

## **Los nuevos modelos de cooperación. Integración, oportunidades, encuentro intercultural**

**Javier BRUN**

### **Antecedentes**

En 1966 la UNESCO proclamaba la Declaración de los principios de la cooperación cultural. Entre sus puntos claves habría que entresacar dos vertientes. La primera, la de las finalidades de la cooperación cultural, muy vinculada a la pacificación y a los derechos humanos, y que enumera en su artículo 4 como:

1. Difundir los conocimientos, estimular las vocaciones y enriquecer las culturas
2. Desarrollar las relaciones pacíficas y la amistad entre los pueblos, llevándolos a comprender mejor sus modos de vida respectivos;
3. Contribuir a la aplicación de los principios enunciados en las declaraciones de las Naciones Unidas a que se hace referencia en el preámbulo de la presente Declaración;
4. Hacer que todos los hombres tengan acceso al saber, disfruten de las artes y de las letras de todos los pueblos, se beneficien de los progresos logrados por la ciencia en todas las regiones del mundo y de los frutos que de ellos derivan, y puedan contribuir, por su parte, al enriquecimiento de la vida cultural;
5. Mejorar en todas las regiones del mundo las condiciones de la vida espiritual del hombre y las de su existencia material.

Y, por otro, uno de los elementos fundamentales que señala, reside en el respeto y la igualdad entre las diferentes culturas, anticipando lo que en el futuro denominará *diversidad creadora*:

Toda cultura tiene una dignidad y un valor que deben ser respetados y protegidos. (artículo 1.1)

En su fecunda variedad, en su diversidad y por la influencia recíproca que ejercen unas sobre otras, todas las culturas forman parte del patrimonio común de la humanidad. (artículo 1.3)

La cooperación internacional, al desarrollar su benéfica acción sobre las culturas, al propio tiempo que favorece el enriquecimiento mutuo, respetará en cada una de ellas su originalidad. (Artículo 6)

La cooperación cultural se desarrollará en beneficio mutuo de todas las naciones que participen en ella. Los intercambios a que dé lugar deberán organizarse con amplio espíritu de reciprocidad.(Artículo 8)

Es decir, si pudiéramos vincular el espíritu o el trasfondo de la cooperación cultural internacional, tal y como la definía aquí la UNESCO, lo podríamos, de una forma muy general, pero aproximada, vincular a dos conceptos importantísimos: por un lado, el de los derechos humanos, y más concreta y recientemente, los *derechos culturales*, y por otro, al de la *diversidad cultural*.

Es importante hacer énfasis en esto, porque, aunque más adelante hablemos de metodologías, de estrategias, de técnicas,... y veamos que coinciden o son prestadas de entornos como el empresarial u otros, no debemos perder en ningún momento la orientación y saber, cualesquiera que sean los métodos, de qué estamos hablando, para qué desplegamos nuestra acción.

La Declaración de la UNESCO se produce en un contexto muy distinto al actual, un contexto mucho menos favorable a las relaciones internacionales que el de la actualidad, marcado y centrado alrededor de las relaciones desde los Estados. Es por ello por lo que debemos comprender también el momento en el que fue proclamada, para valorarla en su justa medida, pero también para ser conscientes de la evolución que hemos vivido desde entonces.

Por otro lado, la propia UNESCO, en una reciente resolución, de Abril de 2003, de la Comisión de Derechos Humanos, denominada *Promoción del disfrute de los derechos culturales de todos y el respeto de las distintas identidades culturales*, vincula de nuevo estos conceptos de una forma muy explícita: Derechos culturales, Diversidad Cultural y Cooperación Cultural, poniendo, dicho sea de paso, un énfasis especial acerca del expolio y exportación del Patrimonio Cultural.

En esta última resolución, ya apunta un cierto cambio de estilo, más coherente con la situación actual, al reafirmar, reconociendo previamente que las fuerzas del mercado no pueden garantizar por sí solas la preservación de la diversidad cultural, la preeminencia de las políticas públicas, en colaboración con el sector privado y la sociedad civil. Este cambio de estilo se antoja mucho más cercano al reconocimiento de la necesidad de gestionar la complejidad del esquema actual.

Un primer aspecto me gustaría añadir al hilo de lo anterior, el propio concepto de *cooperación cultural*, el término mismo, es preciso hacer un esfuerzo por explicarlo y resituarlo ante la población o los propios medios de comunicación o líderes de opinión.

Frecuentemente, la cooperación cultural, al menos en otras latitudes de las que procedo, ha sufrido la herencia de ideas derivadas de la

cooperación al desarrollo y de los modelos bilaterales de tiempo atrás, de manera que se entiende *cooperación* como un *apoyo asimétrico*, frente al trabajo conjunto en *pie de igualdad*. Es decir, cuando se habla de cooperación, muchos sobreentienden que se trata de una ayuda exterior de una economía superior a otra inferior. En cultura no se puede abordar en esos términos. No existe una cultura superior a otra.

Posteriormente, cuando hablemos de redes culturales, veremos como éstas, con su carácter descentrado y horizontal, constituyen unos modelos que nos dan pautas positivas y aceptables para abordar esta situación.

Hace algún tiempo, tuve la ocasión de compartir *mesa redonda* con miembros del Goethe Institut, del British Council y de l'Institut Français, acerca del tema de las instituciones y la cooperación cultural internacional. Lo cierto es que encontré a personas que, al menos por lo que se desprende de su discurso, estaban haciendo un interesante trabajo en temas relacionados con la difusión artística.

Es verdad que estas instituciones han cambiado poco a poco en los últimos años y que realmente pueden ser un buen recurso para aquella persona, responsable de un proyecto cultural, festival, sala de exposiciones, o programas o servicios culturales con interés en desarrollar una apertura de propuestas de cara sus usuarios.

También pueden ser útiles cuando tenemos identificadas nuevas tendencias artísticas que no se dan en nuestro entorno más inmediato y queremos presentarlas a él con el afán de catalizar nuevas dinámicas.

Hay que señalar, no obstante, que es muy difícil que estos organismos dejen a un lado el fin para el que fueron creados. Cuando hablamos de cooperación en principio nos referimos a un intercambio en pie de igualdad y respeto de conocimientos, de prácticas, de recursos y de productos culturales. Esto es algo que, pese a la buena fe de sus responsables, es difícil de casar con unas estructuras que, derivadas de la diseminación del conocimiento y fomento de la lengua de la antigua metrópoli, buscan fundamentalmente la exportación de sus artistas y su forma de entender la vida a, principalmente sus antiguas áreas de influencia. Son, de algún modo, estructuras derivadas de una situación imperial y que, en el futuro deberían evolucionar para perder ese carácter neocolonial que arrastran.

Lo mismo se podría decir de cualesquiera otras entidades cuya principal misión sea la de la exportación de los productos culturales, con todas sus bondades y limitaciones de funcionamiento.

No obstante, por seguir un discurso honrado, convendría decir algo de estas instituciones gubernamentales que, si es cierto, en muchos países han llegado a ser refugio de intelectuales y oasis para las mentes más inquietas, e instrumento interesante para aperturas al exterior.

## **Contexto actual**

No se puede pretender ser riguroso al intentar relacionar la física cuántica con la cooperación cultural. La primera, sin embargo, nos da una metáfora excelente del momento que vivimos en la actualidad.

Probablemente, cuando científicos como Albert Einstein desarrollaron la teoría de la relatividad, no estaban intentando explicar los fenómenos sociales, culturales y políticos que vivimos en nuestra época. Pero, no en vano dijeron: *El espacio se comprime y el tiempo se dilata*. Y muy pocos profanos llegaron a entenderlo.

La humanidad, hasta la fecha ha vivido en la certidumbre de que espacio y tiempo eran unas constantes para una ciencia que intenta explicar los fenómenos naturales. Hoy en día, sabemos que, al menos de una forma simbólica –y, por qué no, también práctica y cotidiana– el espacio y el tiempo no son los mismos que antes.

Esta simbología, al menos nos sirve y, como todo el mundo sabe, quienes trabajamos en el terreno cultural, le damos a los símbolos y a las percepciones el valor de hechos incontestables.

El *tiempo* y el *espacio*, elementos fundamentales para explicar y comprender nuestra vida están siendo redefinidos. El sociólogo Manuel Castells, a quien se deben una buena parte de los conceptos que aquí se ven reflejados, a partir de trabajos de Anthony Giddens y otros nos hablan del tiempo "*atemporal*" y de un "*espacio de flujos*" como dos formas de tiempo y espacio que coexisten con las de las épocas precedentes.

Siguiendo con su razonamiento, en las épocas precedentes eran el tiempo *biológico* y el *cronológico*– propios de la existencia humana y de la era industrial, respectivamente– los característicos. En la actualidad el tiempo deja de ser una constante y se comprime o reordena según los casos. Del mismo modo, la población se clasifica en su relación con la gestión que hace de este elemento esencial.

Por otro lado, y quizá en este aspecto nos vamos a centrar con mayor profundidad, tenemos la sensación, real, de que el mundo se ha *hecho pequeño*, se ha *comprimido el espacio*, como indicaban ya los

físicos que sucedía con masas infinitesimales a velocidades cercanas a la de la luz.

No obstante, esta percepción no termina de explicar la realidad: el mundo se ha comprimido, las distancias se han hecho menores, pero no para todo el mundo. La distancia entre personas situadas en las antípodas puede ser insignificante, mientras que existen distancias insalvables para individuos que comparten una misma ciudad.

Por eso, si antes entendíamos el mundo como una yuxtaposición de países, una especie de rompecabezas, o *puzzle* en el que un territorio se definía por contigüidad con otros, hoy, en cambio, hablamos de este concepto de *espacio de flujos* que explica de algún modo nuestra nueva cartografía mundial.

No obstante, no voy a extenderme en exceso sobre estas consideraciones geopolíticas que habrán sido ya abordadas por algunas de las personas que me han precedido.

Sí quiero insistir en la importancia de darse cuenta de que,- ya lo hemos visto en las declaraciones de la UNESCO de antes y aún de hoy en día- si épocas precedentes definieron al Estado como la institución característica de su sociedad -y con él sus aliados inseparables: familia e iglesias de toda religión-, éste ha visto en los últimos años disminuir su poder exclusivo.

Esta disminución de su importancia se puede explicar siendo consciente de un doble proceso de minado:

- por un lado, al verse desbordado en un contexto en el que los flujos financieros internacionales perforan sus antaño impermeables fronteras y aduanas -en un contexto mundial de progresiva desregulación y liberalización-
- y, por otro, fruto de la deslegitimación que sufre desde que el terreno del juego político ya no son los parlamentos y las instituciones públicas, sino el nuevo espacio público de los medios de comunicación de masas, lo que ha conllevado que se actúe no tanto en la consecución del interés común, sino en la búsqueda de la destrucción del adversario político mediante la prueba de su corrupción o fruto del escándalo económico o moral.

Es en este contexto de declive en el papel de la política en el que nuestra acción cobra cada vez más relevancia, en la redefinición del espacio público cultural y social, y también jugando un papel activo allí donde el Estado ha ido haciendo dejación de funciones.

Así pues, Estado –y el resto de estructuras derivadas del uso de la amenaza de la fuerza física o sublimada- se encuentran en un momento clave de redefinición y adaptación, tanto por la parte superior, como inferior.

En su segmento superior, creando nuevas alianzas y estructuras supranacionales, y en otras dimensiones distintas: tanto con una descentralización territorial, en la que las entidades locales y regionales cobran mayor importancia, así como con una cierta delegación de responsabilidades hacia la sociedad civil, lo que se caracteriza por un papel más activo de las llamadas organizaciones no gubernamentales (o neogubernamentales, según algunos autores críticos -o conscientes de este nuevo papel de estado descentrado-).

En este nuevo contexto global y local, la cooperación cultural, antaño patrimonio de los estados que tendían a seguir un modelo bilateral casi exclusivamente, ha visto modificarse también su panorama actual.

El mismo razonamiento podemos aplicar a las instituciones antes mencionadas y cualesquiera otras que han basado su existencia en planteamientos jerárquicos, incluidas nuestras instituciones culturales y nuestras universidades. Podemos optar por ignorar estos procesos, sobreviviremos a corto plazo, pero en un medio plazo pagaremos cara nuestra miopía.

## **Gestionar la complejidad**

El nuevo estado ya no es el único jugador en el contexto ni interno, ni internacional. Se trata de una maraña compleja de estructuras como MERCOSUR, Naciones Unidas, gobiernos regionales, municipalidades, confederaciones, entidades asociativas, empresas.

Gestionar esa complejidad es, sin ninguna duda, la clave de los nuevos gestores y políticos, y es en ese marco en el que nos situamos, en un contexto claramente marcado por la *multilateralidad*.

Esta situación nos obliga como gestores culturales a desarrollar una serie de aptitudes, de habilidades para las cuales no fuimos entrenados en el pasado. En la formación tradicional en gestión cultural, se nos enseñó a planificar un programa cultural, a conocer los condicionantes técnicos de un espectáculo, a desarrollar una estrategia de difusión de nuestras actividades, a controlar el presupuesto, a buscar financiación pública o privada, a representar a nuestra entidad, a gestionar correctamente nuestros recursos humanos. En una palabra, a ser un buen y leal trabajador de nuestra institución.

Y, puesto que hablamos de cualidades de los nuevos gestores culturales en este entorno inseguro, cambiante y complejo, característico de la sociedad postindustrial que estamos viviendo, ya no es la masculinidad del "individuo corporativo" el símbolo que mejor representa los valores que van a saber enfrentarse a ello, sino los valores femeninos, como la flexibilidad, la adaptabilidad a la situación cambiante, la mayor capacidad para el diálogo y la cooperación, los que simbolizan las virtudes y las nuevas capacidades que ha de desarrollar el gestor.

Como indica Alfons Martinell, como gestores que intervenimos en procesos de cooperación cultural, debemos orientar nuestra acción en una perspectiva más amplia, con un doble compromiso, el de estar presente en lo global, y, por otro lado, el de aceptar que esta relación e información nuevas nos van a obligar a cambiar nuestra estructura, nuestros valores y nuestra forma de actuar.

O, como suele afirmar Eduard Delgado, si el paradigma del ecologismo es pensar globalmente, actuar localmente, (*think global, act local*), el de la acción cultural sería paradójicamente, el contrario: piensa *localmente, actúa globalmente* (*think local, act global*). O, lo que es lo mismo, no existe otra vía que la internacionalización, aunque nos encontremos con misiones estrictamente locales.

En efecto, el mismo concepto de territorio, que ha supuesto el paradigma sobre el cual ha trabajado la gestión cultural en estos últimos años, una vez agotado el modelo de la *animación sociocultural*, se ha visto pues transformado, torpedeado en su línea de flotación.

Así pues, el territorio sobre el que debe actuar un gestor ya no es el de siempre, sino algo muy distinto.

Debemos actuar en una doble vertiente. Definirla en términos de *interior-exterior* en clave geográfica, no es tampoco lo más correcto, puesto que para nosotros, como agentes activos en procesos de cooperación, todo sería interior.

Como indica el antiguo responsable cultural del Consejo de Europa, Raymond Weber, citando a los nuevos geógrafos franceses, éstos consideran que es la observación de las interacciones la que define el área de la actividad humana, y que ya no es el lugar dado el que define la sociedad.

El gestor cultural debe, pues, operar doblemente, ser *agente doble*, si se me permite citar términos de la guerra fría. Por un lado, debe intervenir como un nodo en ese *espacio de flujos* del que hemos hablado, pero también en la contigüidad geográfica tradicional, de manera que comuniquemos nuestra red local con la red de cooperación en la que participamos.

De forma análoga a lo que ya se ha visto en el seminario referido a la *brecha digital*, en términos estrictamente referidos al acceso a las herramientas simbolizadas por Internet, el trabajo del gestor cultural permitirá superar esa divisoria que deja fuera de la acción a los perjudicados por la *no-conexión*, en nuestro caso, a los beneficiarios de nuestra acción y programas, mediante la creación de esos puentes.

Decíamos que la distancia en una contigüidad de una ciudad puede ser insalvable frente a la inmediatez de agentes en las antípodas mundiales, pues bien, la función del gestor es superar esa barrera infranqueable que deja fuera del territorio global a una mayoría de perjudicados, es decir, conectar la élite mundial con una mayoría excluida, local, condicionada por el espacio. El requisito ético ha de ser, además, que esta conexión no los coloque en un papel de consumidores, como hacen las grandes corporaciones mediáticas, sino como agentes, mediante los procesos de construcción global ascendentes.

Solamente haciendo que las víctimas de esta exclusión global asuman un papel de agentes culturales y no meramente de consumidores, podremos evitar que la *diversidad cultural* corra riesgo de empobrecerse de la manera que estamos viviendo tanto en los últimos, como en los no tan recientes tiempos. En la actualidad con lo que algunos llaman *macdonalización de la cultura*, o en un periodo anterior, mediante los ya conocidos procesos de colonización.

Todo esto, cuando hablamos de aptitudes individuales. Sin embargo, junto a éstas y de una forma indisoluble, debemos indicar el imprescindible cambio que deben sufrir nuestras organizaciones para adaptarse a esta nueva situación.

### **Las redes, como plataformas de cooperación cultural**

A pesar de la centralidad que está ganando el mundo cultural en estos primeros compases del siglo XXI, es nuevamente el mundo de la empresa el que nos da pautas claras y quien va por delante en esta transformación.

Decía el francés Bruno Lemaire que, *el río de la vida se ha vuelto cada vez más turbulento. Navegar por él es cada vez más difícil para las embarcaciones y empresas de gran tonelaje.*

Esta metáfora nos acerca al concepto clave organizativo respecto a los actuales modelos de cooperación cultural. La red. Y nos anticipa porqué el trabajo en red es una nueva oportunidad para las organizaciones culturales, frente a los interlocutores tradicionales, estados, gobiernos regionales, corporaciones, grandes instituciones.

En el entorno empresarial, no se conciben las redes como simples asociaciones de empresas, sino que más bien son uniones estratégicas de fragmentos de las mismas, son incluso colaboraciones entre los fragmentos resultantes de una desconcentración de una antigua corporación, en un proceso evidente de subdivisión que han vivido gran parte de las mismas para adaptarse a esta situación.

Estas uniones estratégicas, temporales, estas cooperaciones entre minúsculos negocios, trozos de antiguos *holdings*, pequeños núcleos investigadores universitarios, ... se articulan siempre en torno a un *proyecto* de negocio, resultando éste la piedra angular de las mismas.

Así pues, la importancia capital no radicará en la empresa en sí, en la estructura en sí, sino en el *proyecto* para el cual creamos esa serie de alianzas.

Y, del mismo modo que el sector productivo identifica las características de la nueva economía como de *carácter global, basada en la información y reticular* el mundo de la cooperación cultural operará en relación a estos tres ejes, para los cuales, la red vuelve a manifestarse como la forma más adecuada para la consecución de nuestros fines.

De todos modos, porqué hablamos de redes ahora, ¿se trata de una nueva forma de organización cultural?

En absoluto. Las redes han existido, como formas de organización desde hace mucho tiempo. Ejemplos de ello y de la bondad de algunos de sus resultados lo tenemos en la propia Liga Hanseática de ciudades portuarias, creada en 1241 entre Bremen y Hamburgo y posteriormente Wismar, Rostock, Gdansk, hasta reunir cerca de 90 ciudades, y que llegó a gozar de un enorme poder controlando el comercio marítimo hasta el siglo XVII en el norte de Europa; también tenemos precedentes en el ingente trabajo llevado a cabo por los enciclopedistas en un corto lapso de tiempo, merced a su organización reticular; Por último, también podemos reconocer como precursor al origen del poder acumulado por Nathan Rothschild en el siglo XVIII, debido a su estratégica situación en el mercado gracias a

la información privilegiada que le hacían llegar sus ya legendarias palomas mensajeras, ...

No obstante, ¿porqué ahora surgen con tanta contundencia y se habla tanto de ellas? Las redes han chocado habitualmente con un problema fundamental: el de la necesidad de reunir colegiadamente a todos los miembros de la misma para adoptar una decisión. Esto les situaba en una clara desventaja respecto a organizaciones más estructuradas y con una toma de decisiones centralizada. Para cuando una red podía actuar, ya podía haberse pasado la oportunidad. Esto, que de alguna forma se podía superar en entornos locales o geográficamente limitados, era especialmente grave cuando nos referíamos a una situación internacional. Sin embargo, hoy en día, el uso de las herramientas que nos proporciona la llamada Sociedad de la Información permite que, en un contexto internacional, de macro regiones, mundial incluso, agentes culturales, alrededor de un proyecto, puedan llegar a acuerdos, casi en tiempo real.

¿Quiere decir esto que basta con dominar herramientas tales como el correo electrónico, el Messenger, el navegador, el procesador de textos, ... para participar correctamente en procesos de cooperación cultural? Nada más lejos de la realidad.

Son necesarias, como hemos visto, y veremos, una serie de cualidades individuales y organizativas. Para ello, debemos entender cómo funcionan las redes culturales, pero también, debemos ser capaces de relativizar nuestras certezas e identidades, saber trabajar en la multiculturalidad, con la visión en reforzar la comunicación intercultural, tener claro nuestro papel como agente en la construcción de nuevos espacios públicos, ser consciente de la diferencia de métodos derivados de diferentes tradiciones culturales...

### **Tipificación de las redes culturales**

Así pues, ¿cuáles son las características que definen a una red cultural?

En términos generales, podríamos indicar que las redes se caracterizan por ser flexibles, por tener muy poca o ninguna burocratización o vinculación a instituciones, con un funcionamiento horizontal, cuya multiplicidad de actores se constituyen como nodos y basada en el principio de la ligereza.

Anne van Otterloo, miembro de EUNETART, definió red cultural como *un grupo de individuos en el que todos asumen responsabilidades para conseguir objetivos compartidos*, mientras que el sociólogo

Michel Bassand hacía lo propio indicando que se trata de *un sistema dinámico de comunicación, cooperación y asociación entre individuos o grupos*.

Sea cual sea la definición que más nos guste, lo cierto es que con toda seguridad muy pocas de las estructuras descentralizadoras que conocemos responden a estos conceptos y no son más que fórmulas que, con una mayor o menor fortuna, intentan optimizar recursos y economizar esfuerzos, estando en muchos casos centralizada la toma de decisiones y siendo los diferentes centros un brazo ejecutor en gran medida.

Ambas aproximaciones, propuestas por personajes activos en el contexto de la cooperación internacional son bastante exactas.

Nos podríamos preguntar cuál es el estatus jurídico o institucional bajo el que se presentan o actúan estas redes.

Desde un punto de vista práctico, las redes culturales las podemos encontrar de algún modo caracterizadas según distintas tipologías, entre la que podemos destacar las siguientes:

- Red
- Foro
- Liga
- Encuentro
- Grupo de trabajo
- Alianza
- Consejo
- Convención
- Fundación
- Federación
- Confederación
- Sociedad
- Asociación
- Asamblea

Por descontado, estos términos no son coincidentes, ni por sí mismos identifican y hacen distinguir una red cultural de otra organización, pero sí son algunas de las denominaciones que utilizan estos grupos.

De cualquier modo, es importante insistir en que la red es, por definición, más *una forma de organizarse*, que *una organización* o entidad en sí misma. Por ello resulta irónico ver cómo en ocasiones se nos llena la boca de grandes palabras al hablar de redes de centros culturales, redes de festivales, redes de teatros, de galerías de arte, de centros de investigación, etc.

Sea cual sea el título que le pongamos a una estructura como las que mencionamos, lo importante no es el nombre en sí mismo, sino la forma en la que se comparten el poder, la información y las responsabilidades. Dicho de otro modo, y parafraseando textos bíblicos, lo mejor para identificar una red sería utilizar la expresión: *por sus obras los conoceréis*.

Para distinguirlas es importante señalar en primer lugar cuáles no son las características de las mismas:

- Jerarquía
- Burocracia
- Rigidez

Y, también algunos de los efectos no deseables en cuanto a evoluciones que deberíamos evitar desde un punto de vista ético en el contexto de la cooperación cultural:

- Un grupo exclusivo
- Un lobby
- Una iniciativa con finalidad privada

Esto no quiere decir que las redes no ejerzan funciones de lobby, o que su propia existencia no suponga un cierto ordenamiento social en el que unos quedan conectados y otros, no. Ahora bien, no es deseable que la finalidad sea estrictamente esa, ni que esa exclusión no sea por motivos razonables de no compartir finalidades o métodos de trabajo.

Por otro lado, las principales características que las redes presentan las podemos enumerar como:

- Sistema dinámico
- Carente de centro
- Formado por individuos
- Flexible
- Horizontal
- Corresponsabilizado
- Un organismo facilitador
- Una parte de la sociedad civil que actúa en el ámbito público.

Así pues, en una red se comparten las decisiones y, por definición es descentrada. No obstante, habremos de matizar un poco esta característica al hablar de las estructuras más comunes.

Al hilo de la tipificación anterior, sería interesante entresacar las palabras de Hervé Seriéyx " *Privilegiando a la vez la autonomía, la interdependencia y la complementariedad de inteligencias*

*individuales, la red, verdadero acelerador de partículas, invita a producir una inteligencia colectiva, garantizando a la vez a cada miembro su identidad y su libertad. Lo que las redes ponen en tela de juicio son las castas, los roles, las jerarquías y los estatutos. En las redes no hay jerarquías respecto a la utilidad. Algo es esencial o es inútil.”*

Cuando decimos que es una forma de organizar individuos, me refiero a que, pese a que cada uno de los nodos constituyentes de la red puede representar un organismo, una organización, un grupo, una institución, a efectos prácticos, una red agrupa alrededor de un sistema virtual o tangible, a una serie de personas que comparten intereses comunes y que, de algún modo, operan en un mismo ámbito temático (o incluso territorial). Es de la riqueza del intercambio entre estos individuos de donde van a surgir los beneficios para todos y cada uno de los que participen en el proyecto de cooperación. Es debido a esto por lo que las redes que agrupan a organizaciones independientes –en donde sus representantes no suelen variar en el tiempo- suelen ser más eficaces que las que reúnen a entidades mediatizadas por la representación política, en las que se dan discontinuidades, cambios de orientación, participaciones intermitentes, en función del grado de implicación y motivación que tenga el representante que se integra en un momento en la red, normalmente un cargo electo, quien tiene que empezar desde cero y quien puede estar o no motivado por esta línea de trabajo.

Dicho esto, indicar, aunque suene a paradójico respecto a lo anterior, que la importancia de una red no está tanto en los miembros en sí, sino en los flujos de información-cooperación que circulen por ella. Indirectamente, es lógico que una serie de miembros activos hagan que ese flujo sea abundante, rápido y rico, pero también hay que ver que el grado de participación en la misma es realmente también el método de selección.

Castells indica que, de la misma manera que una red (en estado puro, añadiría yo) no tiene un centro de toma de decisiones, sino que éstas son compartidas (y, por tanto se trata de una estructura horizontal), cuando un nodo de la red deja de prestar una función útil al conjunto de la misma, se le desconecta de ésta y la red se reacomoda del mismo modo que hacen las células o las amebas.

Desde luego, algunos de los nodos son más importantes que otros, pero se trata de una relación simbiótica. De un modo matemático, se ha llegado a indicar el valor de una red en función del número de nodos así, Robert Metcalfe ha llegado a plantear la fórmula

$$V = n^{n-1}$$

Donde V es el valor de una red, y n es su número de nodos.

Esta afirmación es en términos generales correcta. El número de nodos añade valor y posibilita el incremento del flujo de información. No obstante, por mi experiencia profesional he visto algún caso, concretamente el IETM (Informal European Theatre Meeting) en el que un exceso de nodos ha hecho prácticamente inviable el funcionamiento de la misma. Esta dificultad (ese *morir de éxito*) es superado con el surgimiento en el interior de esa red de una serie de subredes más especializadas en las que la información fluya entre los miembros (nodos) de una forma mucho más eficaz.

Se mantiene, no obstante, ese IETM como una especie de "paraguas" bajo el que se cobijan éstas otras. Así pues, los encuentros (General Meetings) o asambleas generales de miembros de la red -que se celebran de tanto en tanto- han dado paso a otros más eficientes y temáticos (los llamados Satellite Meetings).

### **Estructura típica de una red cultural**

Este funcionamiento orgánico, aparentemente espontáneo, horizontal, desburocratizado, descentrado,... no conlleva que las redes no tengan una cierta organización interna. Las redes culturales se dotan de una serie de herramientas que facilitan su funcionamiento.

En grandes rasgos, podemos distinguir dos tipos de redes culturales en cuanto a sus métodos organizativos. Hay una gran diferencia entre las redes que tienen una oficina de coordinación -también llamada secretariado- y aquéllas en las que los miembros asumen el trabajo diario de una forma totalmente descentralizada. Ambos modelos coexisten en el panorama internacional, pero la experiencia nos dice que normalmente las primeras de ellas, las que tienen un secretariado profesionalizado suelen evolucionar en madurez, tamaño y finalidades respecto a las otras.

Así, de una forma, en cierto modo, similar a la conocida para el movimiento asociativo, diríamos que una red constituida formalmente, tendría un nivel primario de participación, que es el de la *Asamblea General*, con una periodicidad anual o semestral, de gran importancia, debido a que es el momento en el que, alrededor de una mesa, un miembro puede establecer un diálogo con las personas más representativas del terreno en el que trabaje una entidad cultural en concreto, es decir, encontrar a tus homólogos en el campo en el que operas.

Más allá del momento de la asamblea, se puede establecer una estructura en tres niveles,

1. miembros de la red, que son los beneficiarios finales de la misma, que participan en todas las acciones de la red, proponen ideas, comparten y proveen información , ...
2. Comité ejecutivo, electo por la asamblea, cuyas funciones son las de ejercer la dirección, dar apoyo a los miembros, expresar su opinión, aportar ideas, ejercer la representatividad de la red..
3. El secretariado. El secretariado es un elemento clave en el funcionamiento. Estos secretariados, en la mayor parte de los casos están formados por un equipo que va entre una y tres personas.

La consultora británica Judith Staines indica que las principales aptitudes que deben tener los responsables de los secretariados de las redes culturales son:

- Individuos con un alto grado de motivación
- Deben saber conjugar prioridades numerosas y, en ocasiones, contradictorias.
- Deben tener un alto grado de movilidad, debiendo estar dispuestos a viajar con frecuencia.
- Han de dominar varios idiomas.
- Han de tener una destreza especial respecto a las tecnologías de la información y la comunicación.
- Finalmente, han de ser capaces de manejar las crecientes cantidades de información que se recibe en los secretariados.

Estos dos puntos son especialmente relevantes si tenemos en cuenta que, el principal capital que tiene una red es la información que fluye entre los miembros de la misma. Si esta información, de carácter endógeno o exógeno, no es seleccionada y bien gestionada, corremos el riesgo de caer en uno de los males de nuestros días, la infoxicación.

Así, pues, las funciones del secretariado de una red se resumirían en

- Administración del día a día de la red
- Relación con los miembros y con el comité ejecutivo
- Seleccionar y hacer circular la información relevante
- Organizar los encuentros (asambleas generales, o reuniones sectoriales)
- Buscar financiación
- Identificar tendencias
- Realizar lobby ante las instituciones.

No obstante, ésta sería una forma de tipificar cómo se estructuran las redes culturales. Según el tamaño, sus finalidades, su grado de antigüedad, pueden responder a modelos mucho más puros.

El principal peligro de la existencia de un secretariado es la excesiva institucionalización del mismo, la cierta burocratización de la estructura, y que, de alguna manera, sus responsables se conviertan en una especie de funcionarios diplomáticos que terminen por imponer su ideario tecnocrático sobre los fines iniciales de la red. Estos riesgos son afrontados por algunas redes mediante el acuerdo de establecer un secretariado rotativo. Un ejemplo de ello lo tendríamos en la *Res Artis*, que agrupa a un número ingente de residencias de artistas en todo el mundo. El riesgo entonces es perder, en aras de la participación y la horizontalidad el alto grado de especialización que es necesario para moverse en estos contextos complejos de las relaciones internacionales.

### **El problema de la financiación de las redes culturales.**

¿Para qué necesita dinero una red cultural? Al margen de las acciones que propongan sus miembros, los proyectos de cooperación que lleven a cabo, que son, finalmente las verdaderas razones de su existencia, su propio funcionamiento requiere una serie de gastos, algunos evidentes, otros menos:

- Gastos de oficina (alquiler, teléfono, fax, correo...)
- Salarios del secretariado (si es profesional)
- Boletines -newsletters- (y en ocasiones, su traducción)
- Gastos de viaje para el personal
- Equipamiento -ordenadores...-
- Suscripciones a publicaciones
- Formación de personal

Finalmente, además de estos gastos, inherentes a la oficina, hay un concepto que conlleva gran parte del presupuesto, como es el de los viajes de los propios miembros de la red. Sin poder asegurar estos viajes y sin que sus miembros se vean cara a cara con cierta frecuencia, las redes corren el riesgo de convertirse en meros directorios colgados en páginas web. Así pues, se puede decir con cierta aproximación, que el 75 % del coste de una red se va en este tipo de viajes, sean de los miembros o de su secretariado.

¿Cómo se consigue abordar esta situación? Por un lado existen, como es lógico, las propias cuotas de los miembros, las aportaciones de algunas fundaciones u organismos internacionales y, en menor medida, existen algunos estados cuyos ministerios asumen que la sede de una red transnacional esté en su territorio y se hacen cargo

de financiar parte de estos gastos. Decir que, en estos casos, esta decisión les da una cierta ventaja estratégica en el contexto de la acción cultural internacional, un cierto grado de centralidad que algunos estados valoran como importante.

No obstante, también es habitual que algunos de los gastos se deriven hacia los márgenes de gestión de las acciones más importantes que tengan lugar organizadas por la propia red y para las cuales es más sencillo obtener patrocinio. Bien sean congresos, seminarios internacionales, foros internacionales temáticos,...

### **Los principales beneficios de promover las redes culturales como herramientas de cooperación cultural.**

A pesar de que en ocasiones las estructuras estatales o supranacionales han vivido el auge del movimiento de redes culturales como un cierto proceso de competencia en el contexto de la cooperación cultural internacional –las redes encarnan cada vez más el paradigma de una nueva *diplomacia horizontal* (según la expresión de unos autores) o una nueva forma de *globalización ascendente* (según términos de otros)- ha habido algunas declaraciones institucionales que han reconocido claramente el papel que juegan, en especial en el contexto europeo.

Así, la Comisión Europea, en 1991 aprobó la siguiente resolución (14.11.91):

*"Considerando que el aumento de la preocupación de la dimensión Europea en la esfera cultural ha llevado a la formación de un creciente número de Redes Europeas que unen a organizaciones no gubernamentales;*

*Dando la bienvenida a dicha expresión de intensificación de la cooperación cultural Europea;*

*Poniendo énfasis en la necesidad de unir la acción cultural en la Comunidad Europea y en general en Europa a los actuales desarrollos en el sector cultural;*

*Teniendo en cuenta el trabajo llevado a cabo concerniente a las organizaciones culturales no gubernamentales, particularmente por parte del Consejo de Europa;*

*PONEMOS EL ACENTO en el importante papel de las redes de organizaciones culturales en la cooperación cultural en Europa;*

*ACORDAMOS animar a la participación activa de las organizaciones culturales de sus países a una cooperación no gubernamental a escala Europea.*

*INVITAMOS a la Comisión a presentar un inventario de redes Culturales Europeas y a explorar, conjuntamente con los países miembros, las oportunidades que tengan esas redes en jugar un papel preponderante en la acción cultural futura”*

En efecto, las redes culturales han jugado un papel creciente en la agenda de las relaciones culturales internacionales en el contexto Europeo. Rod Fischer, miembro activo del Arts Council de Inglaterra, identificaba varios motivos por los que esto había sucedido:

- “Los movimientos hacia el espacio cultural europeo con la creación del Mercado Único
- El deseo de interacción en el campo cultural del Centro y Este Europeos, como consecuencia de los cambios fundamentales políticos que tuvieron lugar desde 1989
- La percepción de que esta puede ser la llave que desbloquee fondos de las agencias supranacionales e Intergubernamentales.”

Estos motivos están íntimamente relacionados unos con otros y no siempre son trasladables a un contexto latinoamericano. No en vano el tercero de ellos es un razonamiento estratégico y operacional que tiene que ver con la dificultad que en Europa se vive la búsqueda de socios para montar un proyecto conjunto que facilite la llegada de financiación desde la Comisión Europea. Hay que conocer que una de las líneas transversales de la Unión Europea es fomentar el sentimiento de pertenencia a esta realidad política supranacional mediante la obligación de trabajar en cooperación en proyectos conjuntos con entidades de otros países. La pertenencia a estas redes facilita sobremanera la búsqueda de socios de estos países.

De cualquier modo, no será tampoco gratuito ver qué es lo que piensa una estructura montada desde el Consejo de Europa para fomentar la reflexión y la acción de las redes culturales, el Forum of European Cultural Networks. Según esta plataforma, verdadera red de redes, en su manifiesto de 21 de septiembre de 1997, se considera que los principales beneficios que proceden de la acción de las redes culturales provienen de:

- Contribuir a la cohesión europea
- Facilitar la movilidad de los trabajadores y los productos culturales

- Facilitar la comunicación intercultural, combatiendo la xenofobia, el racismo y ofrecer una plataforma para el conocimiento entre las culturas
- Reforzar la sociedad civil, dándole una voz democrática a los individuos
- Reforzar las dimensiones culturales del desarrollo que no se producen por aspectos puramente económicos
- Ayudar a promover la asociación con los llamados *terceros países*.

Cuando hablan de terceros países se refieren concretamente a los que no pertenecen a la Unión Europea, y piensan fundamentalmente en dos contextos, el euromediterráneo, y el latinoamericano. Dos contextos en los que Interarts, como fundación que trabaja según modelos multilaterales de cooperación, ha intervenido muy activamente, como veremos posteriormente.

Pero, antes de ello, y para finalizar esta visión y entender mejor la importancia y los beneficios que provienen de la pertenencia de una entidad a una red cultural, podemos ver los resultados de una encuesta llevada a cabo por el Informal European Theatre Meeting, una red que ya hemos mencionado y que agrupa a lo más granado de la profesión escénica europea.

La encuesta entre sus miembros les daba posibilidades, como podemos ver de contestar a más de una respuesta afirmativamente, y nos ilustra cuáles pueden ser las ventajas para nosotros, como hipotético y futuros nodos de una de ellas:

Razones que indican sus miembros para integrarse en una red cultural

- 69% Para hacer contactos profesionales
- 50% Para encontrar socios eligibles para proyectos con financiación europea
- 31% Para dar a conocer nuestros propios proyectos y organizaciones.
- 28% Para tener un punto de vista objetivo de nuestra propia organización.
- 27% Para encontrarme con profesionales que no vería en circunstancias normales.
- 17% Para promover una voz europea para las artes interpretativas.

## **El papel de Interarts en el contexto de la cooperación cultural**

Por mi vinculación y por el indudable interés de su trabajo, me permito agregar unas líneas acerca de la acción que lleva a cabo la Fundación Interarts en este contexto internacional.

Desde su fundación, en 1995, Interarts ha jugado un papel especialmente activo en todos los procesos de cooperación cultural. Este papel se ha materializado en dotar de instrumentos para la cooperación, a través de distintas líneas de trabajo, entre las que cabe destacar las siguientes:

1. Servicios de formación para la cooperación: Como hemos visto, una de las claves de la cooperación es facilitar a los gestores y agentes culturales de nuevas herramientas y aptitudes con las que hacer frente a este entorno cambiante actual. Estos procesos de formación se han realizado mediante
  - Cursos de tercer ciclo universitario, a través de diferentes universidades (Universitat Pompeu Fabra, Universitat de Barcelona, Universitat de Girona).
  - El diseño y realización de módulos formativos para la Organización de Estados Iberoamericanos, en países como Guatemala, Argentina, Colombia, Bolivia, Costa Rica, Perú, ...
  - La participación en innumerables conferencias, congresos y seminarios internacionales.
2. El impulso al desarrollo y la extensión de redes de carácter cultural, jugando un papel importante de bisagra internacional para las artes y la cultura, en especial planteando plataformas para el diálogo entre las redes culturales y artísticas, por un lado, y las territoriales, con la puesta en marcha del proyecto ARC (arte, región, ciudad).
3. Finalmente, creando sus propios mecanismos facilitadores para el networking, aprovechando su posición estratégica en el contexto geopolítico internacional, es decir, tendiendo puentes entre los países en la órbita de la Unión Europea, con otras realidades mundiales, como el continente asiático, pero de un modo especial y más continuado, con dos realidades con las que tiene una posición especialmente favorable por motivos históricos comunes: el contexto mediterráneo y el de América Latina. De ellos vamos a hablar brevemente del correspondiente a América Latina.

En este último caso, este mecanismo, se presenta bajo la denominación de Campus Euroamericano de Cooperación Cultural,

ha vivido la celebración de 2 ediciones, alternando su sede a ambos lados del océano atlántico.. La primera tuvo lugar en Barcelona, en el año 2000,. La segunda de las ediciones se celebró, como ustedes sabrán, en Cartagena de Indias, en diciembre de 2001, y la tercera está prevista en Sevilla.

Los campus se han planificado como encuentros de una semana de duración, abiertos a operadores y agentes culturales predispuestos a participar en procesos de cooperación, a la vez que se analizan políticas, redes y procesos más relevantes de cooperación cultural. Es muy importante que, en este campus, al igual que sucede en el de cooperación euromediterránea, es uno de los pocos foros en los que puede entablarse un diálogo fructífero más allá de las macrorregiones estructuradas. Es fácil establecer un diálogo entre entidades pertenecientes a la Unión Europea, existen ciertas facilidades e incluso financiación para ello. No obstante, no siempre es tan sencillo el diálogo entre entidades europeas y de los países magrebíes, o de América Latina, por poner un ejemplo. Tampoco resulta evidente ese diálogo entre entidades latinoamericanas, y el campus fomenta estas relaciones *intra* e *inter* macro regionales.

Participan en la planificación de estos Campus Euroamericano de cooperación cultural, la Organización de Estados Iberoamericanos, la UNESCO, el Convenio Andrés Bello, la Unión Europea, la Diputación de Barcelona y, lógicamente, la Fundación Interarts.

Merece la pena destacar como resultado importante, la creación de la Red Iberformat que, trazando un cierto paralelismo con la red europea ENCACT, agrupa a centros de formación y otras entidades que proveen capacitación en términos de gestión cultural, con el objetivo añadido de facilitar un conocimiento mutuo del espacio iberoamericano en el terreno cultural, y no excluyendo los centros de formación no académica. Todo ello no se podría entender sin la trayectoria de la OEI en materia de formación, que ha servido de nexo de unión y germen de la misma, ni lógicamente de Interarts que ha puesto al servicio de la misma su experiencia previa.

Por último, es de destacar el papel que juega la Fundación Interarts en el terreno de los derechos culturales y su relación con la ética de la cooperación cultural, coadyuvando a establecer un nuevo código ético para intercambios artísticos o proyectos de cooperación, tomando el relevo del desarrollo que en su día inició el Forum of European Cultural Networks, del que ya hemos hablado anteriormente. Todo ello en colaboración con el Instituto Interdisciplinar de Derechos Humanos, de la Universidad de Friburgo, con el Consejo de Europa, o con entidades como Rights & Humanity (en este caso, en el terreno de los nuevos derechos humanos y las políticas públicas).

## **Algunos ejemplos de redes culturales y el efecto de la pertenencia a redes sobre algunos proyectos de carácter local**

Finalmente, se completa la exposición con algunas referencias y ejemplos concretos para que los asistentes puedan ver de una manera más directa los beneficios que pueden aportar estos mecanismos de cooperación. Debido al carácter personal y vivencial de las explicaciones, se indican exclusivamente los ejemplos a título informativo.

Experiencias:

Ejemplos personales de redes culturales y su efecto sobre proyectos artísticos promovidos por entidades de carácter local:

- PEJA (Pepinières Européens pour Jeunes Artistes)
- EFWMF (European Forum of Worldwide Music Festivals)

Algunos ejemplos de redes operando en el contexto Iberoamericano:

- La Red de Promotores Culturales de Latinoamérica y el Caribe
- Redes de ciudades Patrimonio de la Humanidad
- Iberformat (OEI – Interarts)

Huesca, 8 de Agosto de 2003