adaptamos a nuestra reflexión sobre el liderazgo compartido, la idea del grupo de patos volando en forma de V nos transmite esa sensación de espíritu común. Lo que le pase a uno, le pasará



Esculturas de Nelson Mandela, Madre Teresa de Calcuta, Martin Luther King y Mahatma Gandi en el Museo Memoria y Tolerancia de Ciudad de México.

a todo el grupo. Y todos compartirán una especie de lucha, de fuerza emocional y de destino. Entonces, aquí el buen liderazgo es saber también distribuir esta fuerza y, por tanto, adaptarse a los contextos cambiantes, saber gestionar, delegar, etc., para la buena consecución del objetivo común. Consecuentemente, no podemos desvincular el liderazgo de los contextos y situaciones. El liderazgo carismático sigue teniendo una función; pero cada vez se vuelven más importantes los liderazgos distribuidos o compartidos, porque son más dinámicos y permeables a las situaciones concretas.

Así pues, saber empoderarse (*Empower*), saber delegar, saber constituir o crear equipo, es muy importante. En muchos ámbitos profesionales y sociales eso los equipos directivos no lo saben hacer. Y aquí la educación tiene lecciones a dar, porque precisamente enseña a través de

la vivencia el valor de asumir responsabilidades, corresponsabilizarse, cooperar, entender, etc.

Educar en el liderazgo: acción-reflexión

Como hemos dicho, el buen liderazgo implica acción, pero también reflexión, es decir, refle-acción, acción reflexiva. No siempre las personas que ostentan un liderazgo saben trabajar la dimensión reflexiva. Y en cambio, todos nosotros necesitamos encontrar espacios donde verdaderamente descubrimos el propósito que guía nuestras acciones. Y esta es posiblemente la parte más importante del liderazgo: construir sentido hacia dónde vamos, por qué hacemos las cosas y qué significación tiene lo que se está haciendo.

La acción es la primera parte fundamental del aprendizaje del liderazgo. Aristóteles decía que la justicia se aprende ejerciéndola. Podríamos decir que, con el liderazgo, al igual que en general con las competencias, pasa lo mismo: no hay mejor manera de desarrollarlo que favoreciendo su ejercicio y aprendiendo de los errores. Para que esto sea posible, sin embargo, es necesario que las personas asuman determinados márgenes de confianza y de iniciativa, y nuestra sociedad esto no lo posibilita mucho.

Justamente, la pedagogía de la acción promueve el aprendizaje a través de la vivencia, el aprender haciendo, lo que conlleva desarrollar la autonomía de la persona. A través de esta autonomía. la vivencia genera un espacio de autoconfianza y de autoestima que lanza un mensaie claro: "arriésgate, no tengas miedo a fracasar". Si la actuación de una persona está muy pautada o supervisada, sobreprotegida, y sólo mira por la consecuencia inmediata, no da margen para el aprendizaje derivado del error. Así, es muy difícil que una persona pueda desarrollar competencias de liderazgo. Contrariamente, al dar responsabilidad y confianza a las personas, se posibilita que den un paso adelante, que piensen a largo plazo, y que desarrollen un proyecto o una visión que vaya más allá de ellos mismos.

Si la acción es clave en el liderazgo, su contraparte es la reflexión. Y enseñar a reflexionar es siempre más difícil que desarrollar el liderazgo a través de la acción. Esto ocurre, entre otros momentos, por la revisión o evaluación de una actividad. Dicho de otro modo, las vías de aprendizaje prácticas ya están, pero deben ir complementadas de espacios de discernimiento y reflexión, que ayuden a responder preguntas del tipo: ¿qué hemos hecho? ¿por qué lo hemos hecho? ¿Qué sentido tiene todo? ¿Hacia dónde queremos

ir? Si no, la acción deviene carente de sentido. La revisión de las actividades que se llevan a cabo es fundamental para estar seguros de lo que se hace, y para tomar conciencia de ello. Justamente esta vertiente de reflexión es una de las grandes carencias de las dinámicas de activismo ciego que hoy son mayoritarias, en el que sólo parece importante la acción y no se prevé estrategia, visión o evaluación.

En este sentido, la combinación de ambos ejes —la refle-acción— permite trabajar el crecimiento de la persona e, incluso, plantearse cuáles son nuestros propósitos y valores, si hemos sido coherentes con ellos (espíritu crítico) y si hemos podido convertirnos en referentes

El liderazgo educativo

A menudo insisto en señalar que el concepto educación no es sinónimo de escolarización, sino que incorpora una visión más amplia o integral. La función educadora la realizan hoy una diversidad de agentes en una diversidad de espacios y también en una diversidad de tiempos. Algunas de sus tareas son presenciales, otras virtuales; algunas formales y regladas, otras no; algunas se hacen aisladamente, otras trabajando en red o cooperativamente; algunas son definidas en un tiempo concreto y otras se desarrollan a lo largo de toda la vida. El sistema escolar es uno de los agentes educadores más importantes, pero no es el único. Por ello identificar la educación sólo con la institución escolar es confundir la parte con el todo y hacer un mal favor a esta.

Cualquier aproximación al liderazgo educativo y su fortalecimiento debe ser, pues, integral, tanto si lo que queremos es tener una visión comprehensiva de lo que representa como si lo que queremos



Participantes en una carrera popular en Toronto.

es incidir en la mejora educativa de un país. Los agentes educativos son todas aquellas instituciones u organismos que directa o indirectamente tienen un rol destacado en la función educativa. Algunos corresponden a la escolarización (es decir, el sistema escolar, los centros escolares y el papel interactivo de profesores y alumnos en las aulas) y otros se eiercen fuera del ámbito escolar (la tarea socializadora de la familia, la función educativa de las comunidades locales y el papel relevante de los agentes sociales, culturales, mediáticos y económicos del país). Los sujetos educativos, indudablemente, son las personas, tanto desde el punto de vista de la estrategia educativa en su conjunto como también desde el punto de vista de su protagonismo y responsabilidad autoformativa a lo largo de toda su vida. Hablamos de sujetos a menudo olvidados o despreciados como si fueran simples agentes pasivos receptores de los procesos de la educación. Situamos la persona en el centro, en el

corazón de nuestra visión integral por dos razones. En primer lugar, porque el proceso educativo va no puede estar centrado en quien enseña, sino construido alrededor del que aprende. El punto clave es el proceso de aprendizaje. Y en segundo lugar y fundamentalmente, para subrayar que la educación es la tarea humanizadora por excelencia, la que nos convierte propiamente en personas, justamente porque sitúa la persona en el centro del proceso de socialización y la convierte en protagonista de su formación. La educación debe acoger y se dirigirá a la diversidad de sujetos de un país (iguales y diferentes, autóctonos y recién llegados, etc.) y debe tener cuidado de su subjetivación, es decir, de poderlos ofrecer a todos un servicio personalizado.

Al hablar de liderazgo educativo, pues, una primera reflexión debe ir dirigida al conjunto del sistema y al equilibrio y conexión de sus partes; es decir a su interdependencia, coordinación y simultaneidad y, si se prefiere, al hecho básico de compartir el mismo proyecto, la misma visión de hacia dónde se quiere ir y cómo se quiere ir. El aprendizaie individual v su meiora ni comienza ni finaliza en la escuela. La formación es una actividad permanente de la persona. Por lo tanto, es necesario que las instituciones con las que tendremos contacto a lo largo de nuestra vida asuman también su función educativa. El aprendizaje tiene lugar en un contexto colectivo, es decir, en el seno de una comunidad de aprendizaie. Es lógico, pues, que el liderazgo educativo corresponda a toda la comunidad, que las redes organizativas aprendan a compartir los objetivos básicos y los recursos y que hagan más sencillo el acceso a la información. El liderazgo educativo que puede conseguir la mejora continua del rendimiento de los alumnos comienza. por tanto, aquí. O son todos los agentes v sujetos educativos los que tiran a la vez del mismo carro o nos encontraremos con importantes anomalías y frustraciones: maestros muy sensibilizados con padres despreocupados, o familias muy movilizadas con administraciones públicas muy rígidas, o comunidades locales innovadoras con centros y alumnos rutinarios, etc. Las combinaciones podrían seguir, pero la conclusión es la misma: servirá de muy poco apostar por centros de calidad, invertir mucho dinero, si a la vez en el contexto familiar v social no se crean entornos exigentes y favorables de aprendizaje y no se refuerzan determinados valores ligados a este proceso. Las políticas educativas reformistas se despeñarán si padres, comunidades, ciudades y agentes sociales no asumen sus responsabilidades educativas. Para tener un verdadero impacto en la mejora de los procesos de aprendizaje y en el rendimiento escolar el liderazgo debe

ser compartido, distribuido y transversal a todo el proceso y agentes. Un modelo global equilibrado de liderazgo educativo implicaría que la telaraña va creciendo de manera armónica en todos los segmentos, se adelanta conjuntamente desde una estrategia común. Cada línea debe tener objetivos o prioridades diferentes, claro, pero el sistema ha de compartir la estrategia y la ha de poder coordinar y monitorizar periódicamente.

En definitiva en sociedades avanzadas y complejas como las nuestras el ejercicio del liderazgo educativo ya no es, ya no puede ser, una tarea aislada de francotiradores. En la época de Alexandre Galí (1886-1969, un pedagogo catalán) tenía pleno sentido la frase "un buen maestro, debajo de un pino, hace escuela". Nadie cuestionaba la coherencia socializadora v transmisora de valores que, de manera unívoca, practicaban familias, escuelas, iglesias, asociaciones y empresas. Por lo tanto, cada uno podía hacer su tarea bajo el implícito que los otros agentes también correspondían. Hoy muchas de estas instituciones están en pleno proceso de transformación o cuestionadas. mientras que, en paralelo, sobre todo en el segmento de los nuevos agentes sociales, se han multiplicado las ofertas y los impactos causados por la industria del entretenimiento, los medios de comunicación de masas, la publicidad o el mundo de internet: así como también han aumentado la llegada significativa de personas de otros entornos culturales.

Si queremos ejercer un liderazgo educativo efectivo, los cambios culturales y la nueva complejidad social nos exige hoy disponer de una mirada global, de una capacidad de coordinación y trabajo en red y de crecimiento simultáneo en todos los frentes. La educación no es



Actividad infantil en la Plaza Real de Barcelona durante la pandemia (junio de 2020).

una tarea exclusiva de las familias y las administraciones públicas; es una tarea compartida por todos, a la que cada ámbito social tiene algo para aportar, alguna responsabilidad para asumir. Educar no es sólo la tarea de unos "profesionales"; es una tarea de todos y todas: si es necesario toda la tribu para educar a un niño, debemos asumir nuestro papel. Liderar un nuevo contrato social para la educación –como ha hecho Finlandia, por ejemplo- quiere decir, por tanto, difundir la conciencia del papel decisivo de la educación, conseguir aglutinar los diversos agentes de la educación en una misma estrategia, actuar todos juntos en una misma dirección y compartir unos valores y requisitos básicos sobre nuestra manera de entender y favorecer el aprendizaje, tales como la calidad, la exigencia, la equidad, el rigor y el esfuerzo. Educar no se hace sólo en el reducto de la escuela o en el marco de la familia, sino en el conjunto de la sociedad.

Niveles de liderazgo

Este enfoque integral del liderazgo compartido en la educación no impide hacer una segunda aproximación a lo que podríamos llamar el subsistema escolar que afecta, además de los propios alumnos, a tres niveles diferentes del sistema. Los podríamos denominar así:

- a) El nivel macro o institucional, que tiene que ver con el liderazgo y la gobernanza en y del sistema escolar.
- b) El nivel meso u organizativo, relacionado con la dirección y el liderazgo de los centros docentes; y
- c) El nivel micro o docente, que se acerca al liderazgo en el aula como tarea del profesorado en interacción con los alumnos.

Lógicamente, los tres niveles están muy relacionados y son interdependientes, pero sin duda que la clave fundamental hov por hov recae en la deficiente gobernanza general del sistema, ya que es aquí donde se determinan los marcos normativos de actuación, las políticas educativas, los niveles de gestión y autonomía (sic) de los centros, su tamaño, las condiciones de ejercicio de la función docente en particular y de la función pública en general, los niveles de proximidad al territorio y a la comunidad, la planificación. asignación y optimización de recursos, la inspección educativa y los niveles de relación y cooperación con los centros.

En general, en la gobernanza del sistema escolar (tanto en España como en Colombia) acostumbra a predominar una cultura paternalista v burocrática, que impone un control financiero estricto y que en la práctica en lugar de "ceder" autonomía define un plan de gestión de los centros a partir de una simple descentralización administrativa, poco sensible a evaluar el rendimiento de los centros y a formar y profesionalizar sus equipos directivos. Todo ello aderezado, además, con guerras legislativas de carácter partidista y cambios constantes del marco normativo de actuación y con una elevadísima ideologización de la tarea docente y de los centros. Y, sin embargo, sería injusto no reconocer que ha habido centros que, con ganas, voluntad y convicción, han superado muchos de estos obstáculos y han logrado buenos resultados de sus alumnos, a veces dejando la piel todo el equipo directivo y toda la comunidad docente.

El liderazgo en los centros educativos

La presión social, los análisis comparativos internacionales sobre el nivel de aprendizaje y el rendimiento escolar de cada país y, en algunos casos, la propia convicción de algunos responsables políticos han hecho, en mi opinión, que a pesar de los inconvenientes mencionados, la tendencia general durante los próximos años sea la de dar más protagonismo y responsabilidad a los centros y a sus directores/rectores, ganando ambos más autonomía en la gestión de los recursos y en la definición de las prioridades. Se tenderá también a impulsar una mayor preparación y profesionalismo de los equipos. En contrapartida, los centros verán incrementadas también las exigencias en la mejora de su rendimiento y en la evaluación v publicación periódica de los resultados alcanzados en cuanto a la calidad del aprendizaje, incorporando de esta manera un elemento de mayor competencia entre ellos. En definitiva, habrá un desplazamiento de protagonismo. El supuesto liderazgo macro no desaparecerá, pero sí será cada vez más compartido por el nivel meso, que acabará por convertirse en central. La razón es obvia, la meiora de los resultados en el aprendizaje de los alumnos y en la calidad docente no se obtiene desde arriba, a larga distancia y por decreto. La capacitación, profesionalización y dignificación de los equipos directivos, además de un cambio cultural profundo, será, sin embargo, una condición necesaria y previa para poder dar definitivamente este paso hacia un liderazgo post-burocrático en el sistema escolar. Y no debemos descartar durante este periodo de transición efectos reactivos contra el cambio provenientes de algunos de los mismos centros, especialmente los públicos, porque esta forma de empoderamiento implicará más responsabilidades organizativas v personales y, por tanto, una evaluación



Alumnos de la Escuela Municipal de Música del ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona).

más rigurosa de la aportación de cada miembro del centro y de cada centro. Por otra parte, este liderazgo compartido debería permitir a la parte institucional macro dedicar buena parte de sus energías a ejercer su responsabilidad en la tarea de ligar y coordinar a todos los agentes educativos (incluidos los no escolares).

Esta situación transitoria de indefinición (el viejo modelo no sirve, el nuevo no se acaba de implementar) se ve hoy claramente reflejada en las biografías profesionales de algunos directores/rectores de los centros. Hay una clara conciencia de tránsito, de pasar de ser coordinador-gestor a tener que ejercer realmente de director. Un rol este incómodo porque obliga a hacer de intermediario entre los colegas y "el Departamento". A todo esto, se junta un listado de debilidades claramente sufridas: la conciencia urgente de profesionalizarse, la inquietud a asomarse a la función directiva en detrimento de la labor docente, la falta de reconocimiento interno y externo (material y social) a su labor, la falta clara de un modelo organizativo de futuro, la orfandad derivada de la ausencia de una identidad directiva colectiva que identifica y discute los problemas comunes, etc.

Sin embargo, el cambio fundamental a hacer aquí es un cambio de mentalidad. No es lo mismo enseñar que gestionar, gestionar que dirigir, y dirigir que liderar. No son tareas o funciones incompatibles, pero son diferentes. No todo el mundo sirve para todo, no todo el mundo está preparado para todo y no todo el mundo quiere hacerlo todo. Se puede ser un buen docente y un mal gestor. O hay quien prefiere ser sólo un docente y no un gestor. Las competencias pedagógicas, pues, son claramente diferentes de las competencias de gestión habituales, como por ejemplo la representación, la gestión de personas, la gestión económica y presupuestaria, la organización de la actividad académica, la gestión del equipamiento y de las instalaciones, la gestión de imprevistos, etc. El gestor planifica, organiza, coordina, toma decisiones técnicas, controla y ejecuta la acción y obtiene resultados. Si se me permite utilizar una metáfora, el gestor de un centro docente es sus manos, técnicamente muy cualificadas, porque de una manera ordenada y sistemática debe saber aprovechar al máximo (con eficacia y eficiencia) los recursos de que dispone.

Por otra parte, el director también realiza otras funciones: elabora un plan detallado, prepara / diseña la estructura de la organización, identifica los pasos a seguir, realiza la supervisión de la organización y consigue resultados predecibles. La metáfora que lo identifica es la cabeza, porque tiene que tener dentro toda la organización, su estructura y su plan de actuación.

Finalmente, el líder formula los fines y propósitos que guían la acción del centro y de todo el equipo, comunica la visión y el proyecto, elabora una buena estrategia para llegar, moviliza el grupo de personas para materializar la visión, es decir, inspira, motiva e impulsa el cambio, gestiona expectativas, orquesta el conflicto, revisa los valores, y redefine el proyecto si es necesario. Es el corazón y el transmisor de energía del centro.

A menudo las funciones de dirección y de liderazgo (y en parte la de gestión) van unidas en la misma persona, pero eso no quiere decir que sean las mismas. Los buenos directores tienen un plan. los buenos líderes tienen un sueño. En tiempos de estabilidad y continuidad de las organizaciones hay suficiente con la tarea de dirección. En tiempos de cambio o de crisis, cuando lo que toca es repensar a fondo lo que hacemos v por qué lo hacemos, es cuando necesitamos los liderazgos. Hay buenos directores que en tiempos de crisis serían malos líderes y se quemarían. Y también hay líderes que en tiempos estables les aburriría no tener nuevos retos a los que enfrentarse.

En la mayoría de los centros escolares. especialmente en los públicos, no ha habido ni liderazgo ni dirección, sólo gestión. No es una crítica contra las capacidades (a veces excelentes) de los actuales equipos directivos, sino la pura constatación de qué se les ha permitido hacer y qué no. Cuando tanto el proyecto educativo, es decir, el modelo de centro (su identidad, valores, visión de futuro, finalidades y objetivos) así como el proyecto pedagógico -como el gobierno de los centros: la contratación y desarrollo de las personas, el diseño de la organización, la definición de la estrategia, el control de los recursos, etc.- como incluso la propia dirección de los centros recae en el Ministerio de Educación, cuando prácticamente todas las funciones están en manos gubernamentales, la función de los equipos directivos es simplemente la de gestores. Si no hay capacidad de decidir, si el margen de autonomía de que se dispone es muy limitado y si lo que predomina es tan sólo una descentralización administrativa, entonces es imposible hablar ni de dirección ni de liderazgo. Sin autonomía de funcionamiento de los centros no hay dirección: sin autogestión de los centros no hay posibilidad de liderazgo. Si el proyecto educativo ya viene impuesto, definido y fijado desde arriba y si el gobierno del centro de los directores se debe realizar sin las facultades necesarias para gobernar (organización de los servicios, presupuesto, evaluación del personal, etc.) entonces ¿por qué le dicen amor (dirección y liderazgo) si lo que quieren decir es sexo (gestión)? Hay un dicho que afirma que "quien no realiza sus sueños se pasa la vida realizando los de



Docentes en una actividad del programa Ser + Maestro de la Fundación Proantioquia en Caucasia (Colombia).

los otros" (Sylvie Marcoux). A menudo, los rectores de los centros escolares han estado gestionando los sueños de otros, con un grado de motivación previsible.

En resumen, para gestionar se necesitan competencias técnicas; para dirigir y gobernar un centro educativo hay que tener *potestas*, es decir, poder socialmente reconocido. (El diccionario afirma que "ostenta la potestas aquella autoridad, en el sentido moderno de la palabra, que tiene capacidad legal para hacer cumplir su decisión"). Y, finalmente, para liderar hay que tener auctoritas, es decir, una legitimidad moral colectivamente reconocida y otorgada por la calidad de nuestras competencias, por el prestigio y magnitud de nuestras obras, por el compromiso demostrado y por la coherencia y autenticidad de nuestra actuación.

El paso de la gestión al liderazgo no será fácil y no funcionará como por obra de magia. Los cambios de mentalidad generan resistencias, tanto en las instancias de poder como en los propios agentes educadores. Cuando realmente se ponga en marcha este nivel meso u organizativo, relacionado con la dirección v el liderazgo de los centros docentes se deberán tener en cuenta al menos cuatro ámbitos de actuación principales que, para sintetizar, llamaremos así: el liderazgo pedagógico, o trabajar la "visión"; el liderazgo organizativo o impulsar el "cambio"; el liderazgo cultural, o construir una identidad organizativa basada en "valores", y el liderazgo político, o aprender a trabajar en "red". Este modelo lo hemos adaptado del modelo desarrollado por el APAPDC (Australian Principales Associations Professional Development Council).

Forman parte del **liderazgo pedagógico** las siguiente funciones: articular una visión educativa (proyecto de centro), comprometer al personal desarrollando la misión educativa y los objetivos, implicar a los padres y los alumnos, pensar las alternativas de acción con el personal, fijar los cursos de acción que se pueden tomar, hacer un desarrollo apropiado

del personal, evaluar la contribución del personal, modelar y fomentar la acción de aprendizaje del alumnado, facilitar el desarrollo y la renovación del personal, planear y delegar la planificación de los cambios del Plan de Estudios, revisar los cambios e innovar, desarrollar y evaluar las políticas y prácticas de evaluación, hacer rendición de cuentas, interpretar y articular las tendencias sociales, económicas y medioambientales para relacionarlas con las necesidades y las prácticas escolares, seleccionar y aplicar la tecnología a los procesos de instrucción.

Huelga decir que en un centro escolar el liderazgo pedagógico es el fundamental, es su alma, lo que da sentido último a la dimensión de compromiso e incluso de vocación de la tarea docente, porque gracias a él los sueños toman cuerpo y se encarnan en proyectos concretos, únicos v singulares, los que habían sido anhelados por una comunidad. Si en buena parte hemos perdido o se ha diluido este sentido último del sentido vocacional de muchos maestros y escuelas es porque hemos terminado "clonando" modelos públicos en serie, sin alma, o porque cuando ha habido un proyecto singular se le han cortado las alas en un principio.

Forman parte del **liderazgo organiza- tivo** las siguientes funciones: tener una visión, desarrollar un propósito común e inspirador, liderar el proceso de cambio y trabajar cooperativamente a través del cambio, adaptar las estructuras a las necesidades del centro, colaborar con otras organizaciones, desarrollar estrategias cooperativas (equipo) para la toma de decisiones, asegurar la compartición del poder por todo el centro (*empowerment*), promover códigos éticos de conducta y acción, asegurar un clima positivo

y moralmente estimulante, construir afiliaciones externas (red).

Del liderazgo cultural queremos destacar dos funciones básicas que a la vez se disgregan en otras subfunciones. 1. Tener conocimiento y habilidades sobre el ethos del centro: analizar la historia. tradiciones y contexto del centro, la comunidad, el sistema y / o el sector y auditar las habilidades del entorno 2. Tener conocimiento sobre la cultura organizativa: reflexionar sobre los rasgos de la organización p. ej. historias, rituales, ceremonias, valores y los mensajes que transmiten, diagnosticar cooperativamente las áreas donde el cambio es necesario v cuándo hav que hacerlo, identificar cómo se ha utilizado el poder, modificar creencias estratégicas y acciones en línea con la misión, los planes a largo plazo y el rediseño estructural, ayudar a otros a conocer la cultura y modificar algunos rasgos donde corresponda.

Por último, entre las tareas del liderazgo político en los centros escolares, cabe destacar las siguientes: Negociar con profesores, padres v miembros de la comunidad el modelo de dirección del centro para conseguir su misión y objetivos. Negociar con representantes del sector y del sistema para asegurar que los recursos sean adecuados para el centro. Comprometer y movilizar el apoyo de políticos, administradores, estudiantes, padres v otros miembros de la comunidad, empresas y sindicatos para mejorar el lugar de trabajo y las condiciones de profesores y estudiantes. Fomentar una comunidad de aprendizaje en una red compleja de grupos de interés. Desarrollar y comunicar nuevas instrucciones que faciliten la cooperación



Actividad infantil del Museo de la Fundación Louis Vuitton (Paris).

y que influyan en la creación de equipos y coaliciones que entienden la visión y las estrategias y aceptan su validez.

¿Qué modelos de liderazgo pueden ser válidos para el ámbito educativo?

Quiero destacar cuatro:

1. El liderazgo transformacional

Orientado más allá del propio interés. Eleva el nivel de conciencia y de propósito en relación con un objetivo compartido. Incluyo dentro del liderazgo transformacional tareas fundamentales del liderazgo pedagógico como: articular una visión educativa (el proyecto de centro), movilizar el personal desarrollando la misión educativa y los objetivos, implicar a los padres y los alumnos, hacer rendición de cuentas, interpretar y articular

las tendencias sociales, económicas y medioambientales para relacionarlas con las necesidades y las prácticas escolares.

2. El Liderazgo servidor

El liderazgo servidor pone en juego un nuevo principio moral: la única autoridad que merece nuestro apoyo es la que es libre y conscientemente dada al líder por los seguidores, como respuesta y en proporción directa a la evidente y clara talla del líder como servidor. Estamos hablando de una forma de liderazgo que Robert K. Greenleaf definió como "Servant-Leadership", es decir, un liderazgo basado en el deseo de servir a los demás y un propósito más allá del interés personal. Según Greenleaf, el liderazgo servidor hace que los conceptos de poder y de autoridad sean reexaminados desde un punto de vista crítico y que la relación mutua sea menos opresiva. La mejor prueba del liderazgo servidor, dice Greenleaf, radica en evaluar el efecto de esta tarea sobre los miembros menos privilegiados de la organización y la comunidad: ¿Se beneficiarán? ¿Serán más libres, más independientes? ¿Crecerán como personas? Servir y guiar acaban por convertirse, pues, en dos funciones de los "constructores positivos" de una escuela mejor, es decir, de un liderazgo orientado al bien común.

3. El liderazgo responsable

El liderazgo responsable cuida de los valores comunes, de la comunidad en la que actúa. Ofrece inspiración y perspectiva sobre el futuro deseado. Da apovo a los seguidores. Crea sentido y significado. Es aquí donde cobra pleno sentido la distinción antes mencionada de Ignacio Ellacuría entre "Hacerse cargo de la realidad", "cargar con la realidad" y "encargarse de la realidad". Las tres expresiones guardan relación con el liderazgo responsable. Hacerse cargo de la realidad significa entender implicadamente las situaciones. Cargar con la realidad significa servir ante las situaciones difíciles y no servirse de ellas. Y encargarse de la realidad significa actuar comprometidamente, construvendo la realidad. Las tres versiones forman parte de una especie de inteligencia práctica e inteligencia ética que habría en el liderazgo responsable.

4. El liderazgo distribuido

El liderazgo no es algo que hacemos a otras personas, sino algo que hacemos con otras personas. En el caso del liderazgo educativo es fundamental saber hacer el paso del *Me* al *We*, del yo al nosotros. En los centros, necesitamos

un proyecto conjunto, no un conjunto de provectos. Sólo podremos conseguir una visión compartida si todos trabajamos en colaboración al servicio de un obietivo común, mediante diferentes comunidades (o unidades) de liderazgo. El liderazgo no es una cuestión de élites, sino de escalas (sobre todo de escalas micro v meso). El liderazgo educativo permite el paso del modelo de líder centralizador (ordenar y controlar) al de líder distribuidor (coordinar v cultivar). Del modelo autoritario al modelo facilitador, de mandar a saber crear compromiso y de imponer un hito a crear objetivos comunes. Esto significa combinar o a veces sustituir la opacidad por la transparencia; el control por la confianza, el ordeno y mando por el compromiso y la participación, el liderazgo desde arriba por el liderazgo en todos los niveles: el foco en las tareas por el foco en las personas, o el énfasis en la competencia interna por el énfasis en la colaboración interdepartamental. Lo que se necesita es, más bien, promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos y encargos.

Como se puede comprobar, no hay posibilidad de impulsar un modelo integral de liderazgo educativo como este desde las visiones heroicas o individualistas clásicas. En organizaciones del conocimiento parece más adecuado hablar de liderazgo distribuido o liderazgo compartido. En palabras de F. Longo:

"Quién dirige esta clase de organizaciones no debe aspirar ya a ensanchar su base de poder e influencia, medida por el número y calidad de sus seguidores. Lo que necesita es, más bien, promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades



Taller para docentes en el Seminario de Educación Ciudadana de la Cátedra Medellín-Barcelona en Medellín (febrero 2011).

sobre iniciativas, proyectos, encargos y experimentos. Dicho de otro modo, necesita rodearse de gente dispuesta a ejercer, en parcelas específicas de la actividad de la organización, las tareas del liderazgo".

El liderazgo de los docentes

Esta nueva concepción del liderazgo distribuido nos permite finalizar nuestra reflexión haciendo una brevísima referencia al nivel micro, que se acerca al liderazgo en el aula como tarea del profesorado en interacción con los alumnos. Si hemos dicho que ya no es posible aspirar a modelos de líderes visionarios, sino que las organizaciones del conocimiento reclaman formas compartidas de liderazgo. es lógico afirmar ahora que el valor del liderazgo hoy ya no es una cuestión sólo de élites. Hay diferentes escalas o niveles de liderazgo y, por tanto, una parte relevante de este liderazgo lo puede ejercer a nivel micro el profesorado.

En diversas intervenciones públicas he vinculado la tarea de liderazgo del profesorado con la labor del referente. Ser referente y ser líder no son la misma cosa, pero tienen mucho más en común que el aspirar a ser sólo "enseñante". Ser enseñante es como llenar un vaso: se aspira a transferir conocimientos y administrar currículos. Ser referente significa, además, encender un fuego: se contribuye a crear actitudes y forjar caracteres. Plutarco, en su obra Moralia, escribió:

"La inteligencia no necesita rellenarse como un vaso, sino que más bien requiere crear en ella un impulso para que piense independientemente. Es como si un hombre necesitara coger fuego de casa de sus vecinos y después de encontrar una lumbre grande y espléndida, decidiera quedarse allí para continuar calentándose a sí mismo: del mismo modo, es como si uno. acercándose a otro para participar en el beneficio de su discurso y no creyera que es necesario encender su luz interior y su propia inteligencia, sino que, llenándose de gozo por ese discurso permaneciera cautivado por él, sentado. Ese sacaría de lo que se ha dicho solo algo como opinión,



que da brillo a su rostro, pero sin que haya conseguido disipar el moho y la oscuridad interior de su alma, que solo logra evaporar y expulsar el fuego de la filosofía".

En el sentido de Plutarco, los referentes encienden una llama, aspiran a ser testigos vivientes de un estilo de vida humana de calidad. Los referentes nos dicen: "Puedes aspirar a ser mejor". Nos hacen caer en la cuenta de la importancia personal de la grandeza moral y la autoestima y que la calidad de la acción tiene una cierta correlación con la calidad personal.

A diferencia de los referentes, los líderes nos plantean retos que nos desafían y nos impulsan al cambio. Nos dicen "Puedes aspirar a más", no seas conformista, no te quedes en la mediocridad, dentro del proyecto de vida personal o colectiva tienes la posibilidad de crecer, de sobresalir. Este tipo de liderazgo saca de nosotros competencias y capacidades que ni siquiera nosotros conocíamos. Es por este motivo que lo hemos vinculado con la idea de liderazgo transformacional: porque, orientado más allá del propio interés, eleva nuestro nivel de conciencia y de propósito en relación con un objetivo compartido. Y, en segundo lugar, lo hemos vinculado también con la idea de liderazgo responsable, porque tiene cuidado de los valores comunes. de la comunidad en la que actúa, ofrece inspiración y perspectiva sobre el futuro deseado, da apoyo al grupo y crea sentido y significado.

Sea como sea, tal vez no todos los educadores podrán ser líderes, pero, en diversas escalas, seguro que todos pueden ser referentes. Los líderes educativos son portadores de antorchas y creadores de nuevos fuegos. Cuando decimos "toma

el relevo, llévalo un tramo del camino y luego transmítelo" y lo hacemos, nos convertimos en eslabón v puente entre generaciones. "La vida -decía George Bernard Shaw- no es una corta vela para mí. Es una especie de antorcha espléndida que he de elevar en todo momento. y quiero hacer que queme tan brillante como sea posible antes de entregarla a las generaciones futuras". El liderazgo educativo –al igual que la vida– asume el compromiso del mantenimiento brillante v la transmisión esperanzada de un vínculo (cultural, axiológico, espiritual) entre las generaciones. Nuestra antorcha es a la vez herencia y proyecto, tradición y sueño. vinculación con el pasado e innovación, capacidad de reinvención y apertura de nuevos caminos. Para el mantenimiento y transmisión de la antorcha el liderazgo educativo es imprescindible.

Consejos finales para educadores

- 1. No minusvaloréis lo que estáis haciendo. Estáis contribuyendo a construir y mejorar la realidad. El ser maestro os ha de dar un grado de autoestima suficiente. Si lo sois, seguro que estáis desarrollando unas competencias muy importantes para vuestra vida y para la vida de los demás.
- 2. Las competencias que un buen maestro pone en juego son competencias muy preciadas, muy valoradas. Un buen maestro sabe dar respuesta a contextos de vida muy diferentes y sabe combinar la transferencia de conocimientos con el cultivo de actitudes. El educador, por fuerza, tiene que tener una visión holística de la persona. Es desde esta visión que podemos contribuir a formar personas competentes en los aspectos cognitivos y profesionales, personas conscientes de sus responsabilidades

- y de su comportamiento ético, personas comprometidas con la sociedad y el país y personas conectadas con el mundo y el entorno.
- 3. Cuidado con el activismo. El mayor peligro de las personas muy orientadas a la acción educativa, incluso como responsables de grupos, es creer que la acción por la acción ya vale. Y es cierto que necesitamos los resultados. pero estos deben estar guiados por un punto de reflexión que dé sentido v trascendencia a lo que hacemos v queremos hacer. Lo que valoran más los seguidores del liderazgo es un intangible. Es la construcción de sentido. Es decir, que alguien nos diga hacia dónde vamos. Y eso no es acción. Liderar es crear sentido. La construcción del sentido es una construcción filosófica y espiritual. Construir sentido implica reflexión y profundidad. Por lo tanto, este punto quiere decir que cuando vaváis al fitness no sólo debéis muscular la musculatura física, ni siguiera la mental. Sino también la axiológica, la existencial y la espiritual. Porque son en éstas donde se encuentra la fuente del sentido. Así pues, el cuidado de la vida interior del rector y del maestro es muy relevante. Tenemos que estudiar en la escuela, debemos muscular en el gimnasio y debemos meditar en el monasterio. Necesitamos las tres cosas: conocimiento, acción y reflexión.
- 4. Uno de los peligros más grandes que tiene un educador es el *burn-out*, el quemarse. Porque el liderazgo educativo genera una transmisión positiva de energía, implica dar mucha energía a los demás y esto provoca un efecto de vampirización. Los seguidores captan esta energía, la quieren y la reclaman. Es energía esperanzadora, positiva.

La pregunta es: ¿dónde encontrará el maestro la fuente de regeneración de energía? O, dicho de otro modo: ¿el maestro debe ser una batería o una dinamo? Cuando decimos: "tenemos que recargar baterías", imaginamos que la energía nos vendrá de fuera. Pero de la energía que te llega de fuera siempre eres dependiente. En cambio, si te conviertes en una dinamo, si encuentras una fuente interior para fortalecer tu energía evitarás el burn-out. Y eso no se hace sólo con el fitness físico o ni siguiera académico, intelectual. Es más, necesitamos también el axiológico o el espiritual. Quiere decir incorporar en nuestra preparación y crecimiento ratos de silencio, de reflexión, de distanciamiento, de autoconocimiento, de meditación, etc. Es aquí donde encontraremos esta energía interior. El liderazgo no es sólo una cuestión de cómo hacer, sino también una cuestión de cómo ser. Es importante tener un dominio sobre cómo hacer las cosas. pero la grandeza del buen liderazgo arraiga en la calidad y carácter de las personas, en su autenticidad, en su autoconocimiento. Es decir, depende de su estado interior y de la calidad de su conciencia. Estamos sugiriendo que, en el fondo, aparte de la inteligencia lógico-formal (conocimientos) y de la inteligencia práctica (competencias), el liderazgo (educativo) es también una cuestión de inteligencia existencial (conciencia). Si prestamos atención sólo a las estrategias de acción, acabamos por olvidar las fuentes de nuestros objetivos y la naturaleza profunda de nuestro compromiso. Trabajamos entonces sobre las prácticas, pero olvidemos trabajar sobre los propósitos que orientan estas prácticas y las hacen relevantes.



Emergencia climática y escuelas en Barcelona Jaume Barnada



Escuela Font d'en Fargas. "Refugis Climátics".

El cambio climático es una realidad y afecta a la calidad de vida de las personas. Para hacerle frente, Barcelona dispone del Plan Clima¹ que es la hoja de ruta para establecer las medidas de mitigación, adaptación y resiliencia, justicia climática e impulso a la acción ciudadana. En enero de 2020, el Ayuntamiento de Barcelona declaró la Emergencia climática². Estas estrategias recogen más de 200 acciones, hasta el 2030, para anticiparse a los riesgos climáticos, para mejorar la respuesta ante sus efectos y reducir la vulnerabilidad de las personas garantizando su bienestar. Entre otras acciones, se propone mejorar

las condiciones de confort térmico de los equipamientos y espacios públicos utilizando medidas de arquitectura pasiva y crear una red de refugios climáticos ante las altas temperaturas. "Transformamos las escuelas de Barcelona para adaptarlas a los efectos del cambio climático a través del verde, el azul y el gris" encaja bien en estas propuestas y desarrolla, como piloto, las acciones en equipamientos escolares públicos.

La Urban Innovation Action (UIA)³ promueve iniciativas que tienen como objetivo encontrar soluciones para retos del desarrollo urbano en la Unión Europea. El Ayuntamiento de Barcelona solicitó

¹ https://www.barcelona.cat/barcelona-pel-clima/ca/

² https://www.barcelona.cat/emergenciaclimatica/ca

³ https://www.uia-initiative.eu/en/news/barcelonas-pi-lot- project-beat-heat-0

financiación para este programa de la Comisión Europea que plantea intervenciones de adaptación al cambio climático, calidad del aire, trabajo y vivienda. La propuesta fue aceptada, previendo una ejecución entre 2018 y 2021, y se le asigno un presupuesto de 5 millones de euros, con una financiación de un 80 % de la UIA y un 20 % municipal.

El Ayuntamiento de Barcelona ha elaborado un protocolo que define qué son los refugios climáticos, su gestión, a quién van dirigidos y cómo se adaptan a un equipamiento escolar, concretando que:

- Serán espacios de confort climático a través de la implantación de medidas pasivas.
- Serán espacios de usos comunes en equipamientos públicos.
- Podrán ser lugares interiores, no necesariamente climatizados, o exteriores, como parques y jardines.
- Deben tener una buena accesibilidad y ser áreas seguras de descanso.
- Se utilizarán en situaciones de emergencia por calor extremo, pero fuera de estos episodios tendrán otros usos.
- Irán especialmente dirigidos a personas vulnerables al calor.
- No serán equipamientos sensibles, ni puntos de atención médica, ya que estos lugares, en los periodos de calor, se pueden colapsar.
- · Se dispondrán en red.

El proyecto tiene como objetivo transformar 11 escuelas públicas en refugios climáticos abiertos a la ciudadanía, implementando soluciones tradicionales contra las altas temperaturas. También, tiene una vertiente pedagógica, puesto que los alumnos participarán en el diseño de soluciones climáticas y en su

evaluación. Es un proceso que se adapta a unos equipamientos y define un piloto para nuevas acciones. Se decidió actuar sobre escuelas públicas por:

- La distribución de las escuelas es de máxima capilaridad y son los equipamientos que penetran más en las dinámicas comunitarias.
- La propuesta es la transformación de las escuelas en refugios climáticos abiertos al vecindario. Muchas escuelas de la ciudad forman parte del proyecto de patios abiertos.
- Barcelona dispone de la red de Escuelas + Sostenibles⁴ que trabajan la sostenibilidad como parte del proyecto educativo.
- Las escuelas acogen a personas vulnerables al calor entre el alumnado y disponen de capacidad para acoger a nuevas debido a la proximidad vecinal.
- Es un proyecto pensado para cada escuela con capacidad para ser un modelo replicable.

El proyecto es transversal y colaborativo debido a la multiplicidad de acciones. Está coordinado desde el Área de Ecología Urbana del Ayuntamiento de Barcelona y agrupa a una serie de socios:

- Ayuntamiento de Barcelona: Área de Ecología Urbana, Área de Derechos Sociales, Agencia de Salud Pública de Barcelona, Barcelona Ciclo del Agua, Agencia de la Energía.
- Consorcio de Educación de Barcelona.
- Entidades investigación: Instituto de

⁴ https://www.barcelona.cat/barcelonasostenible/ca/escoles-sostenibles





Escuela Font d'en Fargas. Ágora climática y espacio de agua y arena.

Salud Global de Barcelona⁵ e Instituto de Ciencia y Tecnología Ambientales.

Comunidades escolares.

Se ofreció a todas las escuelas públicas de Primaria de la ciudad participar en el proyecto por medio de su adscripción como socios. La selección de las escuelas se hizo mediante unos criterios que determinaron puntuaciones específicas que evaluaban la idoneidad de cada equipamiento escolar de acuerdo con aspectos particulares y ambientales:

- Datos de cada centro, localización, año de construcción, usos compartidos con otros equipamientos y patios adyacentes.
- Evaluación climática, la vulnerabilidad a las olas de calor y la presencia de verde.
- 5 https://www.isglobal.org/ca/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/les-escoles-com-a-refugis-climatics/7305043/0

- Comportamiento energético de las aulas, fachadas y los espacios bajo cubierta.
- Superficie de patios, el porcentaje de espacios pavimentados con respecto a los espacios verdes, el grado de soleamiento y los puntos de agua.
- Índice de complejidad escolar, la pertenencia a la red de Escuelas + Sostenibles o si ya eran escuelas con patios abiertos a la ciudadanía.

En las escuelas seleccionadas se inició un proceso participativo para evaluar sus necesidades y los socios técnicos realizaron un diagnóstico de los equipamientos. Este trabajo en paralelo verificaría las intervenciones y su idoneidad. Se elaboró un catálogo de elementos y de soluciones que se pueden implementar de acuerdo con la diagnosis técnica y que mejorarán las condiciones ambientales de las escuelas, al tiempo que se ajustarán el diseño de los refugios climáticos.



El proceso participativo

El proceso participativo implica a toda la comunidad educativa v tiene como objetivo ayudar a definir las medidas que hay que aplicar en cada una de las escuelas a través de la detección de las necesidades v evaluar su impacto una vez implementadas. La propuesta se elabora en diversas sesiones, dinamizadas por Escuelas + sostenibles, destinadas a validar los retos en clave de adaptación climática, avudar al equipo técnico asignado a cada escuela a concretar las medidas escogidas v a redactar el proyecto, hacer una primera evaluación de las medidas desplegadas y evaluar si las soluciones implantadas meioran el confort térmico. Las mejoras más priorizadas han consistido en favorecer la ventilación natural cruzada, añadir nueva vegetación, tratar superficies, incorporar fuentes de agua e instalar soluciones mixtas con sombra, vegetación y agua.

El proceso educativo

El proceso participativo se acompaña de una propuesta pedagógica para toda la comunidad educativa v, más concretamente, para el alumnado de 5º y 6º de primaria, que son los cursos que lideran el provecto y que tienen alumnos de entre 10 a 12 años. A través de seminarios de formación para el profesorado, se ofrecen recursos educativos para tratar la adaptación a la emergencia climática. También se profundiza en estrategias de comunicación para hacer llegar al vecindario el uso del equipamiento como refugio climático v se propone actividades para aprovechar pedagógicamente las medidas implementadas. El objetivo es que la escuela mantenga la temática del cambio climático como eje vertebrador de su proyecto educativo y, por este motivo, se proporcionará una guía y una maleta pedagógica.

La diagnosis técnica

Para definir las actuaciones que se implementan, se elabora una diagnosis técnica que identificaba la situación del edificio y del patio y se modeliza cada escuela mediante programas de simulación de soleamiento y las posibilidades de ventilación natural. La diagnosis se centra en 3 ámbitos:

- Los límites arquitectónicos: con el análisis de la situación urbana, la volumetría edificada, la tipología de la planta y del patio, la relación entre el edificio y el patio, la superficie de patios, el porcentaje de espacios abiertos por persona, la zonificación de los patios, la tipología de las cubiertas y los sistemas de ventilación y climatización.
- Los límites del emplazamiento: con la valoración de las protecciones solares, el porcentaje de superficies duras con posibilidad de cubrir, la presencia de porches, la sombra en verano, la vegetación, el porcentaje de vegetación con respecto a la superficie del patio, la superficie apta para nueva vegetación, el viento dominante, los puntos de agua, la materialidad y colores de los pavimentos y fachadas, el porcentaje de superficie de patio con posibilidad de transformarse.
- Los límites urbanos: con la medida del entorno urbano, la calidad del aire y la exposición a la contaminación por PM₁₀ y NO_x, la exposición acústica y los potenciales de acumulación de temperaturas solares.

El catálogo de elementos y soluciones

Se elaboró un catálogo de elementos y soluciones mixtas, donde se incluyen ejemplos





A la izquierda, escuela Vila Olímpica con espacio de estar con agua y naturaleza al lado de la pista deportiva. A la derecha, escuela Els Llorers con una nueva organización del patio con un jardín mediterráneo y espacios de sombra.

para la redacción de los proyectos en los tres campos previstos: naturaleza, agua y arquitectura. El catálogo se estructura a través de fichas que se desarrollarán en los proyectos y se definen maneras comunes de actuar que son piloto y replicables sobre los equipamientos y con la finalidad de convertirlos en refugios climáticos.

Con respecto a la naturaleza, se definen los lugares en los que actuar con plantaciones: patios, jardines, cubiertas, fachadas y medianeras y se indica el tipo de vegetación. Se especifica que todas las especies son especies autóctonas o bien aclimatadas y que cumplen los requisitos para mejorar las condiciones climáticas. Con respecto al agua, el catálogo propone soluciones de puntos de toma de agua, fuentes de agua potable, elementos de ocio y de juego simbólico, balsas naturalizadas o para los huertos y aljibes. En arquitectura, se prevé: la generación de energía con placas fotovoltaicas, placas solares térmicas, aislamientos en cubiertas y fachadas, aislamientos y puentes térmicos en cerramientos, protecciones solares, toldos y pérgolas y cubiertas frías.

Las referencias internacionales

El proyecto se inscribe en un momento de emergencia climática generalizada. Hay varias actuaciones internacionales que comparten experiencias similares, ya sea por el tipo de programa, o bien por la concepción.

París propone el proyecto *Oasis*⁶ para transformar los patios de las escuelas con el objetivo de crear espacios para la vida cotidiana. Los patios renovados ofrecen más vegetación, una mejor gestión del agua de lluvia, puntos de agua, rincones tranquilos y una mejor distribución del espacio. Estos patios, tendrán usos públicos fuera del tiempo educativo y se convertirán en refugios para personas vulnerables durante las olas de calor.

Madrid ejecutó un proyecto piloto en 3 escuelas, en 2018-2019, con el objetivo

6 https://www.paris.fr/pages/les-cours-oasis-7389

de convertir los patios escolares en lugares sanos, más inclusivos socialmente y diversos, que se adaptaran mejor a los efectos del cambio climático.

La red de ciudades C40 que promueve acciones climáticas, para un futuro más saludable y sostenible ha valorado el proyecto de Barcelona como una buena práctica a escala internacional incluyéndolo en el programa "Cooling schools. Experiences from C40's cool cities network. On how to adapt schools to rising urban temperatures".

Monitorización del proyecto

El proyecto incluye varios sistemas de monitorización y toma de datos antes, durante las obras y como valoración de los resultados. Esta parte está coordinada por la Agencia de Salud Pública de Barcelona, el Instituto de Salud Global de Barcelona y el Instituto de Ciencia y Tecnología Ambientales. Se prevé redactar estudios y conclusiones sobre las condiciones ambientales de las escuelas, la calidad del aire del entorno y la capacidad cognitiva del alumnado con respecto a la variación de temperatura.

Los proyectos

Los equipos técnicos que han redactado los proyectos han contado con muchos *inputs*, como: el catálogo de elementos y soluciones, las diagnosis técnicas de las escuelas y una propuesta de actuaciones prioritarias y secundarias. Los proyectos presentan un buen equilibrio entre los objetivos, los deseos de las escuelas, las diagnosis y las cuestiones técnicas. La innovación de estas actuaciones está asegurada, ya que se diseña un nuevo concepto de espacios climáticos que hoy

no existe en Barcelona y que se adapta a la Declaración de Emergencia Climática.

Los provectos utilizan la naturaleza con el fin de alcanzar una biodiversidad más amplia en los patios, al tiempo que obtenemos nuevos espacios de frescor y sombra. El número de nuevos árboles plantados es considerable y se ha reducido el suelo pavimentado para obtener más suelo natural y transpirable. Se ha construido: muros verdes, jardines mediterráneos, espacios de sombra con arbolado y pérgolas y vallas verdes. Con respecto al agua, los proyectos incorporan unas soluciones que se adaptan a los deseos de las escuelas v cumplen los requerimientos técnicos y de salud. Son ejemplos: fuentes multifunción, espacios singulares de juego y pérgolas y columnas con aspersores. La arquitectura pasiva ha sido clave y se ha actuado en los elementos prioritarios seleccionando eiemplarmente las intervenciones. Algunas de estas propuestas son: cubiertas frías, verdes y ventiladas, sombra sobre cubiertas mediante toldos y pérgolas, protecciones solares en fachadas, pérgolas para crear espacios verdes y nuevas ventilaciones cruzadas en las aulas.

Las obras de los refugios climáticos se han ejecutado en verano de 2020 y han sido entendidas por las 11 escuelas como una oportunidad de la renovación pedagógica.

Conclusiones y motivos por los que hay que hacer refugios climáticos en las escuelas

El Ayuntamiento de Barcelona recibió cofinanciación del "Urban Innovation Action" para desarrollar un proyecto piloto y adaptar 11 escuelas de la ciudad a la emergencia climática a través de la implementación conjunta de acciones verdes, azules y grises. El objetivo del



Escuela Can Fabra. Proceso participativo.

proyecto es crear una red capilar de refugios climáticos en equipamientos públicos que serán usados por el alumnado de las escuelas y que la ciudadanía también podrá utilizar, en los momentos de emergencia por altas temperaturas, ya que los patios permanecerán abiertos a la comunidad vecinal. El provecto también tiene una vertiente pedagógica, puesto que los niños y las niñas, de 10 a 12 años, participan en el diseño de las soluciones climáticas y en la evaluación de las acciones y las escuelas se integran en el programa "Escuelas + Sostenibles". Respecto a los proyectos de arquitectura, se debe mencionar la utilización de medidas pasivas que combinadas aportan soluciones innovadoras y sostenibles que favorecen a la definición de un modelo replicable en otras situaciones. Debemos hacer refugios climáticos en las escuelas por los siguientes motivos:

 Los niños son especialmente sensibles al calor extremo, cualquier actuación pensada para ellos beneficia al conjunto de la población vulnerable.

- **2.** La mejora de las condiciones de los espacios educativos con arquitectura pasiva aumenta el confort térmico y crea un mejor entorno de aprendizaje.
- 3. La creación de patios escolares con sombra, agua y zonas de estar para los niños y las niñas anima a jugar fuera y aumenta la actividad física de los alumnos y su salud.
- **4.** El uso de las escuelas como ejes comunitarios proporciona conciencia climática y social a la comunidad.
- 5. Las escuelas públicas funcionan como modelo piloto demostrativo de las características que debe tener un refugio climático urbano.
- 6. Las escuelas actuarán como espacios de confort con respecto a las altas temperaturas y se abrirán a los vecinos más vulnerables en los periodos de calor extremo.
- 7. La constitución de una red de refugios climáticos en los equipamientos públicos refuerza la idea de ciudad con proximidad de equipamientos para la vida cotidiana.



Milán, un "Mar Cultural Urbano". Entrevista con Andrea Capaldi Emilio Palacios y Pau Palacios



A la derecha, Andrea Capaldi y diversas actividades de Mare Culturale Urbano.

Según el portal SYMBOLA, de Fundación por la Calidad Italiana¹, en 2020, Milán es la capital de la cultura italiana: es la primera en término de valor añadido y empleo; el sistema de producción cultural y creativa creció, entre 2017-2018, hasta los 96 mil millones de euros: el 16,9 % de la riqueza producida por la cultura y la creatividad en toda Italia; el empleo en el sector aumentó en 1,5 % (hasta alcanzar los 365 mil empleados), confirmando su gran contribución al total del empleo del país (6,1 % del conjunto). Resumidamente, el mundo cultural y creativo milanés se concreta en la actividad de las indus-

trias creativas (diseño, comunicación arquitectura...), las industrias culturales (editoriales, videojuegos, música, cine...), el patrimonio histórico-artístico, las artes escénicas y artes visuales, a las que se suman las empresas impulsadas por la creatividad (empresas no directamente atribuibles al sector, pero que emplean profesiones culturales y creativas de forma estructural, como la fabricación avanzada y la artesanía artística).

El impacto de Milán a escala internacional, en el ámbito creativo y cultural, quedó plasmado en su elección por la asociación Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) como sede de la 9ª Cumbre de la Cultura 2020 (World Cities Culture Summit), evento que debía

¹ https://symbola.halleymedia.com/live345-lo-so-no-Cultura-Focus-Lombardia?seek=20

celebrarse entre el 26 y 30 de octubre y que la pandemia generada por la Covid-19 aplazó sin fecha. Los organizadores milaneses vieron en la Cumbre una excelente "oportunidad para el diálogo y la discusión sobre muchos temas relacionados con las políticas culturales, desde la inclusión social al desarrollo económico, desde la regeneración urbana a la cohesión generacional"².

Sobre este papel de la ciudad y sobre uno de sus agentes más dinámicos Mare Culturale Urbano, hablamos con Andrea Capaldi, ³ cofundador y CEO de la entidad. Mare4 es un centro de producción artística muy activo en el Oeste de Milán, que nació con la finalidad de construir un nuevo modelo de desarrollo territorial de los suburbios. Partiendo de un fuerte vínculo con la dimensión local, desarrolla intercambios a escala internacional en los ámbitos de la inclusión social, la regeneración urbana y la innovación cultural. Mare Culturale Urbano ha recibido varios premios, incluido el Ambrogino d'Oro al espíritu empresarial.

La ciudad y las políticas culturales

La directora teatral y milanesa Andreé Ruth Shammah afirma que "la cultura debe romper moldes". ¿Puede ofrecernos su definición personal de cultura?

La cultura debe ser el pan de cada día en la vida de todas las personas. Sin embargo, desafortunadamente, en los últimos decenios, puede incluso que, en el siglo último, esta función no ha sido real, en el sentido que la cultura está cada vez más al servicio de una élite, de tal manera que la mayor parte de la población es excluida del impacto benéfico que supone el hecho de que la cultura forme parte del propio ser, de la propia existencia. Cada vez estoy más convencido de que, si queremos cambiar la marcha de nuestro mundo, de nuestro país e incluso de nuestro pequeño pueblo, debemos intentar completar la educación con la lectura de ciertos códigos culturales que lleguen a toda la población y no solo a unos pocos afortunados.

Habla de cultura, educación...

Hablo de teatro, danza, artes visuales. No hablo de Matemática, Filosofía... Hablo de participación en la vida cultural.

Comprendido... En Fundación Kreanta, entendemos la cultura y la educación como factores determinantes del ser de la ciudad. En este sentido, algunos pensadores afirman que "las ciudades vencen a las crisis" y que la cultura tiene un peso importante en esta capacidad de superación.

Los artistas son los que le dan ese peso importante a la ciudad. Los artistas ayudan a metabolizar el presente, a comprender e interpretar lo que está sucediendo, así como a hacerse las preguntas precisas para imaginar las posibles soluciones. El rito colectivo en el cual nos incrusta el artista es fundamental en nuestra sociedad.

Y en una situación crítica como la actual (pandemia), ¿crees que los artistas han de ser el referente para buscar una posible salida...?

No, es claro. Los artistas sin una política cultural de ciudad no pueden hacer nada.

² https://www.comune.milano.it/-/cultura.-sara-milano-a-ospitare-nel-2020-il-prossimo-summit-del-world-cities-culture-forum-

³ La entrevista se llevó a cabo en Milán el 19 de octubre de 2020.

⁴ https://maremilano.org/#



Ópera al aire libre.

Tienen sus armas sin punta. Si los artistas no están sustentados por un marco político cultural ciudadano, primero estatal y luego local, ven vapuleado su propio trabajo como actores en la ciudad creativa.

Dentro de este contexto sobre el que hablamos, la ciudad y las políticas culturales ¿dónde se encuentra *Mare Culturale Urbano*?

En términos geográficos, *Mare* está en una posición periférica. Quiere ser una institución cultural al servicio de la ciudad, a partir de la experiencia que supone vivir un espacio que te ofrece cultura. Somos un espacio abierto, una plaza, un lugar de acogida, que cuida a la gente, siete días a la semana, con una visión de 360°. En este espacio se llevan a cabo actividades muy heterogéneas, destinadas a personas de todo tipo, desde niños a ancianos. Es un lugar que busca activar un diálogo

vivo entre el artista, el objeto artístico y las personas que quieren trabajar sobre este objeto artístico, estimulando su capacidad creativa y haciendo recapacitar sobre el impacto que puede tener sobre la propia vida.

La trayectoria de *Mare* Culturale Urbano

¿Cuándo iniciasteis vuestra andadura? Iniciamos en 2016.

¿Os inspirasteis en algún otro referente similar?

Cierto, habíamos estudiado modelos nacionales e internacionales y "robamos" aquello que más nos gustaba. Pescamos en experiencias a las que nos sentíamos vecinos. A partir de ahí, elaboramos una receta con todos aquellos ingredientes que consideramos debía tener *Mare*.

En el marco de todas vuestras actividades, ¿cuáles son las que han tenido más impacto, más éxito, que pensáis que funcionan mejor?

Creo que no hay cosas que funcionen mejor que otras. En líneas generales, se genera un palimpsesto intenso de actividades muy diversas entre sí. Hay una idea en la programación de Mare Culturale Urbano, que rige nuestras actividades, basada en el principio de acoger a la vez personas de diferente tipología en un mismo espacio-tiempo. De ahí, ese palimpsesto heterogéneo que va desde la música clásica a la popular y al jazz, pasando por las residencias de artistas, las exposiciones, los recitales de poesía. Y, por tanto, la fuerza de *Mare* está en ese hecho de ofrecer una actividad intensa y muy heterogénea.

Sabes que para algunas entidades y agentes culturales la medición del impacto de la propia actividad es un hecho casi tan importante como la misma actividad. No sé si vosotros disponéis de algún método para medir el impacto de vuestras actividades... Imagino que vosotros mismos tenéis una impresión en el sentido no tan, digamos, objetivo como puede ser una evaluación, sobre vuestro quehacer diario. La visión propia de una organización que pone en juego todos sus recursos y que comprende qué está yendo bien y qué no en relación con los objetivos marcados.

Un método propio no tenemos. Sin embargo, contrastamos muy a menudo con los diferentes grupos de interés los contenidos y la calidad de las actuaciones. Sí que disponemos de trabajos de investigación, realizados por estudiantes universitarios, que nos ofrecen pistas de análisis y reflexión. Desde el punto de vista cuantitativo la visión es empírica, pues controlas el número de actividades, de participantes, de recursos aportados;

pero, cualitativamente, la valoración es muy subjetiva.

Las relaciones público-privado en la oferta cultural de Milán

Mare Culturale Urbano se encuentra en un espacio propiedad del municipio de Milán. ¿Cuáles son las relaciones entre público y privado en la oferta cultural de la ciudad?

Hay una sensación de incertidumbre. Seguramente, la ciudad de Milán, respecto al panorama italiano, tiene una tensión. una permeabilidad muy importante en relación con el mundo de la cultura, mayor que la relación existente en otras ciudades italianas. Sin embargo, para nosotros el tema principal es que se debe tomar en consideración, en el marco de la financiación pública, cuánto, sobre la base de la cultura, aportan a la regeneración urbana de la ciudad estas instituciones culturales, tipo Mare, que programan de manera más híbrida. Este factor no está normalizado financieramente, mientras sí que lo está el de aquellas instituciones que trabajan sobre sistemas de financiación, digamos, tradicionales, como el teatro de prosa, el teatro de verso, los conciertos de música clásica, la lírica, las orquestas... Son estas instituciones las que drenan buena parte de la financiación pública. No estoy diciendo que hay "bueno" y "malo", estoy diciendo que se trata de un dato de facto. En cuanto a los primeros, hay mucho trabajo por hacer. El soporte financiero se queda siempre corto.

Por otro lado, si observamos la relación entre público-privado desde el punto de vista de una colaboración sistémica, la ciudad de Milán ha generado algunos instrumentos muy queridos por el gobierno cultural—por lo que tienen de "comunica-



Cine al aire libre.

cional"–, como puede ser Art Week⁵, que aportan una cierta ayuda a la difusión de las actividades culturales. Sin embargo, estos instrumentos comunicacionales no penetran los problemas fundamentales de la existencia del hecho cultural de las entidades periféricas y, sobre todo, de su supervivencia. Inciden también en dar mayor apoyo a las entidades que ofrecen programaciones estables.

Acabas de citar Art Week...

Cierto, en el sentido de que Milán, en estos últimos años, ha construido su plataforma de comunicación bajo el modelo de "la semana": de la moda, del diseño, de la alimentación, de la música, etc., etc.

En relación con *Art Week*, la Fundación Prada, el Hangar Bicocca, la Trienal, el Museo del Novecento, el MUDEC (Museo de las Culturas) y tantos otros eventos culturales que conforman el ecosistema cultural milanés, en tu opinión, ¿cuáles son los aspectos que funcionan y cuáles sería necesario mejorar?

Estamos hablando de "grandes excelencias" y creo que ahí no hay mucho que mejorar. Se trata de importantes puntos de referencia a escala internacional. En todo caso, y como en cualquier otra entidad cultural, debe mantenerse el hecho de la comunión y el diálogo entre estas entidades y el carácter comunal de sus actuaciones. Objetivamente, se trata de entidades que realizan un gran trabajo a favor del sistema cultural, que pueden tomarse como modelo de la producción artística contemporánea. Sería bueno que

⁵ https://milanoartweek.comune.milano.it/https://milanoartweek.comune.milano.it/

su programación tuviese gran capacidad de unir artistas y público, obra artística y apertura e invitación a gozar del arte. A veces, pecan de considerarse lo mejor de lo mejor.

¿Y cómo conviven estas "excelencias" con realidades como la vuestra, *Mare Culturale Urbano*?

Bueno, hablamos de entidades con estructuras permeables y de entidades con estructuras absolutamente no permeables. Por ejemplo, Mare ha activado colaboraciones con entidades muy prestigiosas, como el Piccolo Teatro di Milano, de enorme excelencia por el tipo de trabajo que realiza y, a mi parecer, por la fascinadora predisposición que tiene a trabajar en y con el territorio, sin miedo a ser contaminada y en permanente diálogo con el entorno. En este período tan especial que estamos viviendo, el Piccolo y Mare han tenido una enriquecedora colaboración, gracias a la profesionalidad de ambos grupos humanos y a su pasión por el trabajo que realizan. Este modo de actuar va totalmente en la línea de nuestra política cultural ciudadana porque pone en relación una institución de prestigio mundial con otra, como Mare, que se mueve en la periferia cultural. Cuando este tipo de diálogo funciona bien, el valor del resultado se multiplica y es muy apreciado, tanto por parte de la gran institución como de la pequeña.

Y, por este hecho de que *Mare* es, como dices, una institución periférica, ¿puede relacionarse fácilmente con el tipo de sectores sociales a los que os dirigís? Milán es una ciudad muy multiétnica. Hay comunidades de extranjeros que se han integrado bastante bien, otras que luchan por encontrar una relación constructiva con la ciudad.

¿Cómo se mueve *Mare Culturale Urbano* en este aspecto?

Algunas comunidades se autoaislan y resulta difícil entrar en contacto con ellas. Nosotros somos una entidad abierta a incluir componentes de las diversas culturas, es más, sería de una gran riqueza para nosotros. Hemos intentado establecer este diálogo, pero los resultados no son satisfactorios. A veces, sucede que realizas una actividad que ha sido solicitada por un determinado grupo o comunidad, asisten a ella, pero, después, se olvidan, no se sienten verdaderamente en su casa. Has de ser continuamente activo y dinamizador, "creador de necesidades". Esto nos sucede a nosotros, pero es la tónica general en todos los espacios culturales tanto vieios como nuevos de Milán. Generalmente, solo responden a actividades creadas ad hoc. Parece que existiese un sentido de autoprotección estando juntos entre ellos al encontrarse lejos de casa.

Esa la sensación de seguridad al encontrarse fuera del propio medio...

Es como un sentido de "tribu".

Los retos culturales de Milán y de *Mare Culturale Urbano*

Parece, en estos casos, como si la cultura fuese un terreno de separación más que de unión... Hablando de esta dificultad que a veces tienen los ciudadanos de encontrar su espacio cultural, en este momento, estamos inmersos en una pandemia a escala mundial que será larga de superar en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente a escala cultural. ¿Cuál está siendo la consecuencia, en general, a corto y medio plazo, en el ámbito cultural y, en concreto, para *Mare Culturale Urbano*?



La actividad gastronómica es una importante fuente de financiación del proyecto de "Mare".

¿Cómo crees que lo superará?

La respuesta más directa a esta pregunta lleva a considerar cómo estamos desde el punto de vista económico. Actualmente, nos mantenemos gracias a la actividad gastronómica que disponemos. Bajamos la barrera de entrada a las actividades culturales, que son totalmente gratuitas, esperando que las personas asistentes coman una pizza y tomen una cerveza. El principal problema de la pandemia es el miedo a estar juntos, a compartir tiempo y espacio. Este hecho hace poner en duda nuestra sostenibilidad. Nos iría bien poder estar en letargo seis meses y, después, resurgir en primavera con nuevos bríos, dejando atrás esta pesadilla. Sin embargo, esto se antoja actualmente un sueño de difícil cumplimiento.

Según tu parecer, ¿cuáles serán los principales retos que le esperan a Milán, y más concretamente a *Mare*, en el futuro en el ámbito cultural?

Por lo que a *Mare* se refiere, el reto más importante que tiene es mantenerse como una "factoría" a la que vienen los artistas a crear procesos culturales participativos con las personas del territorio; trabajando siempre con una alta calidad artística; desarrollando proyectos muy verticales, muy enraizados en el territorio; logrando, a la vez, la atracción del interés nacional e internacional.

Y, por lo que respecta a Milán, ¿qué consideras que puede aportar a otras ciudades a la hora de definir el propio plan cultural?, ¿la forma de colaboración entre público



v privado?, ¿la generación de eventos de excelencia?...

Con seguridad el diálogo público-privado es un referente muy importante para lograr una evolución positiva del ecosistema cultural. Sin embargo, en el mismo Milán, existe aún un gran potencial por descubrir v sobre el cual trabajar. Hav que alcanzar una profunda conexión entre el "arriba y abajo". Eso aún no se da. Hay procesos muy virtuosos que surgen de abajo o procesos muy impactantes que llegan de arriba, pero no hay diálogo entre ambos. Ciertamente, no es fácil hacerlo. Es un gran reto conjugar de manera profunda, a modo de vasos comunicantes "el alto y el bajo". ¿Cómo hacer que los grandes capitales privados que llegan desde "lo alto" pueden impactar a escala territorial, en forma de procesos "cincuenta-cincuenta", sobre producciones culturales que no tienen como finalidad la recuperación de los recursos invertidos? Esto, a mi entender. es un campo en el cual hay aún mucho por descubrir y mucho por trabajar. En este momento, se están produciendo fenómenos interesantes. Llegan provectos de gran impacto que proceden "de arriba", porque van acompañados de un alto potencial económico, y otros proyectos salidos "de abajo" que, gracias a la virtuosidad de los actores que tienen detrás, logran enraizar en la ciudadanía. Estas dos energías es necesario que. como mínimo, puedan confrontarse y complementarse.

Finalmente, por lo que se refiere al mundo cultural italiano en general, ¿qué es lo que más necesita: estrategia, mentalidad. inversiones?

Pregunta de difícil respuesta. Seguramente, inversiones, pero en la base de las inversiones se precisa una mentalidad para decidir cuánto y en qué se invierte. Fundamentalmente, es preciso cambiar la mentalidad en el modo de hacer, de manera que se fundamente en estrategias culturales cercanas a la ciudadanía. Así pues, es una cadena.

Hemos llegado al final de nuestro cuestionario. Gracias, Andrea, por tus generosas respuestas e interesantes reflexiones.





Jordi TRESSERRAS

Profesor asociado y director del LABPATC. Laboratorio de Patrimonio. Creatividad y Turismo Cultural de la Universitat de Barcelona. Coordinador académico del Programa de Postgrado y Doctorado en Gestión Cultural de dicha universidad. Desde 2010 es profesor visitante del Máster y Doctorado de Gestión del Patrimonio y Turismo de la Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Francia) y de la Especialización y Master en Gestión Cultural de la Universidad Andina Simón Bolívar (Bolivia/Ecuador). Desde 2014 es profesor del Programa de Postgrado en Gestión Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina). Consultor de organismos internacionales (Banco Mundial, BID, UNTWO, UNESCO, Consejo de Europa, Unión Europea, OEI, SEGIB, SICA) y agencias de cooperación (AECID, Alliance Française, Cooperazione Italiana allo Sviluppo, Cooperation Suisse, GIZ –antes GTZ–, Fondo Fiduciario de Japón - UNESCO, Hivos) en temas de cultura, turismo y desarrollo. Vicepresidente del Comité Español de ICOMOS - Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, organización no gubernamental asesora de UNESCO. Presidente de la red IBERTUR- Patrimonio, Turismo y Desarrollo Sostenible. Miembro del Consejo Directivo del European Cultural Tourism Network. Experto de la Dirección General de Turismo de la Generalitat de Catalunya y de la Agencia Catalana de Turismo. Miembro de la Red UNITWIN de la Cátedra UNESCO Cultura. Turismo, Desarrollo (desde 2004). Experto del programa de Patrimonio Mundial y Turismo Sostenible del Centro de Patrimonio Mundial de la UNESCO. Experto del Programa de Itinerarios Culturales del Consejo de Europa y miembro de la Red de Universidades del Instituto Europeo de Itinerarios Culturales. En 2001 fue profesor adjunto de turismo cultural en el Centro de Estudios de América Latina v el Caribe (CLACS) de la New York University. Fue asesor del Ministerio de Economía de España para el Año Internacional del Turismo Cultural (2002). En 1997 recibió el Premio Extraordinario de Doctorado por la Universitat de Barcelona. En 2006, el Premio al Mérito a la Investigación Turística en México otorgado por la Secretaría de Estado de Turismo y la Red de Investigadores en Turismo de México. En 2009 fue nombrado Embajador Turístico de Colombia por la Asociación Turística y Hotelera de Colombia (COTELCO). ◆

Danielle BISHOP

Investigadora y gestora cultural. Licenciada en Literatura Inglesa e Hispánica de Kenyon College (Ohio, Estados Unidos), MPhil en Literatura Hispánica de la Universidad de Oxford (Reino Unido) y Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona. Actualmente es investigadora junior en el Departamento de Economía de la Universidad de Barcelona donde participa en el proyecto de investigación europeo SPOT, que pretende ampliar la definición del turismo cultural v explorar su relación con la profundización de una identidad europea compartida. Ha sido educadora en Santander. España bajo becas de la Comisión Fulbright (en colaboración con la Fundación Botín. 2011-2012) y el Ministerio de Educación de España (2012-2013), así como gestora cultural especializada en la participación comunitaria y dinamización social en la Universidad de Arizona (Tucson, Estados Unidos). A través de estas experiencias y sus intereses de investigación en el género, la identidad, la comunidad, las ciudades creativas y el turismo cultural, pretende promover el desarrollo local sostenible y el empoderamiento de las comunidades locales, especialmente las más vulnerables y las multiculturales. •



Montserrat PAREJA-EASTAWAY

Doctora en Economía. Es profesora titular del Departamento de Teoría Económica de la Universitat de Barcelona. Actualmente participa en el proyecto de investigación europeo CICERONE, Redes globales de producción y las industrias creativas (2019-2023). Desde el año 1992, su actividad investigadora se ha centrado en aspectos sociales y económicos vinculados a vivienda y el urbanismo; en particular, el análisis comparado de las políticas urbanas y de vivienda en Europa. Desde el año 2000, es miembro electo del Coordination Commitee de la European Network for Housing and Urban Research, donde coordina el taller sobre sostenibilidad urbana y de vivienda. Ha participado en tareas de consultoría y asesoramiento para el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y en programas de cooperación de la AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional). Ha publicado en revistas internacionales de reconocido prestigio como Urban Studies o Journal of Housing and the Built Environment. Autora de ¿Factores "soft" o "hard"? Determinantes para la localización de empresas creativas y del conocimiento en la "Región Metropolitana de Barcelona" en Ciudades Creativas Volumen 1. Cultura, territorio, economía y ciudad (2009). Coautora de: Hacia una agenda local de las industrial culturales y la creatividad en Ciudades Creativas Volumen 2. Creatividad, innovación, cultura y agenda local (2010).



Laia COMA QUINTANA

Doctora en Didáctica de las Ciencias Sociales v del Patrimonio, es experta en educación, didáctica del patrimonio y mediación turístico-cultural. Tiene una amplia experiencia de más de guince años en el ámbito académico universitario, presencial y online, como profesora, y directora de masters y postgrados, en diversas instituciones como la Facultad de Educación de la Universidad de Barcelona, el Campus CETT-UB o la Facultad de Educación en la Universidad de Murcia, entre otras. Dentro de su producción científica destacan más de ochenta trabajos en libros, obras colectivas y revistas en torno a la didáctica del patrimonio, al turismo educativo, al concepto de "Ciudades educadoras", y a las nuevas tecnologías aplicadas a la educación patrimonial. Ha sido asesora experta en educación patrimonial para el Ayuntamiento de Barcelona y la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE) en diversos provectos y grupos de trabajo (2009-2011; 2011-2013; 2016-2018); en concreto, para las siguientes redes de trabajo: Ciudad, educación y valores patrimoniales. La Ciudad educadora, un espacio para aprender y ser ciudadanos. Aprender en, de y para la ciudad; Recursos tecnológicos para las actividades educativas de Ciudad; y Ciudad educadora y turismo responsable. el patrimonio como valor identitario de una Ciudad.

Ángel CASTIÑEIRA

Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación y Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de Barcelona. Diplomado en Alta Dirección de Empresas (ADE) por ESADE. Profesor titular, desde 1993, del Departamento de Sociedad, Política y Sostenibilidad y del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE. Desde 2006 es director de la cátedra de ESADE "Liderazgos y gobernanza democrática". Es director académico del Observatorio ODS de las empresas españolas de la Fundación bancaria La Caixa. (2017-2019). Ha sido director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE-URL (entre los años 2005 y 2014). Ha sido director del Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (Generalitat de Catalunya, 1998-2004). Ha sido director del Observatorio de Valores de la Fundación Lluis Carulla, (2007-2018). Publicaciones recientes: La contribución de las empresas españolas a los ODS (2020). Informe 3 (director); La contribución de las empresas españolas a los ODS (2019). Informe 2 (director); La contribución de las empresas españolas a los ODS (2018). Informe 1 (director); Liderazgo ético y ejemplaridad pública, (2016) Editorial Milenio. (coautor); Las fuentes del liderazgo social. (2014) Lima. Centro Global para el Desarrollo y la Democracia. (coautor); Educating in Leadership, (2013) Fundación J. Carol; Oportunidades para el directivo en tiempos adversos. El tiempo de los liderazgos. (2013) Fundación CEDE.; El poliedro del liderazgo. Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo. (2012) Barcelona: Libros de Cabecera y Valores blandos en tiempos duros. (2012) Proteus. Director. ◆





Jaume BARNADA

Doctor Arquitecto por la Universitat Politècnica de Catalunya (2002). Ha sido profesor, entre otros cursos, del máster del Laboratorio de la Vivienda Sostenible de siglo XXI en ETSAB - UPC, del curso de postgrado Gestión de la Ciudad de la Universitat Oberta de Catalunya, y de los talleres de especialización La ciudad autosuficiente y La Ciudad próxima de la Universidad Corporativa del CIDEU. Ha sido director de Urbanismo y Vivienda del Instituto Municipal de Urbanismo entre los años 2001 a 2010, Gerente Adjunto del Consorcio de la Vivienda de Barcelona en el periodo 2001 - 2007, y asesor de la Concejalía de Urbanismo durante el año 2011. En la actualidad trabaia en la Dirección de Estrategia y Cultura de Sostenibilidad del Ayuntamiento de Barcelona. Es autor de diversos artículos y libros relacionados especialmente con el espacio urbano y las estrategias de renovación de la ciudad contemporánea y el territorio, como: Dotze Ciutats, els seus espais Públics. Ha publicado en la revista Arquitectura y Urbanismo de la Facultad de Arquitectura de La Habana, Los sistemas de espacios públicos contemporáneos ... de la movilidad clásica al espacio urbano difuso, y en la revista A10 (# 56) Catalan and streetwise. Ha sido Comisario, en la edición de Barcelona, de la exposición El carrer és Nostre... de Tots, producida por el Institut pour la ville en mouvement.

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. •





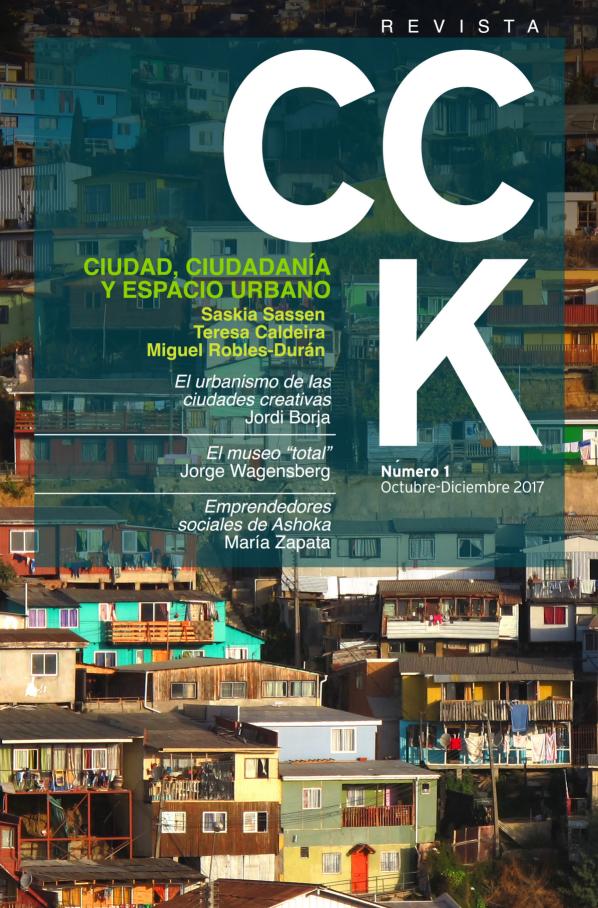
Pau PALACIOS

Es sociólogo, escritor y dramaturgo, responsable de contenidos de la compañía teatral Agrupación Señor Serrano, galardonada con el León de Plata de la Bienal de Venecia (2015). Como escritor es autor de la novela Furioso reloj (Tria 2012). Son producciones de la Agrupación Señor Serrano: The Mountain (2020), Garden Center Europa (2019), Kingdom (2018), Birdie (2016), A House in Asia (2014), Brickman Brando Bubble Boom (2012) y Katastrophe (2011). ◆

Andrea CAPALDI

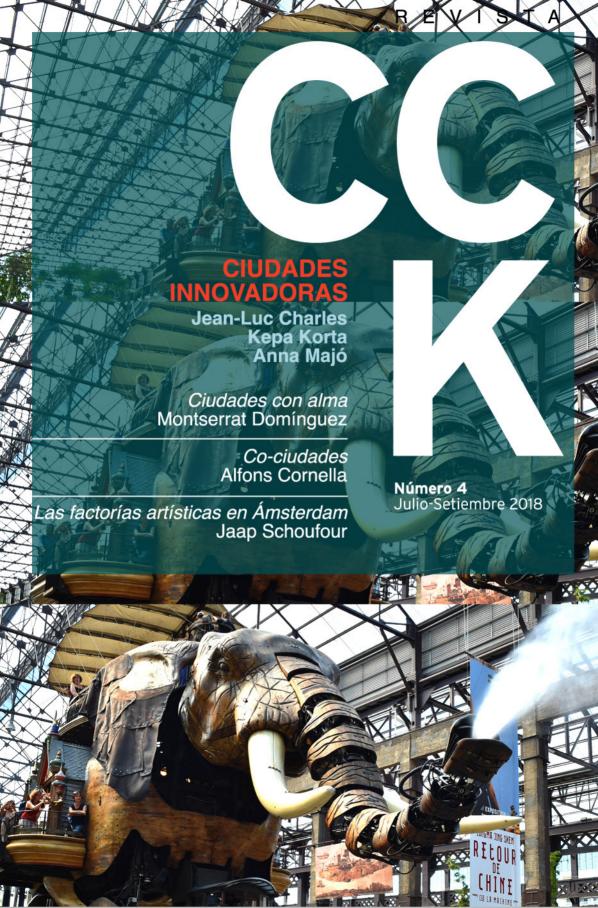
Actor y director de teatro, titulado por la Academia Nacional de Arte Dramático "Silvio D'Amico" (Roma). Cofundador y CEO de Mare Culturale Urbano, centro de producción artística con un fuerte vínculo con la dimensión local y la inclusión social, la regeneración urbana y la innovación cultural. Ha recibido varios premios, incluido el "Ambrogino d'oro", de la ciudad de Milán, al espíritu empresarial. Presidente y director artístico de Ludwig officina di linguaggi contemporanei, asociación cultural sin ánimo de lucro. Como actor, posee una larga trayectoria teatral, con interpretaciones de obras que van desde William Shakespeare a Julio Cortázar y Sarah Kane, bajo la dirección de, entre otros, Benedetto Sicca, Manuela Cherubini y Michela Lucenti. Experto en el mundo cultural italiano y, sobre todo, el milanés.

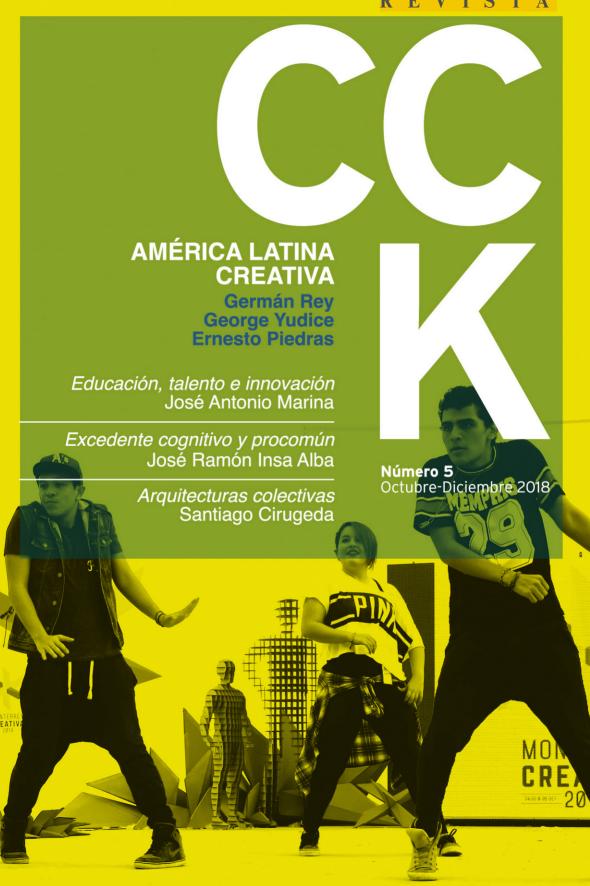
















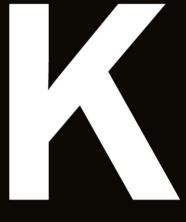
ECONOMÍA DE LA CREATIVIDAD

Montserrat Pareja-Eastaway Giep Hagoort Ali Madanipour

Fronteras y espacio público Judit Carrera

Nuevos territorios del arte Fabrice Lextrait

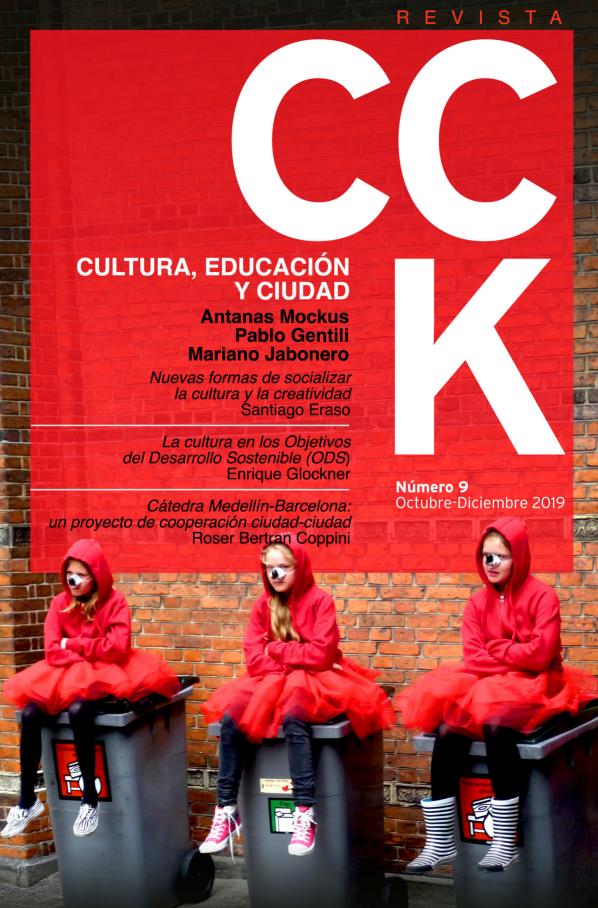
SESC São Paulo Danilo Santos da Miranda



Número 7 Abril-Junio 2019









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



Número 10 Octubre-Diciembre 2020

