Propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales en el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro como zona de influencia en el oriente antioqueño para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos

Línea de profundización

Gestión de procesos creativos, patrimoniales y curatoriales

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Gestión Cultural

Estudiante

María Lorena Mira Rodas

Tutor

Lucía Arango Liévano

Doctora en Historia del Arte

Universidad de Antioquia

Facultad de Artes

Maestría en Gestión Cultural

Medellín

2024-C5

Dedicatoria

Dedico esta tesis a todos los gestores culturales que existen, a esas personas que han encontrado en su vocación el quehacer de gestar arte y cultura, estudiándolo y ejerciéndolo con el alma, el cuerpo y el corazón. A los artistas que, además de ser creadores, son gestores culturales de sus propios procesos, que con valentía han asumido esta doble responsabilidad para dar vida a sus ideas.

También dedico este trabajo a quienes, de manera orgánica y autodidacta, han aprendido a ser gestores porque no existe otra forma de hacer realidad los proyectos en los que creen. A todas las personas que viven del arte y la cultura, que día a día ponen su mayor esfuerzo y lo dan todo para fortalecer la memoria viva de las artes y las culturas en los territorios.

Este reconocimiento es para ustedes que, con su pasión y entrega incansable iluminan los caminos de la creatividad, el conocimiento y la identidad colectiva, con el anhelo de que esta propuesta sea una herramienta que contribuya a sus trabajos y a la sostenibilidad de sus sueños.

Agradecimientos

Agradecer es abrir el corazón para reconocer que nada de lo valioso que hemos logrado se ha hecho en soledad. Esta investigación y este estudio en gestión cultural no habrían sido posibles sin el apoyo de muchas personas cuya colaboración fue, como lo es la temática de esta tesis, el factor esencial para que pudiera dedicarme a estudiar.

Agradezco profundamente a mis compañeros de trabajo, quienes en más de una ocasión cubrieron mis responsabilidades laborales, comprendiendo mis despistes y ausencias y permitiéndome concentrar mis energías en esta meta. A mi familia: madre, padre, hermana y novio, quienes con infinito amor entendieron cada “hoy no puedo” y me apoyaron de muchas formas, como cuando cocinaban para mí, multiplicando así el tiempo para dedicarme al estudio. A mis amigos, cuya paciencia y palabras de ánimo fueron un bálsamo constante.

Mi gratitud también se extiende a los ilustradores, diseñadores y corrector de estilo, quienes con su talento añadieron el toque secreto que hizo este trabajo más ameno y comprensible para todos. A mis amigos académicos, quienes con regaños, consejos y palabras de aliento me mantuvieron firme cuando el camino parecía empinado.

No puedo dejar de mencionar a los ocho centros culturales y los trece expertos que participaron en la muestra de investigación, quienes con generosidad dedicaron tiempo y compartieron sus conocimientos con amor y sin reservas. A mi tutora, que con su compromiso inquebrantable estuvo a mi lado en todo momento, creyendo en mí, alentándome y recordándome siempre cuánto tenemos para ofrecer al mundo.

Y, finalmente, con especial emoción, agradezco a Dios, mi Padre y Creador. Por la salud física, emocional y mental que me ha regalado todos estos años. Por ser la fuente inagotable de fortaleza, inspiración y propósito en mi vida. Gracias, Dios, por permitirme ser quien soy y llegar hasta aquí.

RESUMEN

La investigación propone una guía metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de centros culturales de Medellín y El Retiro para el desarrollo de sus actividades en las áreas de formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos. Se abordan las diferencias entre trabajo colaborativo y en red, se analizan los contextos y las necesidades de los centros culturales en sus territorios y la visión de los líderes culturales acerca del trabajo en red. Posteriormente, a través de un proceso deductivo e inductivo, se revelan desafíos y expectativas sobre el trabajo en red, se exponen diversas maneras de trabajar con el otro y se proponen, en el diseño metodológico, los mínimos necesarios para la construcción de redes: confianza en el otro, objetivo claro y compartido, voluntad y compromiso tanto institucional como personal, retribución, adaptabilidad y evolución constante y un modelo heterárquico con visión holística. Con esto se encuentra que el trabajo con el otro es indispensable, avanzar en soledad no es una opción y esa verdad se sostiene: el poder de la juntanza es la que sostiene, tanto en los malos como en los mejores momentos. Y finalmente, se presenta la propuesta de red de públicos y audiencias de centros culturales de Medellín y El Retiro.

Palabras clave: trabajo colaborativo, redes, intercambio, creación conjunta, inteligencia colectiva, centros culturales, cultura, arte, comunidad, Medellín, El Retiro, estudio de públicos, audiencias, metodologías colaborativas, herramienta.

Contenido

Introducción 8
1. Planteamiento Temático 10
1.1. Surgimiento del Tema 10
1.2. Justificación 13
1.3. Pregunta de Investigación 14
1.4. Objetivos 15
1.4.1. Objetivo General 15
1.4.2. Objetivos Específicos 15
2. Marco de Referencia 17
2.1. Marco Teórico 18
2.2. Marco Conceptual 28
2.2.1. La Cultura 28
2.2.2. Gestión Cultural 31
2.2.3. Gestor Cultural 34
2.2.4. Centros Culturales 38
2.2.5. Redes 45
2.3. Marco Normativo 54
2.4. Marco Contextual 60
2.4.1. Medellín: Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación 60
2.4.2. El Retiro: Tradición, Identidad y Proyección Cultural en el Oriente Antioqueño 64
2.4.3. El trabajo en red en el ámbito cultural: experiencias y perspectivas desde Medellín y El Retiro 69
3.Diseño Metodológico 73
3.1. Enfoque Paradigmático 73
3.2. Enfoque Metodológico 76
3.2.1. Fases de la investigación 81
4. Consideraciones éticas 102
5. Resultados 103
5.1. Fase 1. Resultados y análisis de la encuesta 103
5.2. Resultados y análisis de los grupos focales 141
5.2.1. Resultados y análisis grupo focal de centros culturales 142
5.2.2. Resultados y análisis del grupo focal con expertos 147

5.3. Fase 3: Diseño metodológico para la creación de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales 155

6. Conclusiones 163

Lista de Tablas

Tabla 1. Diferencias y similitudes entre centros culturales y casas de la cultura _____ 42
Tabla 2. Correspondencias conceptuales entre el análisis de redes sociales y el arte textil ____ 52
Tabla 3. Priorización de actividades por centro cultural_____ 107
Tabla 4. Priorización por tipo de actividades _____ 108
Tabla 5. Eslabones de la cadena de valor en el sector cultural en los que aportan los centros culturales_____ 110
Tabla 6. Priorización de actividades de proyección que realizan con más frecuencia los centros culturales_____ 111
Tabla 7. Priorización de actividades de formación que realizan con más frecuencia los centros culturales_____ 113
Tabla 8.Priorización de actividades de creación que realizan con más frecuencia los Centros culturales. _____ 115
Tabla 9. Comparativo de priorización por eje (Formación, Creación, Proyección) en centros culturales de Medellín y El Retiro _____ 116
Tabla 10. Vinculación de personal para el desarrollo de actividades en los centros culturales 120
Tabla 11. Promedio del año 2023 de actividades mensuales realizadas por componente en los Centros culturales._____ 122
Tabla 12. Porcentaje del año 2023 de actividades realizadas con cobro al público en los Centros culturales_____ 123
Tabla 13. Promedio de tipo de público que más visita los Centros culturales. _____ 125
Tabla 14. Principales fuentes de financiación de los centros culturales en el año 2023. _____ 127
Tabla 15. La necesidad más importante que los Centros culturales consideran para su sostenibilidad. _____ 131
Tabla 16. ¿Hace parte o ha hecho parte de redes artísticas o culturales? _____ 133
Tabla 17. ¿Diría usted que actualmente los Centros culturales trabajan en red? _____ 135
Tabla 18. Objetivos que debería priorizar una red de trabajo colaborativo entre Centros culturales _____ 136
Tabla 19. La paradoja de las redes culturales. _____ 138
Tabla 20. Guía de preguntas grupo focal Centros culturales._____ 142
Tabla 21. Guía de entrevista para grupo focal de expertos en el sector cultural. _____ 151

Ilustración 1La pregunta inicial. Ilust. de Álvaro Truchafrita. 8
Ilustración 2 Elaboración propia. 28
Ilustración 3. La trama y la urdimbre. Ilust. de Juliana Pineda Uribe. 51
Ilustración 4. Trabajo colaborativo. Ilust. de Álvaro Truchafrita. 54
Ilustración 5. Comunas y corregimientos de Medellín. Fuente: Alcaldía de Medellín. 62
Ilustración 6. Medellín. Ilust. de Juliana Pineda Uribe. 64
Ilustración 7. Zona urbana del Municipio de El Retiro. Fuente: Municipio de el Retiro. 66
Ilustración 8. El Retiro. Ilust. de Juliana Pineda Uribe. 68
Ilustración 9. Red territorial cultural Ilust. de Juliana Pineda Uribe. 69
Ilustración 10. El comienzo. Ilust. de Álvaro Truchafrita. 76
Ilustración 11. Diseño metodológico aplicado. Ilust. de Juliana Pineda Uribe. 80
Ilustración 12. Centros Culturales de la muestra. Ilust. de Juliana Pineda Uribe. 84
Ilustración 13. Fachada de la Pascasia. Fuente: Esneyder Gutiérres, El Colombiano, 16 de febrero de 2024 85
Ilustración 14. Centro de desarrollo cultural de Moravia. Fuente: Manuel Saldarriaga Quintero, El Colombiano, febrero de 2021. 87
Ilustración 15. Centro cultural Universidad de Antioquia. Fuente: Rodrigo Albeiro Díaz Roldan. Archivo Fotográfico Centro Cultural. 89
Ilustración 16. Casa Tragaluz. Fuente: página web Tragaluz. 90
Ilustración 17. Claustro de Confama. Fuente: página web de Comfama. 91
Ilustración 18. MATTELSA. Fuente: página web de MATTELSA. 93
Ilustración 19. Cubo Universo creativo. Fuente: Lorena Mira Rodas 94
Ilustración 20. Casa de la Leona. Fuente: Lorena Mira Rodas. 96
Ilustración 21Barreras del trabajo en red. Ilust. de Álvaro Truchafrita. 141
Ilustración 22. Hallazgos. Ilust. Álvaro Truchafrita. 156
Ilustración 23. Red de públicos y audiencias. Ilust. de Álvaro Truchafrita. 162
Ilustración 24. El poder de estar juntos. Ilust. Álvaro Truchafrita. 164

Anexos A Anexo A. Estado del arte redes centros culturales.xlsx 170
Anexos B Anexo B. Guía creación de redes.pdf 170
Anexos C Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación 170
Anexos D Encuesta Centros Culturales Medellín-Rionegro 172



Ilustración 1La pregunta inicial. Ilust. de Álvaro Truchafrita.

Introducción

A lo largo de la historia, la cultura y el arte han sido hilos conductores que han tejido la trama de la sociedad humana. La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1946, plantea los Derechos Culturales como categoría de los mismos y consagra el derecho a participar en la vida cultural. Posteriormente, este sería retomado en el Pacto Internacional de los Derechos Sociales Económicos y Culturales (1966), que en el artículo 15 ratifica el derecho a participar en la vida cultural. La Declaración de Friburgo, en 2007, retoma y condensa toda la normatividad dispersa acerca de los derechos culturales y enuncia el derecho a la cooperación cultural (art 8) desde el reconocimiento que "las violaciones de los derechos culturales provocan tensiones y conflictos de identidad que son una de las causas principales de la violencia, de las guerras y del terrorismo" (Los derechos culturales, declaración Friburgo. Principio 3. 7 de mayo de 2007).

Luego, no es la cultura la que causa tensiones sino el desconocimiento y la violación a los derechos culturales. El desarrollo de metodologías que faciliten la asociación y cooperación de entes ciudadanos en pro del desarrollo cultural es una manera de aportar a la paz facilitando el ejercicio de los derechos culturales.

Estas manifestaciones artísticas y culturales han servido como lenguajes universales que conectan a individuos, comunidades y regiones, lo cual evita la disgregación y enriquece la vida de las personas. En el Municipio de El Retiro y Medellín (Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín), Colombia, existen una diversidad de traiciones y expresiones culturales que florecen con creatividad, manteniendo una herencia que se vive con una intensidad palpable.

Los centros culturales, han surgido como espacios de convergencia de ideas, incluso dentro de procesos más amplios, divergencia donde se materializa la posibilidad de plantear otras alternativas a las que se proponen desde la institucionalidad pública. Estos espacios abren sus puertas a la creación, producción y difusión de diversas prácticas artísticas y culturales en sus territorios y aunque ofrecen oportunidades invaluables, persisten obstáculos en su creación y sostenibilidad.

La experiencia de la gestión de estos centros culturales y, cuando ha sido posible, los procesos de sistematización, documentación evaluación y análisis que de ella se derivan, revela la importancia de estos espacios y su incidencia en procesos de formación. Cada uno de estos contribuye a un tejido cultural único que enriquece la sociedad. Sin negar las dificultades que enfrentan en términos de gestión, financiación y funcionamiento, centros como el Centro Cultural de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, ofrecen una amplia gama de programas culturales y artísticos que nutren el aprendizaje y la creatividad, que aportan valor en cuanto la ciudadanía encuentra allí un espacio concreto de participación e interlocución permanente para el intercambio de ideas y saberes.

En este contexto de apertura y colaboración cultural, emerge la idea de pensar una red de trabajo colaborativo entre los centros culturales en Medellín y el municipio del Retiro como zona de influencia del oriente antioqueño. Una red que busque trascender las fronteras físicas y organizativas y una estos centros en un esfuerzo común por promover la cultura y las artes. Los Centros Culturales, al trabajar juntos, pueden ofrecer una experiencia más enriquecedora y accesible a la comunidad, al tiempo que fortalecen su propia capacidad para preservar y promover el patrimonio cultural de la región.

Este texto se adentra en los objetivos, alcances y pasos necesarios para diseñar una propuesta metodológica de red de trabajo colaborativo de centros culturales en Medellín y el Retiro y explorara cómo esta colaboración puede potenciar el panorama cultural y artístico de estas regiones para contribuir al desarrollo cultural y social de la comunidad, donde posteriormente

pueda ser aplicado en un ejercicio práctico con resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.

1. Planteamiento Temático

1.1.Surgimiento del Tema

La búsqueda de supremacías y dominios políticos y económicos han hecho de la cultura una variable fundamental en el establecimiento del poder. Adicionalmente, la conformación de estados naciones modernos, durante el siglo XIX y hasta mediados del siglo XX, requería el establecimiento de factores identitarios comunes, o en palabras de Martin Barbero (AÑO), una cultura de masas decidida desde los poderes políticos y económicos donde no había espacio para las expresiones locales o populares ya que estas se consideraban un lastre para la idea de progreso. Sin embargo, desde la emergencia del concepto de Derechos Culturales como derechos fundamentales y la consolidación de una idea de desarrollo humano fundamentado en la libertad de los individuos y el derecho a la autodeterminación de las comunidades (A. Sen 1979) (Nussbaum 2010), la gestión de los asuntos culturales se orienta más hacia la creación de espacios de incidencia para diferentes actores en pro del fortalecimiento del tejido social.

El crecimiento de Medellín se ha fundamentado en olas migratorias sucesivas en búsqueda de empleo, educación, seguridad y experiencias, configurando a la ciudad como un territorio diverso donde todos los departamentos del país son representados. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) de 2018, el 22,1% de la población negra, afrocolombiana, raizal y palenquera en Antioquia reside en Medellín, mientras que el 14,3% de esta población se encuentra en zonas rurales dispersas del departamento. A nivel nacional, este grupo étnico alcanzó una cifra de 4.671.160 personas, lo que representa un crecimiento del 9,34% frente al censo de 2005. A su vez, la población indígena experimentó un aumento significativo, pasando de 1.392.623 personas en 2005 a 1.905.617 en 2018, es decir, un crecimiento del 36,8% (DANE, 2021).

Además, los flujos migratorios internacionales han contribuido en años recientes a diversificar aún más el tejido social urbano. En palabras del PNUD: “Durante octubre de 2021, Migración Colombia reportó 1´842.390 migrantes radicados en el país, y Medellín estuvo entre las cuatro ciudades de Colombia con mayor crecimiento interanual promedio de migrantes entre 2015 y 2021” (PNUD, 2021, p. 7).

Esta creciente heterogeneidad poblacional se manifiesta tanto en el área urbana como en la rural, puesto que Medellín, pese a su condición de metrópoli, conserva una importante extensión de suelo rural que representa el 70% de su territorio, distribuido en cinco corregimientos. En estos espacios se entrecruzan procesos culturales, ecológicos y comunitarios que invitan a repensar las dinámicas ciudadanas desde una perspectiva rural-urbana integrada. En este contexto, el municipio de El Retiro, en la subregión del Oriente antioqueño, aparece como un territorio estratégico para establecer conexiones colaborativas con Medellín, no solo por su cercanía geográfica, sino también por las afinidades en cuanto a procesos culturales, prácticas comunitarias y el potencial para articularse con redes de saberes en clave territorial.

El trabajo de los agentes es desarrollado de manera aislada, en la búsqueda constante de respuestas inmediatas a problemas coyunturales, factor que ha impedido trazar un norte común que estimule la capacidad organizacional del sector. Las acciones encaminadas a la consolidación de procesos de gestión del conocimiento para la innovación han sido pocos, lo cual representa un freno significativo para la incidencia del sector en la toma de decisiones frente a asuntos que le competen y que desembocan muchas veces en una desconexión con instancias institucionales.

Las diferentes experiencias que ha atravesado la ciudad de Medellín en planeación cultural dejan el testimonio de esta necesidad constante. Así el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín de 1990, el encargado de posicionar a la ciudad como pionera de ejercicios de planeación en el país y en américa latina, integra dentro de sus políticas “la participación comunitaria y autogestión cultural” una insinuación de la necesidad de organización del sector que se hace mucho más explícita en el plan 2011 – 2020, donde le componente 28 está dedicado exclusivamente a este fin: fortalecimiento de redes culturales.

La ausencia de mecanismos de evaluación para los planes de cultura impide comer el nivel de avance en este aspecto. Pero la realidad de un sector que trabaja de manera aislada, y con escasa orientación estratégica, pone en evidencia que se trata de una necesidad que no ha encontrado respuesta efectiva. La propuesta metodológica de conformación de redes busca atender este punto, ya no como una decisión institucional sino como una herramienta que posibilite la concreción de iniciativas que surjan espontáneamente desde la ciudadanía y las organizaciones culturales como mecanismo para la autonomía, la optimización de recursos y la activación de la inteligencia colectiva para el desarrollo de capacidades y estrategias conducentes a su sostenibilidad.

Consideremos el caso del Centro Cultural de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, donde, a través de una observación participativa, he podido aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en mi rol como coordinadora actual, cargo que desempeño desde hace cuatro años, respaldada por más de trece años de trayectoria en la gestión cultural. Las actividades desarrolladas en este espacio son, en su mayoría, accesibles a todo tipo de público y abarcan una amplia diversidad de disciplinas artísticas, como el teatro, la danza, la música, las artes plásticas y visuales. Asimismo, incluyen expresiones de saberes ancestrales, manifestaciones populares y reflexiones contemporáneas en torno a la cultura y el patrimonio.

El Centro Cultural ofrece una programación diversificada en múltiples líneas de acción:

- Gestión del Conocimiento: comprende conversatorios y simposios.
- Formación: talleres, laboratorios, seminarios, diplomados y otros programas educativos.
- En Escena: Dedica espacio a funciones y presentaciones artísticas en el escenario.
- Programación Audiovisual: engloba proyecciones de películas, documentales y ciclos de cine.

Un elemento fundamental en la filosofía del Centro Cultural es su promoción de la horizontalidad en el aprendizaje y la valoración de la diversidad. Procesos como el Club de Tejido o los Talleres de Teatro Espontáneo, contemplan dentro de sus estrategias pedagógicas la priorización de las iniciativas que surgen desde los estudiantes. Más que un distribuidor de conocimientos el docente es el encargado de escuchar y encauzar las propuestas de los usuarios. Se trata de configurar comunidades donde se ponen en común los conocimientos individuales para la creación de propuestas colectivas como fruto del intercambio de saberes.

Este enfoque es de suma relevancia en el ámbito de la creación artística, pues demuestra que puede beneficiarse de diversas disciplinas y del conocimiento cotidiano compartido por la comunidad y cada individuo en su contexto colectivo. Por lo tanto, no solo el entorno de un aula de clases desempeña un papel determinante en la investigación-creación, sino que también es esencial recurrir a espacios que fomenten el diálogo y ofrezcan nuevas perspectivas sobre diversos temas.

El alcance de los Centros Culturales supera, ampliamente, su definición como infraestructuras o equipamientos urbanos, debido a que el valor que aportan a la sociedad se reconoce, ante todo, por lo que allí sucede. Por ejemplo, Mitchel (1999) define estos lugares como espacios de experimentación y apreciación de variedad de manifestaciones artísticas y culturales, donde se fomentan tanto la creatividad como la innovación; por su parte, para la UNESCO (2018)

son “espacios de encuentro y diálogo, lugares donde se puede disfrutar de diferentes expresiones artísticas y culturales, y donde la comunidad puede participar activamente en la creación y difusión de la cultura” (p.5). El valor distintivo que adquiere un centro cultural se centra en ser un espacio que brinda una participación efectiva de las comunidades entendidas como agentes operantes en el desarrollo de la institución y no como simples beneficiarios de una oferta. Así pues, los centros culturales pueden llegar a consolidarse como verdaderos laboratorios de ciudadanía y creatividad social donde convergen diferentes actores sociales

Los reiterados y ya mencionados planteamientos de los ejercicios de planeación cultural de la ciudad y el departamento ponen en evidencia la desarticulación de un sistema cultural que no ha logrado trazar un norte colectivo que trascienda de las afugias coyunturales y que, de cierta manera, limitan el alcance potencial de este tipo de organizaciones.

1.2.Justificación

Como ya se ha mencionado, la pregunta de la configuración de redes colaborativas ha sido una constante en las políticas culturales de la ciudad sin haber encontrado respuesta efectiva más de 30 años después del primer ejercicio de este tipo. En efecto, la configuración de redes es una condición sine qua non para el desarrollo territorial según lo afirma el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17, de la agenda 2030, donde se recuerda que sin alianzas es imposible alcanzar las metas propuestas y que el desarrollo territorial debe ser una decisión colectiva, gestionada colectivamente.

Sin embargo, como lo anota Martinell Sempere en la conferencia "Líneas de investigación para una gestión cultural sostenible", la gestión cultural, como campo de investigación se ha centrado en aspectos generales que no priorizan la resolución de problemas concretos de la sociedad. La gestión cultural como disciplina académica naciente, carece de una comunidad de conocimiento que analice aspectos específicos. (Canal Cultura UANL, 2023).

Así pues, desde una propuesta metodológica cualitativa, exploratoria e inductiva, basada en la experiencia de la investigadora, los agentes y en el análisis de sus vivencias y perspectivas personales en torno al tema de las redes de trabajo, la presente investigación busca en primera medida identificar las barreras para la consolidación de redes colaborativas y posteriormente proponer un manual práctico que busque superar estas barreras y formular una ruta concreta, intencionando el trabajo colaborativo hacia la resolución de problemas específicos.

Finalmente, la metodología propuesta busca ser flexible esperando que en un futuro pueda aplicarse a otros contextos organizacionales y geográficos.

1.3. Pregunta de Investigación

En el centro de esta investigación se sitúa la pregunta: ¿Cuáles son las principales barreras para el desarrollo de redes y de qué manera se puede crear una metodología para su implementación en una red de trabajo colaborativo de centros culturales en el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro, como zona de influencia en el oriente antioqueño, para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos?

Esta pregunta surge de una preocupación práctica y teórica que ha acompañado el devenir de las políticas culturales del contexto local durante las últimas décadas: a pesar de los esfuerzos reiterados por configurar redes colaborativas entre los diversos agentes culturales, las experiencias concretas han sido fragmentarias, aisladas y, en muchos casos, efímeras. De ahí que esta investigación no pretenda simplemente describir el estado actual de las redes culturales, sino comprender las condiciones que han dificultado su consolidación y, a partir de ello, formular una propuesta metodológica concreta para orientar su implementación.

Para responder a esta pregunta general, la investigación se orienta también por cuatro preguntas complementarias:

Para construir un panorama comprensivo del ecosistema cultural en el que se inserta esta propuesta, reconociendo tanto las potencialidades como los obstáculos que enfrentan los centros culturales en su quehacer cotidiano; también nos podemos preguntar sobre ¿Cuál es la experiencia de trabajo en red de los centros culturales?, ¿Cuál es el nivel de participación de estos centros en diferentes redes?, ¿Cuáles son las expectativas que se vuelcan sobre las redes de trabajo colaborativo?, ¿Cuáles son las barreras para el funcionamiento de estas redes? Preguntas que apuntan a identificar las tensiones entre la política pública, las prácticas institucionales y las iniciativas ciudadanas y comunitarias, en un escenario que, a menudo, privilegia la competencia sobre la cooperación.

En términos metodológicos, estas preguntas convocan a una mirada situada, que combine el trabajo de campo con el análisis estructural de redes, y basado en la escucha activa de las voces

de quienes habitan, impulsan y sostienen los espacios culturales. No se trata, por tanto, de imponer un modelo universal de red, sino de diseñar, desde las condiciones reales y las aspiraciones compartidas, una ruta de articulación posible, flexible y replicable.

En este sentido, la inclusión del municipio de El Retiro en el estudio permite, además, observar las particularidades del contexto rural en el desarrollo de redes culturales. La ruralidad de Medellín y su articulación con zonas de influencia en el oriente antioqueño subrayan la importancia de no limitar la mirada a lo urbano, reconociendo en el territorio ampliado una riqueza de saberes, trayectorias y necesidades que deben ser consideradas en el diseño metodológico de cualquier red colaborativa.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales en el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro, como zona de influencia en el oriente antioqueño, para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos.

Con esta investigación se busca dejar un documento como herramienta que sirva en el futuro para la implementación de una red sólida y efectiva entre los centros culturales que enriquezca el trabajo colaborativo, el intercambio, la creatividad, el vínculo con el otro, con el territorio y con la memoria de lo que somos; promover una mayor participación de la comunidad en actividades culturales y fortalecer la forma que los centros culturales operan, interactúan y contribuyen a la vida cultural y artística en sus comunidades.

Esto se traduce en una sociedad más enriquecida culturalmente, con una mayor comprensión y apreciación de las artes y la cultura local, y una mayor inclusión de diferentes segmentos de la población en actividades culturales y artísticas.

1.4.2. Objetivos Específicos

Se han planteado tres objetivos específicos que se complementan para lograr el objetivo general de diseñar e implementar una red de trabajo colaborativo exitosa entre los centros

culturales de Medellín y El Retiro. Cada objetivo contribuye a fortalecer la colaboración, la formación, la creación artística y la promoción cultural.

1.4.2.1. Objetivo específico 1.

Comparar la estructura administrativa y el funcionamiento de ocho centros culturales de Medellín y El Retiro para identificar, entre otros, buenas prácticas o barreras de desarrollo de sus modelos de gestión

Este objetivo tiene como finalidad obtener un conocimiento profundo de ocho centros culturales específicos ubicados en Medellín y El Retiro, con el fin de identificar experiencias previas, detectar barreras de desarrollo cultural y realizar un levantamiento base de percepción del trabajo en red, medición de disposición y disponibilidad. Lo anterior incluye aspectos como la composición de su personal, la gestión de recursos, las políticas administrativas y las prácticas operativas, estrategias de participación comunitaria y políticas culturales implementadas, todos estos criterios que sirven como diagnóstico.

Este análisis permite identificar no solo las buenas prácticas que han demostrado ser efectivas para el éxito de estos centros, sino también las barreras o desafíos que puedan estar limitando su crecimiento o impacto. También se busca entender cómo los centros se relacionan con las comunidades y cómo promueven la participación en las actividades culturales.

1.4.2.2. Objetivo específico 2.

Articular los centros culturales para el diseño de la propuesta metodológica de la implementación de una red de trabajo colaborativo de los centros culturales de Medellín y El Retiro.

Este objetivo se enfoca en la fase de coordinación y diálogo entre los centros culturales. La idea es fomentar un espacio de conversación entre las diferentes entidades, donde puedan compartir experiencias, conocimientos y expectativas para el diseño de la propuesta metodológica.

El proceso de articulación proporciona diálogo y co-creación para la metodología de colaboración. Esta interacción sirve como una plataforma para construir relaciones, fomentar la confianza y desarrollar un entendimiento común de las necesidades y capacidades de cada centro cultural.

1.4.2.3.Objetivo específico 3.

Diseñar una guía metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales, construida de manera colectiva, entre algunos centros culturales de Medellín y El Retiro y expertos del sector cultural.

Este objetivo busca consolidar el trabajo previo en una guía metodológica práctica y útil para la implementación de la red colaborativa entre los centros culturales. La guía se convierte en el producto de un proceso de construcción colectiva, que incluye la participación activa de los centros culturales y la asesoría de expertos en gestión cultural, lo que permite que la propuesta sea tanto realista como innovadora.

La guía contendrá principios, pasos y recomendaciones clave para la creación y el mantenimiento de la red de colaboración al abordar aspectos como la gestión del conocimiento, el intercambio de recursos, la comunicación interinstitucional, el desarrollo de proyectos conjuntos y la sostenibilidad a largo plazo de la red.

El objetivo es crear un documento que tenga en cuenta las principales barreras para el desarrollo de redes colaborativas que sea aplicable tanto en Medellín y El Retiro, que también sirva de referencia para futuras redes colaborativas. Esta guía será una herramienta que los centros culturales puedan utilizar para operar de manera más conectada, eficiente y resiliente al promover el intercambio cultural y la cooperación entre estos.

2. Marco de Referencia

El presente capítulo reúne los diferentes marcos de referencia que fundamentan y contextualizan la investigación. En primer lugar, el marco teórico presenta una revisión crítica de autores y enfoques que abordan la cultura como construcción social, el papel de los centros culturales en el desarrollo territorial, las dinámicas de la gestión cultural contemporánea, y los fundamentos del análisis de redes sociales aplicado al sector cultural.

A continuación, el marco conceptual delimita y precisa las categorías centrales de la investigación, como comunidad, bien común, territorio, red, gestión cultural, entre otras, entendidas desde perspectivas críticas y contextualizadas en el campo cultural.

El marco normativo ofrece un panorama de las políticas, leyes y regulaciones que estructuran el accionar de los centros culturales en Colombia, identificando tensiones, vacíos y oportunidades para su fortalecimiento.

Finalmente, el marco contextual sitúa la investigación en los territorios de Medellín y El Retiro, analizando su configuración como ecosistemas culturales, describiendo experiencias de articulación en red y señalando los retos específicos del tercer sector cultural. Este conjunto de marcos permite comprender los fundamentos conceptuales, jurídicos y territoriales que orientan el diseño metodológico propuesto para la construcción de una red colaborativa de centros culturales.

2.1. Marco Teórico

Este marco teórico se construye a partir de una rigurosa revisión teórica sobre cultura, democracia cultural, desarrollo cultural y desarrollo social, con el objetivo de comprender el papel que juegan los centros culturales y las redes colaborativas en la configuración de territorios simbólicos y sociales. Para ello, se desarrolló una revisión bibliográfica que dio lugar a un estado del arte compuesto por 18 libros, de los cuales se seleccionaron y profundizaron. Siete de ellos ofrecieron aportes significativos a la problemática central de esta investigación. La elección de estos autores no fue arbitraria, sino resultado de un proceso reflexivo de identificación con las posturas que ofrecen herramientas analíticas potentes para pensar la cultura desde su dimensión transformadora, relacional y situada.

Anexo A. Estado del arte redes centros culturales

Autores como Néstor García Canclini, Mónica Lacarrieu, Marcelo Álvarez, Fernando Sancho Caparrini y otros, permiten articular un enfoque crítico y dinámico, que reconoce la cultura, no como un conjunto de manifestaciones estáticas, sino como una constelación de significados en constante construcción. Desde esta perspectiva, la gestión cultural deja de ser una mera administración de eventos para convertirse en una plataforma de participación ciudadana, mediación simbólica y construcción de comunidad. Este marco teórico, entonces, no solo ofrece una base conceptual para la investigación, sino que también orienta su enfoque metodológico. Por su parte la lectura de los casos analizados, en especial en lo que concierne para la creación de un diseño metodológico, sirve para la implementación de una red colaborativa de centros culturales.

Comprender los dilemas que atraviesan la gestión cultural en la contemporaneidad, resulta fundamental. Como plantean Lacarrieu y Álvarez (2008), “la gestión cultural es hoy un campo de disputas simbólicas, materiales y políticas, donde se confrontan diferentes modelos de cultura, participación y desarrollo” (p. 12). Este campo tensionado es el punto de partida para pensar las barreras, posibilidades y horizontes de las redes de trabajo colaborativo.

Metáforas como la que versa sobre la plaza y la caverna resume dos modos de entender la cultura: la plaza, como espacio abierto al encuentro, a la expresión plural y a la construcción colectiva; y la caverna, como lugar cerrado, normativo, controlado por lógicas institucionales o mercantilistas. Según los autores, "mientras que la plaza representa la posibilidad de una gestión cultural democrática, horizontal y participativa, la caverna expresa su contracara: la instrumentalización de la cultura como mercancía o como ornamento del poder" (Lacarrieu y Álvarez, 2008, p. 15).

Este dilema es clave para interpretar los obstáculos que enfrentan muchas redes culturales: cuando predominan las lógicas de la caverna, aspectos como la burocratización, la competencia, la fragmentación, debilitan el sentido comunitario que hace posibles las redes. Por el contrario, cuando se activa el espíritu de la plaza, factores como la escucha, la cooperación, la co-creación, se abren camino para prácticas culturales emancipadoras.

Asimismo, Lacarrieu y Álvarez cuestionan los discursos que, desde las instituciones, promueven la cultura sin abrir verdaderos espacios de participación. "El riesgo de una gestión cultural sin ciudadanía es que termine administrando símbolos sin sentido, desconectados de los sujetos que deberían habitarlos" (Lacarrieu y Álvarez 2008, p. 18). La alerta realizada por estos autores resulta especialmente pertinente para este trabajo, en el cual se propone, no solo diseñar una metodología para la aplicación de una red, sino comprender las condiciones para su apropiación por parte de los actores culturales.

Desde esta perspectiva, la gestión cultural no puede reducirse a una dimensión técnica o administrativa, sino que debe concebirse como un proceso político, situado, relacional. "Gestionar cultura es mediar entre lo instituido y lo instituyente, entre el orden vigente y las potencias creativas de la sociedad" (Lacarrieu y Álvarez 2008, p. 22). En ese sentido, esta investigación se alinea con una visión crítica y propositiva de la gestión cultural, entendida como herramienta para la transformación social y la construcción de comunidades culturales vivas.

Fernando Sancho Caparrini (2012) propone una metodología específica para el análisis de redes culturales, enmarcada en la teoría de redes, su enfoque parte del reconocimiento de que las redes culturales no son meras articulaciones administrativas o estructuras abstractas, sino sistemas dinámicos profundamente interconectados, donde el contexto socio-cultural y las relaciones entre nodos determinan en gran medida su efectividad, sostenibilidad e impacto.

Desde una perspectiva teórico-metodológica, Sancho Caparrini señala que “las redes culturales deben ser entendidas como estructuras sociales conformadas por relaciones de interdependencia entre actores culturales, instituciones y espacios, cuya dinámica es esencial para comprender los flujos culturales en un territorio” (Caparrini, 2012, p. 139). Este enfoque se alinea con la visión que enmarca esta investigación: comprender las redes no solo desde su composición estructural, sino desde su funcionamiento relacional.

Uno de los aportes clave de Caparrini es la necesidad de observar el papel de cada nodo en la red y la manera en que estos contribuyen a la generación, circulación y proyección de saberes culturales. “Los nodos de una red cultural –sean estos centros culturales, museos, bibliotecas, colectivos o gestores– no actúan de manera aislada, sino que su capacidad de incidencia está determinada por el tipo, la calidad y la frecuencia de sus relaciones con otros actores” (Sancho Caparrini, 2012, p. 143). Esta afirmación busca no solo identificar las barreras que impiden estas relaciones, sino también proponer estrategias que las fortalezcan.

Además, Sancho Caparrini insiste en que el análisis de redes debe estar contextualizado: “Una red cultural no puede estudiarse en abstracto; su comprensión exige situarla en el marco territorial, institucional y simbólico en el que opera” (2012, p. 140). Este énfasis en lo contextual permite establecer una conexión directa con los centros culturales objetos de esta invstigación, reconociendo la especificidad sociocultural de ambos entornos y su potencial de interacción.

Otro aporte teórico relevante es la sugerencia de emplear herramientas de análisis de redes sociales (ARS) para mapear e interpretar las interacciones dentro del sistema cultural. “El análisis de redes culturales mediante herramientas informáticas permite visibilizar relaciones ocultas, identificar nodos centrales, detectar flujos de información y anticipar cuellos de botella en la circulación cultural” (Caparrini, 2012, p. 150). Este recurso no solo fortalece la dimensión empírica de este trabajo, sino que facilita la construcción de indicadores para el monitoreo futuro de la red propuesta.

En este sentido, la contribución de Sancho Caparrini amplía la comprensión de la red como estructura orgánica y operativa, donde lo relacional, lo simbólico y lo territorial se entretejen en una lógica de colaboración e intercambio. Su enfoque metodológico complementa la dimensión participativa y democratizadora de la gestión cultural plateada Lacarrieu y Álvarez, integrando ahora una perspectiva técnica para el análisis, diseño y monitoreo de redes efectivas.

En sintonía con la necesidad de repensar las formas de organización cultural desde una perspectiva más democrática, participativa y situada, Toni Puig aporta una mirada crítica y provocadora sobre el estado actual de las prácticas culturales. En su texto “Lo digo otra vez: se acabó la diversión” (2008), el autor denuncia la progresiva homogeneización, estandarización y mercantilización de la cultura, consecuencias de un modelo neoliberal que transforma la experiencia cultural en un producto, vaciando su potencial transformador y su anclaje comunitario.

Desde una postura profundamente crítica, Puig advierte que “las políticas culturales han dejado de ser un espacio de experimentación y de libertad, para convertirse en una maquinaria de eventos que uniforma los gustos y anula la diferencia” (Puig, 2008, p. 240). Esta afirmación se articula con la preocupación planteada por Lacarrieu y Álvarez respecto a los dilemas contemporáneos de la gestión cultural, en los que predomina una lógica instrumental de consumo sobre una lógica política de construcción colectiva. Ambos autores coinciden en la necesidad urgente de promover una gestión cultural democrática, enraizada en la participación ciudadana y en la capacidad de los sujetos culturales de construir significados desde sus propias vivencias, territorios e imaginarios.

Puig propone, entonces, recuperar el rol activo de los sujetos culturales como agentes capaces de resistir y transformar el sistema, afirmando que “la cultura no puede ser solo un espectáculo, tiene que volver a ser un ejercicio de ciudadanía, de sentido, de conflicto” (Puig, 2008, p. 243). En este sentido, su crítica no se queda en la denuncia, sino que impulsa una reconfiguración profunda de las prácticas culturales hacia modelos más abiertos, plurales y creativos, en los que se valore la diferencia y la producción cultural independiente.

Esta perspectiva refuerza el enfoque de búsqueda metodológica que propone esta tesis, al reconocer que cualquier intento de red colaborativa entre centros culturales debe partir del respeto a la diversidad, la autonomía de los actores y el reconocimiento de sus saberes situados. Una red que replique modelos verticales y estandarizados reproducirá las mismas lógicas de exclusión y silenciamiento que Puig critica. En cambio, una red pensada desde la diversidad como principio organizador y la creatividad como horizonte, puede convertirse en una plataforma para la producción colectiva de sentido, y no solo de eventos.

Por otro lado, al entrelazar estas reflexiones con la teoría de redes de Fernando Sancho Caparrini, se refuerza la necesidad de comprender cómo circula la información, la confianza y el poder en las redes culturales. Mientras Caparrini propone herramientas para mapear y analizar las

relaciones entre los nodos culturales, Puig exige que dichas relaciones no pierdan su contenido ético y político. En palabras de Caparrini (2012) “una red cultural es, ante todo, una estructura de relaciones sociales que debe ser comprendida desde su contexto” (p. 139), lo cual implica también, como Puig lo sugiere, reconocer las tensiones, las resistencias y las desigualdades que la atraviesan.

El lugar del gestor cultural como sujeto clave en la construcción de procesos culturales participativos, democráticos y territorializados ha sido ampliamente discutido por autores como Víctor Guédez. En su texto “La formación del gestor cultural” (1993), el autor parte de una constatación preocupante: la ausencia de una formación sólida, integral y crítica en gestión cultural ha limitado la capacidad de muchas iniciativas culturales para trascender modelos asistencialistas o reproductivos, y comprometerse de manera efectiva con la democratización cultural.

Guédez (1993) sostiene que “la gestión cultural no puede seguir siendo una práctica intuitiva o meramente administrativa; requiere de formación, reflexión y compromiso ético” (p. 2). Para el autor, el perfil del gestor cultural debe construirse desde una articulación interdisciplinaria entre el conocimiento de las dinámicas culturales, las herramientas de planificación y evaluación, y la sensibilidad hacia las realidades sociales y territoriales en las que interviene. En este sentido, propone lineamientos concretos para la formación de gestores capaces de impulsar procesos culturales con base en la participación ciudadana, el trabajo colaborativo y la generación de sentido.

Esta visión dialoga con las reflexiones de Lacarrieu y Álvarez sobre la necesidad de una gestión cultural comprometida con la ciudadanía, alejada de la instrumentalización cultural. En ambos casos, se defiende una figura del gestor como mediador cultural, capaz de generar vínculos entre actores diversos, facilitar procesos colectivos y cuestionar las lógicas mercantilistas que reducen la cultura a consumo. Como afirman Lacarrieu y Álvarez (2008) “la gestión cultural no puede limitarse a la ejecución de eventos; debe ser una práctica de construcción colectiva de significados” (p. 18).

La formación del gestor se vuelve, entonces, un componente estratégico para el desarrollo de redes culturales. No se trata solamente de diseñar estructuras organizativas, sino de fortalecer las capacidades humanas, críticas y éticas de quienes las activan. En este sentido, el aporte de Guédez se articula también con el enfoque de Sancho Caparrini, quien propone una metodología de análisis de redes culturales centrada en la identificación de nodos y relaciones, pero que también

reconoce que “las redes culturales son dinámicas vivas, donde los actores juegan un papel crucial en la configuración del sistema” (Caparrini, 2012, p. 143).

Formar gestores culturales con herramientas teóricas, metodológicas y políticas permite no solo comprender cómo funciona una red, sino intervenir en ella para fortalecer la circulación de saberes, la colaboración entre instituciones, y la construcción de proyectos transformadores. Así, la profesionalización crítica del gestor cultural contribuye para evitar lo que Toni Puig denuncia como la banalización de la cultura, ofreciendo en su lugar procesos creativos, autónomos y con sentido colectivo.

En el marco de esta investigación, el reconocimiento del gestor cultural como sujeto estratégico y político adquiere un papel central. La propuesta de una red colaborativa entre centros culturales no puede pensarse sin una apuesta simultánea por la formación continua, situada y ética de los agentes culturales que la componen. Tal como señala Guédez (1993) “la gestión cultural debe estar al servicio de la ciudadanía y del arte como bien público” (p. 5). Lo que implica formar gestores no solo eficientes, sino comprometidos con la transformación cultural desde la base.

En el contexto colombiano, las casas de cultura han desempeñado un papel fundamental como espacios de expresión, formación y participación comunitaria, aunque con frecuencia han sido subvaloradas en términos de políticas públicas y financiamiento estructural. En su artículo “Casas de Cultura en Colombia: Centros Vitales de Expresión Cultural”, Andrea Yolima Bernal-Pedraza y Winston Manuel Licona-Calpe (2017) hacen un llamado urgente a reconocer el impacto sociocultural de estas instituciones, evidenciando tanto sus fortalezas como las limitaciones estructurales que enfrentan.

Desde una revisión histórica y documental, los autores destacan que las Casas de Cultura constituyen nodos estratégicos para la democratización cultural al permitir el acceso a prácticas artísticas, patrimoniales y educativas en los territorios, especialmente en contextos donde el Estado ha estado históricamente ausente o débil. En esta línea, su reflexión se inscribe en la preocupación compartida por Guédez (1993) respecto al rol del gestor cultural en la transformación de los territorios: las Casas de Cultura requieren no solo estructuras físicas, sino gestores formados y comprometidos que activen procesos con pertinencia social y cultural.

El análisis de Bernal-Pedraza y Licona-Calpe (2017) también dialogan con las categorías de red cultural y nodos territoriales desarrolladas por Caparrini (2012), en tanto que propone ver a las Casas de Cultura como unidades estructurantes dentro de una red de interdependencias. Si bien

los autores no abordan directamente la teoría de redes, su llamado a “mejorar la capacidad de las Casas de Cultura para conectarse entre sí y con otros agentes culturales” (Bernal y Licona, 2017, p. 42) se alinea con los planteamientos de Caparrini sobre la importancia de comprender y fortalecer las relaciones entre los nodos, entendidos no solo como espacios físicos, sino como plataformas de articulación simbólica y social.

Finalmente, el análisis de Bernal-Pedraza y Licona-Calpe aporta al marco de esta investigación una mirada territorializada de las redes culturales, donde cada nodo, en este caso, cada Casa de Cultura, no solo debe ser analizado en su estructura interna, sino en su capacidad de articular procesos comunitarios, fortalecer identidades locales y operar como laboratorio de ciudadanía cultural. Esto refuerza la necesidad, planteada por Lacarrieu y Álvarez (2008), de entender la cultura no como un bien de consumo, sino como un campo de disputas, sentidos y transformaciones colectivas.

En la actualidad, la transformación de los modos de producción y distribución cultural ha alcanzado un punto de inflexión gracias al desarrollo de las tecnologías digitales y la proliferación de redes culturales en línea. En su texto Redes culturales: Nuevas formas de producción y distribución de la cultura, Silvia Martínez-Mendoza y Araceli Mastretta-Yanes (2015) analizan cómo estas transformaciones están reconfigurando tanto la forma en que se produce y distribuye la cultura como la manera en que los públicos acceden y participan en ella.

Este enfoque permite actualizar y complejizar la perspectiva de Sancho Caparrini (2012) sobre las redes culturales, al situar la discusión no solo en el plano de las interacciones entre nodos físicos o institucionales como centros culturales, museos o bibliotecas, sino en el espacio digital como territorio emergente donde también se configuran comunidades culturales activas, distribuidas y conectadas. Así, se amplía la noción de “nodo” a nuevos actores y plataformas que operan desde entornos virtuales, generando dinámicas colaborativas de creación, circulación y remezcla cultural.

Martínez-Mendoza y Mastretta-Yanes (2015) también ponen sobre la mesa tensiones fundamentales como la economía de la cultura, la propiedad intelectual y la libertad de expresión, aspectos que cobran especial relevancia en un contexto donde los modelos tradicionales de producción cultural han sido cuestionados por nuevas formas colaborativas, horizontales y descentralizadas. Esta crítica se conecta con la alerta de Puig (2008) sobre la mercantilización de la cultura, al mostrar cómo, incluso en el entorno digital, donde parecería posible una

democratización del acceso, persisten dinámicas de control, exclusión o estandarización ligadas a intereses corporativos o estatales.

Desde una perspectiva metodológica, las autoras Mendoza y Yanes abordan su estudio mediante una revisión crítica de la literatura sobre cultura digital y estudios culturales, lo cual les permite ofrecer recomendaciones concretas para que las redes culturales puedan adaptarse al nuevo ecosistema mediático y fortalecer su capacidad de incidencia social. Este punto resulta especialmente relevante en el marco de esta investigación, al dialogar con el llamado de Guédez (1993) a formar gestores culturales capaces de comprender y actuar en contextos de cambio y complejidad. El gestor cultural contemporáneo, ya no solo operador logístico sino estratega, mediador y productor de sentido, debe ahora también gestionar entornos digitales, comunidades virtuales y derechos digitales, sin perder de vista la dimensión ética y política de su labor.

Finalmente, la lectura que proponen Martínez y Mastretta permite articular los planteamientos de Bernal-Pedraza y Licona-Calpe (2017) sobre la importancia de espacios físicos como las Casas de Cultura con una expansión hacia lo digital, donde dichas casas y otros centros culturales podrían fortalecerse a través de redes de colaboración en línea, ampliando su alcance y generando nuevas formas de interacción con los públicos. De esta forma, el texto reafirma que la red cultural contemporánea es tanto física como digital, local y global, y que su análisis requiere herramientas que capten su complejidad y potencial transformador.

Como bien plantea Canclini (2000), “lo cultural hace referencia a procesos en continua transformación” (p.15) y, en este sentido, los conceptos asociados a la cultura y la gestión cultural no pueden concebirse como paradigmas cerrados, sino como narrativas abiertas, dinámicas, en constante reformulación. Esta perspectiva resulta coherente con el enfoque relacional y procesual propuesto por Lacarrieu y Álvarez (2008), quienes advierten que la cultura contemporánea se encuentra atravesada por tensiones estructurales derivadas de la estandarización y la mercantilización, y que, precisamente por ello, urge repensar las prácticas culturales desde el reconocimiento de su complejidad, heterogeneidad y capacidad de transformación social.

El concepto de democracia cultural se inscribe dentro de esta mirada crítica y plural. Tal como lo señala la Gobernación de Antioquia (2023), la democracia cultural no puede reducirse al acceso a contenidos predefinidos desde instancias centrales, como ocurre en los modelos de democratización cultural, sino que se configura como un proceso de enunciación simbólica y participativa de las comunidades en la definición misma de lo cultural. Esta visión relacional de la

cultura, como campo de construcción colectiva de sentidos, tiene su correlato en los espacios donde dicha construcción se materializa: los centros culturales.

Desde esta perspectiva, los centros culturales pueden ser comprendidos como nodos simbólicos de interacción cultural, es decir, como espacios donde se manifiesta esa red de vínculos que Fernando Sancho Caparrini (2006) propone analizar desde el enfoque de redes sociales. En ellos confluyen actores diversos, instituciones, prácticas, discursos y recursos que, en conjunto, configuran tramas de producción, circulación y apropiación cultural que no responden a lógicas verticales, sino horizontales, rizomáticas, que requieren de metodologías de análisis que visibilicen tanto las conexiones como las mediaciones que posibilitan los flujos culturales.

En este contexto, el concepto de desarrollo cultural no puede entenderse únicamente como crecimiento cuantitativo o extensión territorial de las prácticas culturales, sino como un proceso cualitativo de apropiación simbólica, de resignificación de identidades y de transformación social. Tal como lo plantea el texto original, el desarrollo cultural implica el fortalecimiento de las capacidades locales para producir sentidos propios, sostener tradiciones vivas y generar nuevas formas de expresión. Se trata, entonces, de un desarrollo que está en diálogo constante con el desarrollo social, en tanto promueve la cohesión comunitaria, la participación ciudadana y la equidad simbólica.

Así, los centros culturales y las redes de colaboración entre ellos emergen como plataformas fundamentales para el fortalecimiento del tejido social, no solo porque permiten visibilizar las culturas locales, sino porque habilitan procesos de construcción colectiva de futuro. Las comunidades, en este sentido, no son meros destinatarios de contenidos culturales, sino agentes activos en la configuración de políticas, programas y proyectos que responden a sus realidades, imaginarios y proyecciones.

En definitiva, la articulación entre cultura, democracia cultural, desarrollo cultural y desarrollo social, tal como se plantea en este marco, permite fundamentar la necesidad de construir una red colaborativa de centros culturales que responda a las dinámicas del territorio y potencie las capacidades de sus actores. Las redes no solo deben leerse como infraestructuras física o institucional, sino como una estructura de vínculos significativos que, al ser analizados desde una lógica de red, revelan las condiciones, potencialidades y desafíos de la gestión cultural contemporánea.

El desarrollo del marco teórico permite consolidar una visión compleja, crítica y situada de la cultura, en la que convergen nociones fundamentales como democracia cultural, desarrollo cultural y desarrollo social. A través del diálogo con los autores seleccionados, se fortalece la comprensión de los centros culturales como espacios vitales de enunciación, representación simbólica y acción comunitaria, así como de las redes culturales como estructuras colaborativas que potencian el capital social, la circulación de saberes y el fortalecimiento del tejido cultural en los territorios, temas que se profundizan en el marco conceptual.

La revisión y análisis de los 18 libros en el estado del arte, proporciona una base amplia para entender las distintas aproximaciones al fenómeno cultural, sin embargo, fue en la identificación con siete textos clave donde se hallaron los elementos conceptuales más fértiles para el propósito de esta investigación. Este marco teórico no pretende clausurar los debates en torno a la cultura, sino abrir preguntas sobre sus múltiples sentidos y posibilidades, especialmente en contextos locales donde la participación de las comunidades redefine constantemente el qué, el cómo y el para qué de la acción cultural. Así, se plantea una perspectiva que no solo reconoce las tensiones y desafíos del sector, sino que apuesta por una gestión cultural comprometida, horizontal y articuladora, capaz de contribuir al desarrollo integral de las comunidades a través del fortalecimiento de sus expresiones culturales y vínculos sociales.

2.2.Marco Conceptual



Ilustración 2 Elaboración propia.

2.2.1. La Cultura

Hablar de cultura es adentrarse en un territorio amplio, dinámico y, en muchos casos, escurridizo. Pocas palabras han sido objeto de tantas definiciones, usos y reinterpretaciones a lo largo del tiempo. Desde su acepción más clásica hasta las concepciones más contemporáneas y transversales, la cultura se ha constituido como un campo fértil de significados en permanente disputa, negociación y resignificación.

La necesidad de definirla no solo responde a un interés académico, sino también a una urgencia práctica: al pensar en una propuesta metodológica para una red de trabajo colaborativo de centros culturales, es indispensable acordar de qué hablamos cuando hablamos de “cultura”.

¿Qué aspectos comprende? ¿Cómo se manifiesta en los territorios? ¿Qué funciones cumple en las sociedades contemporáneas?

En este sentido, exploraremos diversas miradas que nos permiten construir un marco comprensivo y situado para entender la cultura en el contexto de la gestión y de las redes culturales.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ha sido una de las entidades que más ha insistido en el carácter amplio, integral y dinámico de la cultura. En la Declaración de México sobre Políticas Culturales (1982), la define como:

"El conjunto de los rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ello abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las formas de convivencia, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias". (Unesco, 2021, p.3)

Más allá de esta definición amplia, la UNESCO subraya el papel estratégico de la cultura en el desarrollo sostenible, la cohesión social y la construcción de la paz. En contextos de crisis ya sean ambientales, sociales o sanitarios, la cultura emerge como un recurso de resiliencia. De ahí que sus acciones busquen preservar el patrimonio (material e inmaterial), fortalecer las industrias creativas, promover la diversidad cultural y favorecer la innovación desde lo simbólico y lo comunitario.

Si bien los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), no presentan una definición única de cultura, reconocen su papel transversal como catalizador del desarrollo humano. En particular:

- El ODS 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles; señala la necesidad de redoblar esfuerzos para proteger el patrimonio cultural y natural.
- El ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos; centrado en las alianzas, destaca el papel de la cultura como espacio de articulación entre actores diversos para alcanzar metas compartidas.

La cultura aparece, así como un vector clave que interrelaciona lo económico, lo social y lo ambiental, articulando saberes, prácticas, recursos y afectos. Además, promueve alianzas y redes, como la propuesta en esta tesis, que permiten afrontar desafíos globales desde enfoques sensibles al territorio.

Néstor García Canclini desde una perspectiva latinoamericana crítica, propone entender la cultura como proceso, no como sistema cerrado: "Lo cultural hace referencia a procesos en continua transformación. Los conceptos asociados a la cultura y a la gestión cultural son narrativas,

no paradigmas" (Canclini, 2000). Esta visión permite superar enfoques esencialistas o patrimonialistas, abriendo paso a un entendimiento de la cultura como entramado vivo, flexible y en permanente negociación. El autor insiste en que la cultura no puede desvincularse de los contextos de producción, circulación y consumo simbólico en la vida cotidiana, ni de sus vínculos con la economía, la política y la tecnología.

Desde una mirada clásica y antropológica, Edward B. Tylor en Primitive Culture (1871) definió la cultura como: "Ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad" (Tylor, 1871). Aunque esta definición ha sido criticada por su carácter universalista y etnocéntrico, sigue siendo un referente fundacional que destaca la cultura como producto de la socialización, del aprendizaje y de la transmisión intergeneracional.

Para Lévi-Strauss, uno de los padres del estructuralismo, la cultura es un elemento mediador: "La cultura es un intermediario entre la naturaleza y la sociedad, que transforma los impulsos naturales en comportamientos sociales regulados". (Lévi-Strauss, 1963) y agrega, "todo fenómeno cultural puede considerarse como la forma en que la naturaleza se expresa a través del hombre, o, inversamente, como la forma en que el hombre impone sus leyes a la naturaleza." (Lévi-Strauss, 1963, p. 296).

Su aporte es clave para comprender la cultura como sistema de significaciones que organiza la vida en comunidad, permitiendo establecer pautas, simbolismos y estructuras sociales. Además, al insistir en la diversidad cultural como base de la humanidad, su pensamiento nos lleva a valorar la pluralidad de formas de vida como un bien común.

A partir de este recorrido, y en consonancia con el enfoque de esta investigación, entenderemos la cultura como un sistema dinámico, diverso y relacional de significados, prácticas y representaciones construidas colectivamente por las comunidades a lo largo del tiempo, que organiza la vida social y que se expresa en formas simbólicas, materiales, afectivas y expresivas.

Cada pueblo tiene expresiones culturales específicas que reflejan su historia, valores y perspectivas únicas. Esta diversidad de expresiones contribuye a la riqueza y complejidad del panorama cultural global, proporcionando una mirada única a la identidad de cada comunidad. La cultura es tanto memoria como creación, tanta tradición como innovación. Está profundamente enraizada en el territorio, pero también abierta a las influencias globales. No se reduce al

patrimonio ni a las artes, sino que las incluye y las conecta con múltiples dimensiones: la economía, la política, la educación, el medio ambiente, la tecnología, la cotidianidad y más.

Desde esta perspectiva, la cultura no es un conjunto de objetos, sino una red de relaciones vivas entre sujetos. Es, por tanto, el terreno fértil para construir redes colaborativas, donde los centros culturales se reconocen como nodos de articulación social, de mediación simbólica y de producción de sentido.

2.2.2. Gestión Cultural

Aunque la cultura, en tanto manifestación simbólica y práctica colectiva, ha requerido históricamente algún tipo de organización por parte de las comunidades, la gestión cultural, tal como la comprendemos hoy, es un campo profesional y conceptual reciente, aún en proceso de consolidación. Su surgimiento responde a transformaciones profundas en los modos de producción cultural y en las relaciones entre Estado, academia, empresa y sociedad civil. A pesar de su rápido crecimiento en las últimas décadas, este campo sigue enfrentando el reto de desanclarse de formas tradicionales y burocráticas de organización, para proyectarse hacia el futuro con enfoques más dinámicos, participativos y adaptados a la complejidad de los contextos actuales y a las especificidades de los contextos territoriales.

En muchas sociedades, la cultura ha sido entendida desde visiones disciplinares o totalizantes que, por un lado, la vuelven omnipresente —todo es cultura— y por otro, la tornan ingobernable desde el punto de vista institucional. Su integración a los sistemas estatales ha respondido históricamente a funciones de conservación del patrimonio o promoción de las bellas artes. Además, desde ayer y hoy, el campo cultural se entrelaza con múltiples dimensiones de la vida social: educación, comunicación, hábitat, movilidad, tecnología, salud, seguridad, economía, clima, paisaje y conectividad. Este entramado de interdependencias exige pensar la gestión cultural no solo desde las estructuras institucionales, sino desde ese sistema cultural amplio, relacional y dinámico.

Además, muchas de las prácticas culturales contemporáneas surgen por fuera del marco institucional y estatal, impulsadas por individuos, colectivos ciudadanos, comunidades locales y sectores privados que invierten tiempo, recursos y creatividad en mantener viva la cultura. Como señala la historia, la vida cultural continúa incluso en ausencia del Estado, lo que plantea la

necesidad de que la gestión cultural se ponga al servicio de estos procesos vivos, flexibles y en constante transformación.

En esta línea, autores como Xavier Greffe (2015) proponen una relectura del campo desde la economía creativa, cuestionando la rigidez de las políticas culturales centradas en el patrimonio y abriendo el espectro hacia nuevas formas de gestión donde el mercado, la innovación y las dinámicas sociales cobran un rol protagónico. Esta tensión entre modelos tradicionales y contemporáneos no solo es inevitable, sino también fértil para la construcción de nuevas sinergias, lenguajes y posibilidades de futuro.

La gestión cultural puede ser entendida como un campo de acción que se sitúa dentro de la complejidad, no solo organizativa sino también simbólica, social y política, de los fenómenos culturales. Como afirma Alfons Martinell (2001), gestionar implica mucho más que administrar: es una forma de concebir la acción como una opción política, con capacidad de proyectar futuro, definir objetivos, diseñar metodologías y articular recursos con autonomía, creatividad e innovación. Es, por tanto, una forma de intervención sensible, estratégica y situada, que se aleja de la rutina y el mantenimiento técnico para aproximarse a una práctica con carga ética, estética y transformadora.

“la gestión es una forma de entender la acción dentro de la complejidad. Un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina del mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de política (entendida como opción). La gestión reclama una capacidad de definir objetivos y diseñar el proyecto como eje y metodología de la acción. La gestión exige un cierto gusto por la autonomía para decidir el curso de la acción y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución.” (Martinell, 2001, p. 12).

A diferencia de otras formas de gestión aplicadas a sectores productivos convencionales, la gestión cultural debe lidiar con intangibles, subjetividades y sentidos colectivos, lo que la obliga a desarrollar métodos que respeten la diversidad de expresiones culturales, la lógica de los procesos creativos y las complejidades del territorio. Esto demanda no solo eficiencia operativa, sino también una escucha activa del contexto, la capacidad de construir redes de cooperación con actores heterogéneos, y una comprensión profunda del papel de la cultura como vehículo de significación, cohesión y transformación social. “La gestión de la cultura ha de encontrar unos referentes propios de su acción adaptándose a sus particularidades y encontrar una forma de

evidenciar, de forma muy diferente, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación.” (Martinell, 2001, p 12).

Asimismo, la gestión cultural no se constituye como una disciplina cerrada o autosuficiente, sino como un campo transdisciplinar que se nutre de aportes de las ciencias, la educación, el urbanismo, la economía, el derecho, la comunicación y las artes. Esta apertura le permite operar en un territorio híbrido, donde la acción profesional debe conjugar conocimientos técnicos, sensibilidad artística, visión crítica y capacidad de mediación.

En este sentido, el gestor o gestora cultural asume un encargo social que se caracteriza por su dinamismo, su capacidad de respuesta rápida a las situaciones cambiantes del entorno y su visión a largo plazo. La gestión cultural implica sostener un delicado equilibrio entre la continuidad (mantenimiento de la memoria colectiva), la innovación (apertura al cambio) y la anticipación (lectura prospectiva de los escenarios culturales). Como lo plantea Martinell (2017), se trata de una práctica que ha de saber "mantener una buena relación entre el mantenimiento, la innovación y la visión en los escenarios de futuro". (p.7) y agrega:

> La gestión cultural como campo profesional es la expresión de la necesidad de capital humano en el marco de las políticas culturales, tanto de ámbito público, privado como del tercer sistema. También se puede interpretar como una necesidad de mejoramiento de la acción de los diferentes agentes culturales en la búsqueda de la excelencia y la calidad de sus proyectos (Martinell, 2001, p. 13).

En los contextos contemporáneos, donde emergen nuevos actores, plataformas, lenguajes y formas de organización cultural, la gestión se convierte en una herramienta clave para articular iniciativas diversas y potenciar su sostenibilidad. Desde esta perspectiva, no se trata solo de organizar actividades o administrar recursos, sino de facilitar procesos culturales vivos, reconocer la legitimidad de los saberes locales, propiciar diálogos interculturales y fortalecer las capacidades comunitarias para la creación, circulación y apropiación del hecho cultural. En su texto “Los nuevos retos para la gestión Cultural” Martinell (2017) expresa:

> La gestión cultural responde a un encargo social que se ha de caracterizar por su dinamismo y rapidez para resolver las situaciones que en cada momento se plantean. El cual se distingue por la capacidad de adaptabilidad y respuesta a los cambios que se generen en un contexto determinado. Una gestión dinámica que sabe mantener una buena relación entre el mantenimiento, la innovación y la visión en los escenarios de futuro(...) (p.5).

Para esta investigación, entonces, entenderemos la gestión cultural no solo como una técnica ni una administración de recursos, sino una práctica crítica, estratégica y creativa que busca transformar realidades a través de la cultura. Su reto principal está en acompañar los procesos culturales de forma sensible y contextualizada, reconociendo la autonomía de los agentes, fomentando la participación ciudadana, promoviendo la diversidad y tejiendo redes que amplifiquen el alcance de las expresiones y saberes culturales de nuestros territorios.

2.2.3. Gestor Cultural

El gestor cultural es un agente estratégico fundamental en la articulación entre las prácticas culturales, los territorios y las políticas públicas, cuya acción profesional se sitúa en la intersección entre el arte, la cultura, la educación, la economía y el desarrollo social. Su rol ha evolucionado significativamente, pasando de una figura asociada al trabajo voluntario y vocacional, a consolidarse como un perfil profesional con capacidades técnicas, estratégicas y relacionales orientadas a garantizar la sostenibilidad, innovación y proyección de los proyectos culturales en contextos locales, regionales y globales. Según Martinell (2001), el gestor cultural se define por una serie de capacidades genéricas que le otorgan un carácter de profesionalidad y compromiso social.

- Capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización
- Capacidad de definir unos objetivos y finalidades a desarrollar
- Capacidad de proyecto
- Capacidad de visión
- Capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc…
- Capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno
- Capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización
- Capacidad de relación con el exterior
- Capacidad de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo Estas capacidades se diferencian considerablemente de los antecedentes

> del trabajo voluntario en el sector cultural y se aproximan a un compromiso y responsabilidad profesional (Martinell,, 2001, p. 31-32)

Estas competencias se refuerzan con los aportes del proyecto FORMAT (Proyecto FORMAT: Gestión Cultural. Formación y Empleo. Una apuesta hacia su internacionalización) este proyecto desarrollado en Barcelona buscó reflexionar sobre la formación de los gestores culturales, proponiendo un enfoque prospectivo e internacional. Allí se reconocieron cinco competencias fundamentales para el ejercicio profesional del gestor cultural:

Capacidad de situar su acción a escala local y global: El gestor cultural contemporáneo debe ser capaz de moverse entre múltiples escalas territoriales, comprendiendo los contextos y realidades locales sin perder de vista los marcos globales que atraviesan las prácticas culturales. Esta capacidad exige una lectura compleja del territorio, reconociendo que las expresiones culturales no solo se generan en lo local, sino que también se nutren de flujos transnacionales, migraciones, economías globales, redes digitales y transformaciones geopolíticas.

Desde este enfoque, la noción de "glocalidad" (Robertson, 1995) se vuelve clave para comprender la simultaneidad con la que lo local y lo global se interrelacionan. El gestor cultural no solo debe entender las dinámicas locales, sino también posicionar esas prácticas en diálogos más amplios, construir puentes con redes internacionales, reconocer tendencias culturales globales y traducirlas al lenguaje y necesidades del entorno inmediato.

Capacidad de diagnóstico y modelización de información: la gestión cultural exige una práctica informada y contextualizada, sustentada en el análisis de datos, la interpretación de realidades complejas y la generación de conocimiento pertinente para el diseño de intervenciones significativas en el territorio.

En este proceso, la modelización de la información emerge como un componente clave: no basta con acumular datos, es necesario saber interpretarlos, conectarlos, visualizar sus relaciones y traducirlos en conocimiento operativo. Esta modelización no es una técnica cerrada ni un esquema rígido; por el contrario, como lo señala Richard Sennett (2010) en El artesano,"un modelo es más una propuesta que una orden; su perfección no nos estimula a imitar, sino a innovar" (p.129). Bajo esta premisa, los modelos culturales deben entenderse como herramientas abiertas, creativas y evolutivas, que permiten comprender la realidad sin clausurarla, e intervenir en ella sin neutralizar su complejidad.

Por ello, los agentes culturales deben desarrollar competencias en la gestión del conocimiento, entendida como la capacidad de producir, organizar y transferir información relevante, tanto cualitativa como cuantitativa, que enriquezca sus proyectos. Esto incluye el manejo de metodologías participativas, técnicas de cartografía cultural, análisis de redes, sistematización de experiencias, herramientas digitales para la visualización de datos, entre otras. No se trata únicamente de adaptar modelos existentes, sino de saber crear prototipos propios, construidos desde el territorio y las realidades culturales específicas, capaces de alimentar procesos creativos y organizativos con mayor profundidad.

Capacidad de mediación entre actores: es una competencia central en el ejercicio de la gestión cultural contemporánea, en tanto implica la habilidad de establecer puentes, facilitar diálogos y articular intereses diversos en torno a un objetivo cultural común. Esta mediación no se limita a la resolución de conflictos o al simple intercambio de información, sino que se configura como un ejercicio político, ético y creativo que permite generar confianza, participación y corresponsabilidad entre agentes culturales, instituciones, comunidades, creadores, colectivos, empresas y entes gubernamentales.

Estas habilidades se extienden a nuevas formas de trabajo en red y a sistemas de cooperación mucho más amplios que los canales tradicionalmente utilizados. En este marco, la mediación se transforma en una práctica que demanda habilidades como la gestión horizontal del conocimiento, el liderazgo distribuido, la escucha activa, la flexibilidad comunicativa y la capacidad de articular múltiples temporalidades y escalas de acción.

Además, el trabajo en red exige del gestor cultural una conciencia del territorio como espacio relacional y no solo geográfico, en el que las dinámicas culturales se tejen a través de vínculos, afectos, tecnologías y sentidos compartidos. Mediar, entonces, es activar conexiones significativas, generar sinergias y favorecer la emergencia de comunidades de práctica que operen desde la cooperación, la diversidad y el reconocimiento mutuo.

Capacidad de transferencia y circulación de saberes: La gestión cultural implica la creación de entornos de aprendizaje, cooperación y co-creación. Por ello, el gestor debe ser capaz de transmitir conocimientos, construir procesos pedagógicos, fomentar la participación y promover sistemas de información abiertos y accesibles.

Esta transferencia no es unidireccional ni jerárquica, sino que debe concebirse desde una lógica de co-creación y horizontalidad. Implica el reconocimiento de los saberes situados

(Haraway, 1988), aquellos que emergen de las prácticas territoriales, de los cuerpos, de las memorias y de las resistencias locales. Al mismo tiempo, exige la capacidad de generar herramientas y lenguajes compartidos para que estos saberes puedan movilizarse y resignificarse en otros contextos.

El gestor cultural, entonces, se convierte en un mediador epistémico, que promueve aprendizajes significativos, genera redes de diálogo intercultural y propicia entornos en los que el conocimiento no sea solo acumulativo, sino transformador. Esta capacidad se conecta también con una mirada crítica a las estructuras institucionales que históricamente han excluido formas de conocimiento subalternizadas o desvalorizadas.

Capacidad de innovación en el sector cultural: Innovar en el sector cultural no significa necesariamente introducir tecnologías de punta o procesos disruptivos; implica, ante todo, reinterpretar críticamente las formas de hacer, de producir sentido y de generar valor cultural en un mundo en transformación. La innovación en cultura debe partir de una lectura atenta de los cambios sociales, las nuevas demandas ciudadanas, las transformaciones en el consumo cultural y la aparición de nuevos lenguajes expresivos y simbólicos.

Esta capacidad exige creatividad estratégica, una apertura al riesgo y al error, y la posibilidad de experimentar con formatos híbridos, colaborativos y no convencionales de intervención cultural. El gestor cultural como innovador no es un solucionador de problemas lineales, sino alguien que formula preguntas relevantes, conecta puntos dispersos, dinamiza el ecosistema cultural y propone rutas inéditas para el encuentro, la expresión, la memoria o la transformación social.

Autores como Martinell (2001) (2017) señalan que la innovación en gestión cultural no se mide únicamente en términos de eficiencia, sino en su capacidad de imaginar futuros posibles, anticiparse a los cambios del entorno y generar valor simbólico, social y político. Es, en definitiva, una apuesta por una cultura viva, creativa y en permanente conversación con su tiempo.

En el desarrollo de esta investigación el gestor cultural es entendido como esa persona que no solo administra recursos o ejecuta proyectos; sino que es un facilitador de procesos culturales, un constructor de sentidos colectivos y un agente de transformación que trabaja desde la cultura para incidir en los imaginarios, los vínculos comunitarios y las dinámicas de desarrollo sostenible.

El gestor cultural, como una figura estratégica en los escenarios contemporáneos donde se entrecruzan las demandas por participación, oportunidades de participación cultural,

resignificación de los territorios, fortalecimiento de las identidades y articulación entre saberes locales y procesos globales. Su rol cobra relevancia en esta investigación y en contextos como Medellín y El Retiro, donde la gestión cultural puede contribuir a integrar los saberes artísticos y comunitarios a los procesos de cada territorio.

2.2.4. Centros Culturales

La distinción entre “casas de cultura"” y “centros culturales” plantea una pregunta relevante en el ámbito de la gestión cultural: ¿qué características definen a cada uno y qué papel cumplen en la vida cultural de las comunidades? Aunque en muchos contextos estos términos se utilizan de forma intercambiable, las diferencias en su origen, propósito y enfoque de actividades los distinguen en sus papeles como promotores culturales. Explorar estas diferencias no solo ayuda a comprender cómo cada tipo de espacio contribuye al fortalecimiento de la identidad cultural, sino también a identificar cómo estos lugares interactúan y responden a las necesidades de sus audiencias. La siguiente sección se adentra en el concepto de casas de cultura, resaltando su función como espacios de preservación cultural y ciudadanía democrática y analiza cómo los centros culturales complementan esta función mediante la creación de espacios de encuentro donde el arte y la cultura no solo se conservan, sino que se reinterpretan y evolucionan en función de las interacciones comunitarias.

Las Casas de Cultura emergen como agentes claves en el proceso de preservar y revitalizar las expresiones culturales locales. No solo se trata de conservar tradiciones, sino de propiciar la creación y producción de nuevas expresiones, promoviendo así un diálogo dinámico entre la herencia cultural y las manifestaciones contemporáneas. Estas instituciones, al ser espacios de encuentro y participación, se erigen como pilares fundamentales para el fortalecimiento de la identidad cultural y la cohesión social en las comunidades.

El gestor cultural Jairo Castrillón (2000) aporta una perspectiva valiosa al definir las Casas de Cultura como instituciones municipales orientadas al fortalecimiento cultural desde procesos de pedagogía social. Estas son percibidas como centros dinamizadores, involucrando a toda la población en la protección de las expresiones culturales, tanto heredadas como heredables. Asimismo, funcionan como espacios de participación ciudadana, fomentando el diálogo intercultural y la formación no formal e informal.

Las Casas de Cultura, en el contexto del desarrollo cultural y ciudadano, se presentan como centros cruciales para la construcción de lo público y el ejercicio de la ciudadanía democrática cultural. Más allá de su función artística, se definen como dinamizadores esenciales de la vida cultural y social en las comunidades locales abordando desafíos y oportunidades en el tejido social y cultural de la comunidad. Este énfasis en lo local resalta su papel como catalizadores de la identidad y las expresiones propias de cada territorio. De acuerdo con Bernal (2020):

> La "casa de la cultura", o centro cultural en Colombia, se organiza alrededor de una casa, edificio, u otro espacio físico en el cual las comunidades o los diferentes grupos de interés promueven actividades y proyectos culturales con alcance local. Las casas de la cultura suelen servir a múltiples propósitos de políticas públicas de bienestar, tales como educación extracurricular juvenil, promoción de expresiones artísticas y deportivas, festivales, clubes y talleres, e incluso se hacen cargo de la organización de fiestas municipales y carnavales, que abarcan a todo el municipio y hacen parte de las tradiciones locales más arraigadas. (p. 3).

El Plan Departamental de Cultura, Antioquia 2023-2035 tampoco hace una diferenciación clara sobre el concepto de Casas de Cultura o Centros Culturales, se mencionan diferentes espacios culturales, como bibliotecas, centros educativos, casas de la cultura, fiestas y festivales, que se consideran puntos decisivos para la construcción de la oferta cultural local. Estos lugares no solo se conciben como receptores de eventos culturales, sino como escenarios donde la comunidad puede participar activamente en la definición y creación de su propia expresión cultural. Según la Gobernación de Antioquia (2023):

> Como sistema de gobernanza, la democracia cultural brinda espacios de participación en el diseño y configuración de la oferta cultural local a través de las bibliotecas, centros educativos, casas de la cultura, fiestas y festivales (entre otros) y apunta a que la vida cultural sea un espacio representativo de mediación y gestión de las diferencias, un espacio de interacción donde se acogen los diversos relatos culturales del territorio (multiculturalidad) y se permite que de esta diversidad surjan lazos entre las personas y las comunidades (interculturalidad) (p. 98).

La Gobernación de Antioquia, en su Plan Departamental de Cultura, destaca la democracia cultural y busca, no solo permitir la participación activa de la comunidad en la vida cultural, sino también convertir esos espacios en escenarios donde se gestionan las diferencias de manera

inclusiva para promover tanto la multiculturalidad como la interculturalidad en la construcción de una identidad cultural comunitaria.

En algunos países de América Latina, los términos “centro cultural” y “casa de cultura” se utilizan de manera intercambiable, sin una distinción oficial clara. En el caso de Colombia, aunque no existe una definición oficial, se observa una tendencia a asociar “casa de cultura” con organizaciones culturales generadas o respaldadas por gobiernos locales. Por otro lado, “centro cultural” suele referirse a espacios liderados por independientes. En la búsqueda de registros se destaca que hay mucha más información sobre lo que representa una casa de cultura, pero los registros sobre centros culturales son escasos. La experiencia en el trabajo con diferentes casas de cultura y centros culturales nos permite proponer a los centros culturales como espacios intencionados y estructurados, concebidos como lugares de encuentro, manifestaciones y diálogos planificados.

Un centro cultural debe poseer una intencionalidad clara y una organización estructurada que respalde y responda a esa intencionalidad. Su propósito principal es fomentar el encuentro entre las personas. A diferencia de los museos, centros de investigación, academias de artes o teatros, un centro cultural no se enfoca únicamente en preservar o presentar saberes artísticos y culturales. Su esencia radica en ser un punto de convergencia donde estos saberes se reciben, entregan y, sobre todo, se reinterpretan, transforman y se mantienen vivos gracias a la interacción con las comunidades.

Definir un centro cultural es problemático, pues no existe una definición universal y el contenido y la dinámica de estos lugares son determinados por las comunidades. Aunque ciertos criterios pueden orientar la conceptualización, la esencia y el propósito real de un centro cultural, estos dependen en gran medida de las decisiones y contribuciones de las comunidades locales que lo conforman.

El concepto de democracia cultural ayuda a aproximar a la definición de un Centro Cultural, para esta investigación. Siguiendo a la Gobernación de Antioquia (2023):

> Del ejercicio de diálogo permanente que surge de la ciudadanía cultural se construye la democracia cultural. Esta se materializa cuando la vida cultural de los municipios se convierte en un espacio para la enunciación y representación simbólica de lo local: de las diferentes historias, tradiciones y costumbres que allí encuentran, pero también de las nuevas tendencias que enriquecen este acervo; de los valores y símbolos que enaltecen la

> identidad colectiva, pero también de las tensiones, cuestionamientos y expectativas que buscan reinterpretarla. (p. 98)

El concepto de democracia cultural se revela como esencial para entender y definir lo que representa un Centro Cultural. Surge del diálogo continuo entre la ciudadanía y se materializa cuando la vida cultural de una localidad se convierte en un espacio para la enunciación y representación simbólica de lo local. Este espacio no solo refleja las historias, tradiciones y costumbres arraigadas, sino que también incorpora nuevas tendencias que enriquecen este acervo cultural. Asimismo, da voz a los valores, símbolos y tensiones que definen la identidad colectiva, propiciando un diálogo constante entre las diferentes expresiones culturales presentes.

En una perspectiva evolutiva, se destaca que antes se entendía la democracia cultural como la descentralización de la cultura hacia las comunidades, garantizando su acceso. Sin embargo, en la actualidad, se concibe de manera más participativa, brindando espacios donde las comunidades pueden expresar y definir qué significa la cultura para estas. En este contexto, surge el concepto de centro cultural como el lugar donde las comunidades pueden afirmar: “Para nosotros, la cultura es esto...”. El centro cultural se erige como un espacio de diálogo entre diversas culturas y comunidades, permitiendo la participación activa y decisiva en las apuestas programáticas.

Las comunidades desempeñan un papel central en el funcionamiento de un centro cultural, actuando como el eje conductor de una red y de procesos de trabajo colaborativos. La cultura se presenta como un entorno educativo para la democracia cultural, concebida como una forma de participación que va más allá de la mera observación, puesto que brinda la posibilidad a las personas de involucrarse en la formulación de programas desde sus propios territorios.

Este enfoque sitúa elementos como la creatividad, la sensibilidad, las expresiones artísticas, la imaginación y la curiosidad al alcance de todos. Se contrapone, hasta cierto punto, con los equipamientos culturales del estado, donde el contenido programático es establecido por organismos estatales, introduciendo una “cultura oficial” que no siempre refleja las dinámicas e intereses de la comunidad.

Las casas de la cultura, en muchos casos, están vinculadas políticamente y son proyectos del gobierno local, con todas las implicaciones que esto conlleva. Aunque algunos centros culturales pueden asumir funciones de casa de la cultura para llenar vacíos en términos de servicio público, es vital comprender que un equipamiento cultural del estado es un proyecto público

gubernamental. Esta distinción es crucial para evitar confusiones y garantizar una comprensión precisa de las funciones y naturaleza de cada entidad.

En el transcurso de esta investigación sobre centros culturales, se ha identificado un hallazgo significativo relacionado con la tendencia a reemplazar el concepto de centro cultural por el de casa de la cultura. Aunque ambas entidades pueden colaborar y converger en sus objetivos, es esencial destacar que poseen naturalezas distintas y, por lo tanto, una no debería sustituir a la otra. Esta observación es crucial, pues en muchas conceptualizaciones actuales se percibe una sobreposición que no es adecuada.

La tabla 1 presenta una comparación entre las Casas de Cultura y los Centros Culturales. Esta diferenciación surge a partir de una observación participativa sustentada en más de veinte años de experiencia como gestora cultural, así como en mi labor previa como coordinadora de la Red de Casas de Cultura de Medellín y mi actual rol como coordinadora del Centro Cultural de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia. La propuesta inicial se enriquece y transforma durante la etapa de trabajo de campo, al ser contrastada con otras perspectivas y experiencias. La tabla resalta tanto las diferencias como las similitudes entre ambos tipos de espacios, con énfasis en aspectos como la gestión, la participación ciudadana, el enfoque programático, la autonomía política y otros elementos vinculados a las prácticas artísticas, los saberes y la relación con las comunidades.

Tabla 1. Diferencias y similitudes entre centros culturales y casas de la cultura

CARACTERÍSTICA	CENTRO CULTURAL	CASA DE LA CULTURA
Naturaleza	Enfoque más amplio e inclusivo, no necesariamente vinculado políticamente.	Generalmente un proyecto del gobierno local, con posibles conexiones políticas.
Origen	Puede surgir de iniciativas ciudadanas o ser apoyado por el sector privado.	Comúnmente establecido como un proyecto gubernamental.

CARACTERÍSTICA	CENTRO CULTURAL	CASA DE LA CULTURA
Función Principal	Promover la participación ciudadana y fomentar el encuentro cultural diverso.	Suelen ser proyectos políticos locales que proporcionan servicios culturales públicos.
Gestión	Puede ser gestionado por diversas entidades, incluyendo organizaciones, gubernamentales, no gubernamentales y comunidades.	Gestionado principalmente por el gobierno local, con estructuras administrativas gubernamentales, y recursos con destinación especifica.
Enfoque Programático	Se centra en facilitar propuestas culturales emergentes de la ciudadanía y diversos agentes culturales. Mayor flexibilidad para adaptarse a las dinámicas culturales emergentes.	Suelen seguir un programa establecido por organismos estatales, introduciendo una "cultura oficial" a veces limitando la adaptabilidad a cambios culturales.
Independencia Política	Tiene la capacidad de operar independientemente de agendas políticas específicas. Sus espacios y recursos pueden variar en cuanto a su origen y acceso a recursos, incluyendo apoyo privado.	Puede estar cooptada políticamente y reflejar agendas del gobierno local. Sus espacios y recursos dependen en gran medida del financiamiento y apoyo gubernamental.
Ciudadanía	Trabaja directamente con la comunidad en la construcción cultural y su programación.	Aunque involucra a la comunidad, puede estar más dirigido por

CARACTERÍSTICA	CENTRO CULTURAL	CASA DE LA CULTURA
	Fortalece la ciudadanía y las comunidades, independientemente de proyectos políticos.	decisiones políticas y objetivos locales. Funcionarios menos implicados, enfoque más de entretenimiento.
Impacto Cultural	Contribuye al intercambio cultural auténtico y al desarrollo cultural en lo comunitario.	Puede limitar el intercambio cultural genuino debido a una programación más dirigida.
Prácticas Artísticas	Albergan laboratorios y procesos de prácticas artísticas culturales. Producción de conocimiento y nuevos trabajos artísticos. Cultura como mediadores y promotores de la creatividad.	Prestan espacios de trabajo y proyectan conocimiento. Difunden prácticas artísticas. Cultura como autoridades y proveedores de servicios.
Enfoque en Resultados	Metas cualitativas, aceptación del ensayo y error.	Metas cuantitativas, menos tolerancia al ensayo y error.
Arte	Arte de todos para todos.	Arte de unos para todos.

Al explorar las características y funciones de las casas de cultura y los centros culturales se revelan matices significativos que delinean sus distinciones y similitudes en el panorama cultural. Mientras que las casas de cultura se definen como dinamizadoras de la vida cultural y social en comunidades locales, con un enfoque más tradicional y arraigado en proyectos

gubernamentales, los centros culturales se perfilan como espacios con mayor intencionalidad y estructura, donde la participación ciudadana y la creatividad convergen.

Para efectos de esta propuesta metodológica de red de trabajo colaborativo entre centros culturales, se entiende un Centro Cultural como un espacio intencionado, estructurado y dinámico de encuentro de las comunidades, cuya misión principal es promover la participación activa de las personas en la creación, circulación, reinterpretación y transformación de saberes culturales y artísticos.

Los centros culturales invitados a participar en esta investigación, orientada al diseño de una metodología para redes colaborativas, se caracterizan por ser espacios adaptativos, inclusivos y colaborativos. Definidos, no únicamente por su infraestructura o programación, sino por su capacidad de articular agentes, procesos y territorios diversos, fomentando la circulación de saberes, la sostenibilidad cultural y el desarrollo social con enfoque territorial y de derechos. En coherencia con este enfoque, no se consideran casas de cultura ni equipamientos culturales públicos, ya que el interés se centra en el tercer sector, particularmente en el ámbito asociativo e independiente. Se trata de centros culturales donde las expresiones artísticas movilizan a las comunidades y dinamizan las economías locales, pero que lo hacen desde una práctica consciente y crítica, reconociendo que, sin preparación adecuada, estos procesos pueden derivar en transacciones culturales superficiales o formas de dominación cultural, en lugar de fortalecer la diversidad, la equidad y la participación cultural.

2.2.5. Redes

> *"Una red social es un conjunto de puntos, algunos de los cuales están unidos por líneas. Los puntos son personas o grupos, y las líneas indican que los individuos interactúan mutuamente. Así se podría pensar que el conjunto de la vida social genera una red de este tipo." Barnes 1945*

El concepto de red social, introducido tempranamente por John A. Barnes (1945), parte de una definición simple pero potente: "una red social es un conjunto de puntos, algunos de los cuales están unidos por líneas" (p.43). En esta formulación, los puntos representan personas o grupos, y las líneas, los vínculos de interacción entre ellos. Esta idea sentó las bases para entender la vida

social como una red dinámica de relaciones, que trasciende estructuras jerárquicas y permite visualizar los sistemas sociales como entramados complejos de interacciones múltiples.

Desde entonces, la teoría de redes sociales ha evolucionado como una convergencia entre diversas disciplinas, incluyendo la antropología, la psicología social, la sociología, la informática y la matemática de grafos. Esta perspectiva teórica permite observar a los actores, no como unidades aisladas, sino como entidades interdependientes dentro de estructuras relacionales. Así, el énfasis no está puesto exclusivamente en las características individuales, sino en las conexiones que vinculan a estos actores y los flujos que circulan a través de dichas conexiones.

Una de las herramientas más potentes para la visualización y análisis de redes sociales es la notación de grafos, derivada de la teoría matemática del mismo nombre. En esta representación, una red social se modela como un grafo, en el que:

- Los actores (individuos, colectivos, instituciones) son representados como nodos o vértices.
- Las relaciones, vínculos o lazos entre actores se representan mediante aristas o enlaces que conectan pares de nodos.
- También pueden darse otras formas específicas de representación, según el tipo o número de relaciones que existan:
- Bucles o lazos reflexivos: cuando un nodo mantiene una relación consigo mismo.
- Grafos ponderados: donde los lazos tienen un peso o valor, que representa la intensidad, frecuencia o importancia de la relación (por ejemplo, número de colaboraciones).
- Grafos con signos: cuando las relaciones tienen valencia positiva o negativa (por ejemplo, cooperación vs. conflicto).
- Multigrafos: cuando existen múltiples tipos de relaciones entre los mismos actores (por ejemplo, una institución puede colaborar, financiar y capacitar a otra al mismo tiempo). En este caso, las aristas se distinguen visualmente mediante colores, formas o estilos de línea diferentes.

El análisis de redes sociales también permite representar gráficamente las redes mediante grafos, donde los nodos y aristas constituyen un lenguaje visual potente para detectar patrones, centralidades o vacíos relacionales. Estas representaciones pueden incorporar atributos de los actores, relaciones múltiples (multigrafos) o la intensidad de los vínculos (grafos ponderados).

En el contexto del sector cultural, estas formas de visualización resultan fundamentales para identificar cómo se pueden estructurar las diferentes relaciones entre centros culturales; qué

nodos cumplen funciones clave de intermediación o centralidad, y cuáles vínculos pueden fortalecerse para aumentar la cohesión, la colaboración o la circulación de saberes en red.

Una red social con relaciones asimétricas representada como grafo dirigido. Aquella en la que el vínculo entre dos actores no es recíproco. En la representación gráfica, esta relación se indica mediante una flecha que va en una sola dirección. Un centro cultural A que frecuentemente invita a artistas del centro B a participar en sus eventos, pero B no hace lo mismo con A, está generando una relación unidireccional. Esta desigualdad puede revelar dinámicas de poder, dependencia o centralidad en el ecosistema cultural.

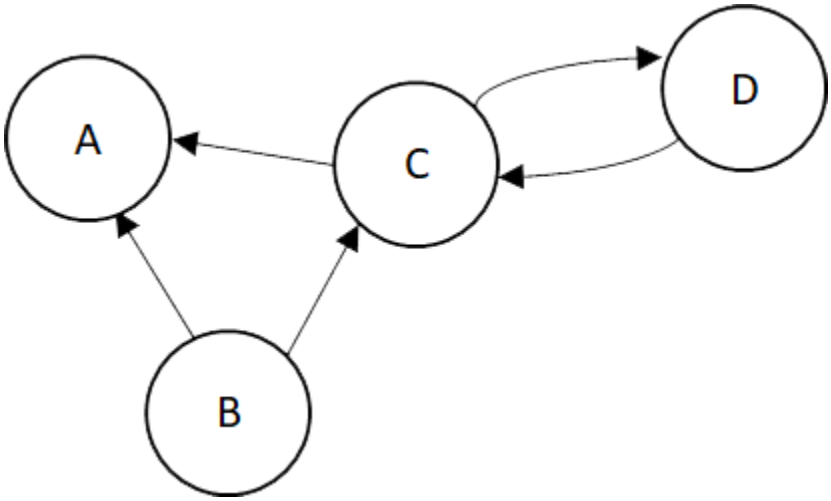


Gráfico red social con relaciones asimétricas, tomado de De Farisori - Trabajo propio, CC BY-SA 4.0, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=100198550

Una red social valorada, donde los vínculos tienen peso o intensidad, representada como grafo ponderado. Las relaciones no solo existen o no existen, sino que se cuantifican en términos de intensidad, frecuencia o magnitud. En los grafos, estas relaciones se representan mediante líneas más gruesas, etiquetas numéricas o pesos. Si el centro cultural C ha realizado cinco proyectos colaborativos con el centro D, mientras que solo ha hecho uno con el centro E, el vínculo entre C y D tendrá un mayor peso en el grafo.

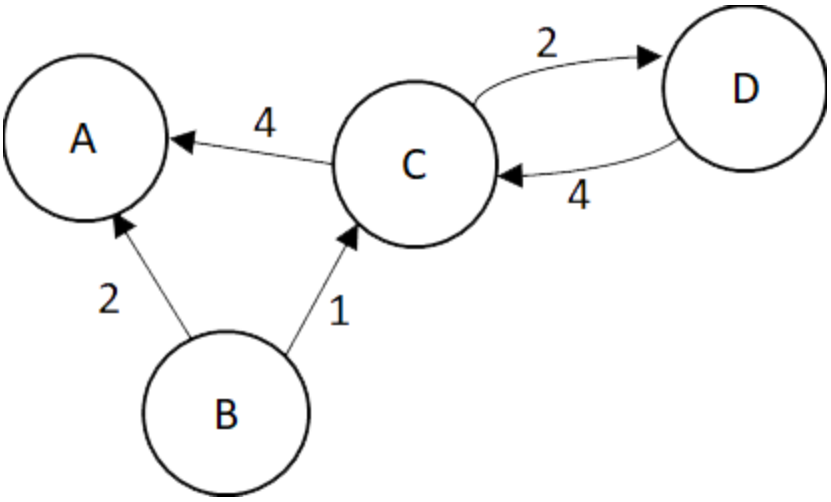


Gráfico red social valorada, tomado de De Farisori - Trabajo propio, CC BY-SA 4.0, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=100198551

Una red con múltiples tipos de relaciones, representada como multigrafo. Aquella donde entre dos actores pueden coexistir varias clases de vínculos, como colaboración artística, intercambio de recursos, asesoría técnica, entre otros. Este tipo de red se representa como un multigrafo, donde un mismo par de nodos puede estar conectado por varias aristas de distinto color o estilo. El centro cultural F puede tener con el centro G tres tipos de relación: Coproducción de eventos culturales (línea punteada azul), intercambio de mobiliario o espacios (línea gris y apoyo institucional en convocatorias (línea roja).

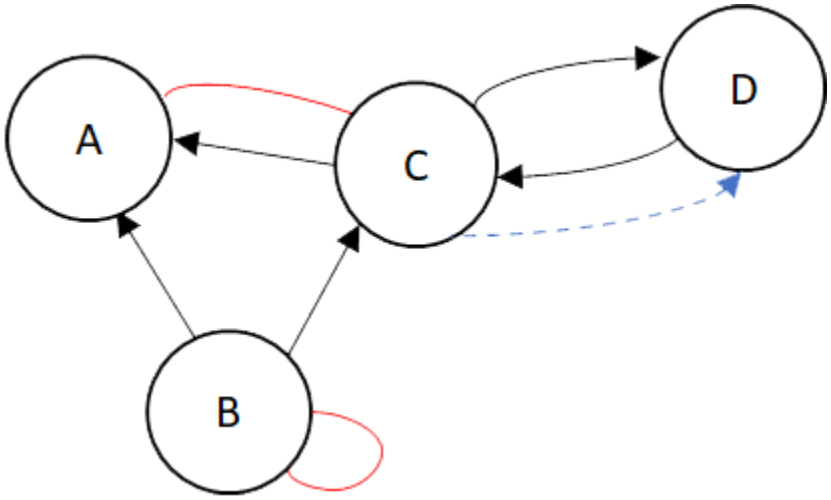


Gráfico red con múltiples tipos de relaciones, tomado de De Farisori - Trabajo propio, CC BY-SA 4.0, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=100198552

El análisis de redes sociales (ARS) constituye mucho más que un conjunto de herramientas para representar conexiones entre actores. Se trata de una perspectiva epistemológica que desafía los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en atributos individuales, y propone en cambio un análisis relacional y estructural de los fenómenos sociales. Además del uso de conceptos relacionales, subrayamos la importancia de los siguientes puntos:

- Considera a los actores y sus acciones como interdependientes, y no como unidades autónomas.
- Entiende los vínculos sociales como canales de transferencia de recursos, ya sean materiales (fondos, espacios, infraestructura) o inmateriales (información, reconocimiento, confianza).
- Analiza cómo el entorno estructural de red condiciona las oportunidades y restricciones de acción para los actores.
- Conceptualiza la estructura social, económica, política o cultural como patrones estables de relaciones entre los actores.

> Dada una colección de actores, el análisis de redes sociales se puede usar para estudiar las variables estructurales medidas sobre los actores del conjunto. La estructura relacional de un grupo o de un sistema social mayor está formada por la pauta de relaciones entre la colección de actores. El concepto de red acentúa el hecho de que cada individuo tiene lazos con otros individuos, y cada uno de ellos está a su vez ligado a unos pocos, a algunos o a muchos otros, y así sucesivamente. La expresión «red social se refiere a un conjunto de actores y a los lazos que hay entre ellos. El analista de redes buscará modelizar esas relaciones para describir la estructura del grupo. Uno podría asi estudiar el impacto de esta estructura en el funcionamiento del grupo y/o la influencia de esta estructura en los individuos del grupo (Wasserman y Faust, 2013, p. 41)

Esto se diferencia de las aproximaciones tradicionales en las ciencias sociales, que suelen tomar como unidad de análisis a individuos autónomos, basándose en la medición de atributos (edad, nivel educativo, ingresos, etc.), y buscar relaciones estadísticas entre variables individuales; el análisis de redes toma como unidad de análisis a sistemas relacionales, como díadas, tríadas o redes completas, analiza propiedades estructurales, como la densidad, centralidad, intermediación, cohesión o formación de subgrupos, y propone teorías relacionales, donde lo que se explica no es solo lo que un individuo "tiene", sino con quién se relaciona y cómo lo hace.

En el análisis de redes sociales (ARS), las relaciones entre actores se representan comúnmente mediante grafos: estructuras compuestas por nodos (actores) y aristas (vínculos). Esta perspectiva ha permitido estudiar la complejidad social desde una mirada estructural y relacional, destacando cómo las configuraciones de vínculos afectan el comportamiento de los actores dentro de un sistema.

Sin embargo, en contextos culturales donde el conocimiento también se construye desde lo sensorial, lo simbólico y lo estético, resulta pertinente y enriquecedor recurrir a metáforas que vinculen teoría y sensibilidad. Una de estas metáforas proviene del oficio textil, una práctica ancestral y cultural profundamente ligada a la noción de red. El tejido es, en sí mismo, una red material hecha de hilos entrelazados que se sostienen mutuamente. En esta imagen poética, las redes sociales no solo pueden ser graficadas como sistemas abstractos, sino también sentidas como tejidos vivos, en constante construcción, transformación y reparación.

Esta propuesta metafórica también dialoga con el pensamiento pionero de J. A. Barnes (1954), quien introdujo el concepto de "red social" para describir los complejos entramados de relaciones personales en una comunidad noruega. Barnes reconocía la importancia de comprender la red más allá de sus límites institucionales formales, como una trama de vínculos tejidos por la experiencia social. De ahí que la analogía textil no solo sea estética, sino también profundamente epistemológica: una forma de pensar la red desde su carácter procesual, sensible y situado.

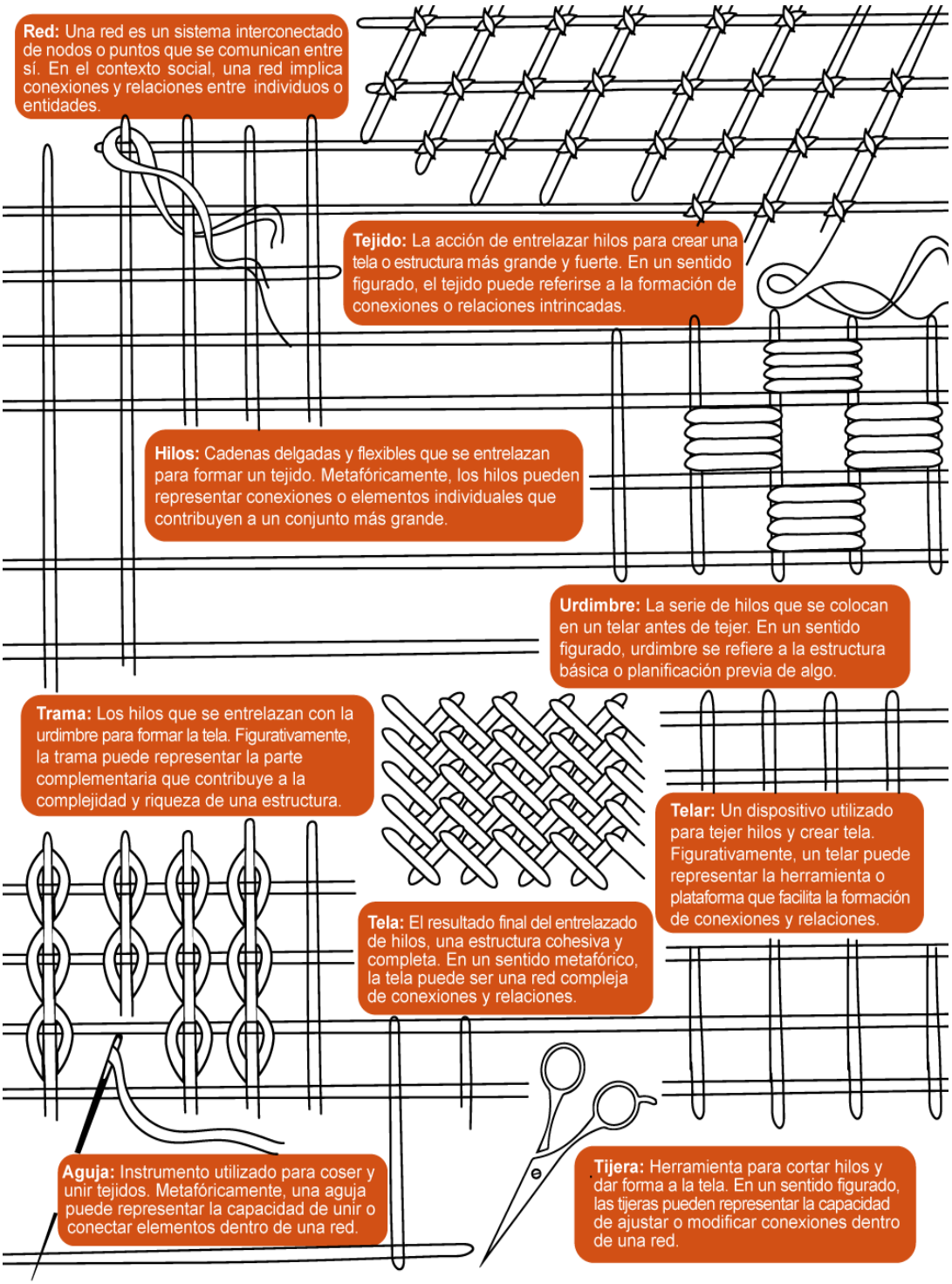


Ilustración 3. La trama y la urdimbre. Ilust. de Juliana Pineda Uribe.

Desde esta perspectiva, cada componente del lenguaje textil puede vincularse con un aspecto del análisis de redes sociales, generando una analogía que no solo ilustra los conceptos, sino que permite pensarlos desde la experiencia sensible, afectiva y estética:

Tabla 2. Correspondencias conceptuales entre el análisis de redes sociales y el arte textil

Elemento textil	**Significado literal**	**Analogía con el Análisis de Redes Sociales**
Hilo	Fibra delgada, flexible, individual	Cada actor de la red: institución, colectivo, persona, centro cultural
Urdimbre	Hilos tensados longitudinalmente en el telar	Estructura base de la red; planificación inicial de relaciones
Trama	Hilos que se entrelazan horizontalmente con la urdimbre	Conexiones, vínculos, relaciones efectivas entre los actores
Telar	Dispositivo para entrelazar hilos	Plataforma o espacio que habilita la conexión entre actores (proyectos, encuentros, mediaciones, territorios)
Tejido	Resultado del entrelazado de urdimbre y trama	Red construida, dinámica y relacional
Tela	Objeto textil cohesivo y completo	Sistema relacional consolidado, con densidad y sentido compartido
Aguja	Herramienta que une o conecta hilos	Mediadores, gestores culturales, facilitadores del vínculo
Tijera	Herramienta para cortar o modificar la tela	Acción crítica: rediseño, ruptura o redefinición de relaciones
Red	Conjunto entrelazado de hilos que conforman una estructura	Sistema de relaciones sociales, culturales o institucionales

Esta propuesta se alinea con el enfoque de Wasserman y Faust (1994), quienes destacan que la estructura de una red no se limita a la suma de relaciones individuales, sino que adquiere propiedades emergentes como la densidad, la centralidad o la cohesión, que transforman la forma en que circula la información, se genera la confianza o se consolidan los lazos de cooperación.

Esta analogía permite explorar una dimensión estética y simbólica del concepto de red, incorporando elementos clave para el pensamiento cultural: la textura, la densidad, la modulación, la reparación. Así, una red no es solo un conjunto de vínculos; es un cuerpo vivo, entramado con intencionalidad, historia y afectos. En este sentido, la noción de red como tejido también sugiere

la posibilidad de remendar, fortalecer, cambiar la dirección del hilo, o empezar de nuevo desde otra urdimbre.

Además, el trabajo textil nos recuerda que los tejidos no solo se hacen de manera lineal: algunos hilos pasan desapercibidos, otros se tensan demasiado o se aflojan, y algunos deben ser cortados para permitir que el conjunto se mantenga sólido y armónico. La imagen, trama y urdimbre, permite pensar la red no solo como estructura, sino también como proceso continuo de creación colectiva, donde las relaciones deben cuidarse, reajustarse y sostenerse.

En el contexto de esta investigación, el concepto de red es entendido como una estructura dinámica y relacional compuesta por actores sociales (en este caso, centros culturales) que se vinculan mediante diferentes relaciones múltiples: colaborativas, afectivas, simbólicas, materiales… y cuya forma no se define por jerarquías fijas, sino por la interacción, la interdependencia y la circulación de saberes y recursos.

Desde la perspectiva del Análisis de Redes Sociales (ARS), retomando a Barnes (1945) y Wasserman y Faust (2013), una red se concibe como un conjunto de nodos, actores, conectados entre sí por lazos, relaciones, cuya estructura puede representarse, analizarse y visualizarse mediante grafos. Esta mirada permite estudiar no solo la existencia de vínculos, sino su intensidad, direccionalidad y el papel estructural que cumple cada actor dentro del entramado.

Sin embargo, esta investigación también propone una lectura metafórica, artística y situada del concepto de red, apoyándose en la analogía con el oficio textil. Aquí, la red es entendida como un tejido colectivo, donde cada centro cultural es un hilo que se entrelaza con otros en una urdimbre que da sustento y forma a una trama más amplia. Esta metáfora permite destacar dimensiones sensibles, colaborativas y creativas del trabajo en red, y propone imaginar a los centros culturales como telaristas que, a través de sus prácticas, tejen vínculos que sostienen, proyectan y transforman los territorios.

Desde esta doble mirada, analítica y poética, la red no es solo una estructura de análisis, sino también una práctica cultural en sí misma: una forma de hacer, de vincularse y de construir sentido común. Así, la propuesta metodológica para una red de trabajo colaborativo entre centros culturales parte del reconocimiento de estas relaciones existentes, que se deben fortalecer mediante estrategias participativas, y apostando por una articulación más densa, orgánica y horizontal que contribuya a la formación, proyección y circulación de saberes culturales en los territorios.



Ilustración 4. Trabajo colaborativo. Ilust. de Álvaro Truchafrita.

2.3.Marco Normativo

Desde el ámbito internacional, La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 destaca en su Artículo 27 un principio fundamental: el derecho de todas las personas a participar en la vida cultural y a la protección de sus obras científicas, artísticas y literarias. Este artículo subraya la importancia de la cultura como un componente esencial de los derechos humanos universales, consolidando así la noción de que la diversidad cultural y la creatividad individual son elementos que enriquecen a la humanidad en su conjunto.

Asimismo, entidades como la UNESCO, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, destaca por su compromiso con la gestión eficaz del desarrollo, fomentando un equilibrio armonioso entre los recursos naturales y los valores culturales. Su misión fundamental consiste en promover la modernización y el progreso de las naciones del mundo, sin que esto implique la pérdida de su identidad y diversidad cultural. Este enfoque refleja un profundo respeto por la herencia cultural de cada país, reconociendo que la preservación y promoción de las expresiones culturales y artísticas son pilares fundamentales del avance global.

En el contexto nacional, la regulación y el marco normativo que rigen a los centros culturales en Colombia desempeñan un papel fundamental en la promoción, protección y preservación del patrimonio cultural y artístico del país. Este conjunto de leyes y disposiciones establecen los cimientos para la creación, gestión y funcionamiento de estos espacios culturales. Entre las normas que delinean las responsabilidades, los derechos y los deberes de los centros culturales, se encuentran la Constitución Política de Colombia de 1991; la Ley 397 de 1997, que establece las bases para el fomento de la cultura y la creación del Ministerio de la Cultura. Otras leyes posteriores como la Ley 666 de 2001, la Ley 1185 de 2008 y la Ley 2319 de 2023, que han modificado y enriquecido el marco legal.

Además, el Plan Decenal de Cultura 2001-2010 y el Plan Nacional de Cultura 2022-2032, impulsados por el Ministerio de Cultura, definen las directrices y metas en el ámbito cultural nacional. Estas leyes y políticas culturales brindan un contexto normativo fundamental que influye en la labor de los centros culturales en Colombia, contribuyendo al enriquecimiento y la diversidad de la vida cultural y artística en el país. En este contexto, es esencial comprender cómo estas regulaciones impactan en la labor de los centros culturales y promueven su desarrollo y su contribución a la sociedad y las comunidades.

Colombia, en su Constitución Política de 1991, se presenta como una nación pluriétnica y multicultural. En su Artículo 7, se establece un importante principio: el Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural que conforma la identidad de la nación colombiana. Esto no es un simple reconocimiento, sino un compromiso en firme con la salvaguardia de las múltiples expresiones culturales que enriquecen el tejido social del país.

Adicionalmente, los Artículos 70, 71 y 72 de la Constitución Política profundizan en esta idea, proclamando que “la cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad”. Este postulado es fundamental para comprender la importancia de la cultura en el proceso de construcción de la nación. Además, invita a explorar la rica historia cultural de Colombia, abordando sus diversos procesos y evoluciones a lo largo del tiempo. Esta perspectiva de “larga duración” incita a considerar tanto las demandas como las oportunidades que se presentan en el ámbito cultural desde el Estado como desde la sociedad civil, la academia y los centros culturales como puntos de encuentro. Es un llamado a la reflexión y a la acción conjunta para preservar y fomentar la riqueza cultural del país.

Por su parte, la Ley 397 de 1997, conocida como la Ley General de Cultura de Colombia, desempeña un papel fundamental en la protección y promoción del patrimonio cultural del país. Esta ley se erige como un pilar para el desarrollo cultural al establecer un marco jurídico que respalda diversas áreas de la cultura. En virtud de esta normativa, se crea el Ministerio de la Cultura, hoy Ministerio de las Culturas, Artes y Saberes, encargado de coordinar y supervisar las políticas culturales a nivel nacional. Al mismo tiempo, se transfieren algunas responsabilidades y dependencias relacionadas con la cultura.

Uno de los aspectos destacados es el apoyo a las "Casas de la Cultura" como centros de educación artística no formal y la promoción de políticas culturales locales y regionales. La interacción entre estas casas y la comunidad, junto con las entidades estatales, es crucial para el desarrollo cultural. Además, la Ley 397 de 1997 asigna recursos a actividades culturales, como casas de la cultura y bibliotecas públicas, a través de los municipios.

> Artículo 23.- Casas de la cultura. Derogado por el Artículo 96 de la Ley 617 de 2000. El Estado, a través del Ministerio de Cultura, apoyará a las Casas de la Cultura como centros primordiales de Educación Artística No Formal, así como de difusión, proyección y fomento de las políticas y programas culturales a nivel local, municipal, distrital, departamental, regional y nacional. Así mismo, las Casas de la Cultura tendrán que apoyar procesos permanentes de desarrollo cultural, que interactúen entre la comunidad y las entidades estatales para el óptimo desarrollo de la cultura en su conjunto. Para los efectos previstos en este artículo, el Ministerio de Cultura y las entidades territoriales celebrarán los convenios a que haya lugar (p. 8).

Asimismo, esta ley fomenta la figura del *gestor cultural* como un agente clave en la promoción de procesos culturales comunitarios para democratizar y descentralizar el fomento de la actividad cultural. Se promueve la expresión artística y simbólica como un medio de diálogo, intercambio y participación en la construcción de una convivencia pacífica. La Ley General de Cultura también establece una serie de estímulos, como becas, premios, festivales, ferias, incentivos y créditos, que enriquecen y dinamizan el panorama cultural de Colombia.

El Plan Nacional de Cultura para el período 2001-2010, conforme a la visión del Ministerio de Cultura, despliega políticas que, desde un enfoque general, convocan a la participación de diversas expresiones culturales con el objetivo de forjar conjuntamente un futuro plural y democrático. En este sentido, el plan presenta mecanismos que permiten a grupos, individuos,

movimientos e instituciones en diversos contextos definir sus propuestas, tener presencia en espacios públicos y fomentar el conocimiento y reconocimiento mutuo. Así, se busca que las políticas culturales sean capaces de promover un diálogo abierto y enriquecedor.

El Plan Nacional de Cultura se erige como una red de coordinación que, desde una perspectiva ética de alto calibre, amalgama esfuerzos para consolidar la cultura como un pilar central del desarrollo en la región.

Dentro de este plan, se establecen políticas que abordan diversos aspectos fundamentales, entre sus estrategias se encuentra:

> De casas de cultura a casas para las culturas: las casas de cultura y en general, todas las instituciones culturales deben promover la creación y el diálogo entre las identidades. Deben ser escenario para la formación en el respeto por la diferencia y acoger con su oferta las demandas específicas de cada cultura. Las bibliotecas, como centros culturales, deben propiciar, tanto desde su oferta como desde sus programas de lectura, la posibilidad de que los lectores se enriquezcan con la diversidad cultural del país. Los museos deben desarrollar guiones inclusivos de lo diverso y proponer nuevos puntos de intersección entre memorias e historias. “Circuitos de las artes: apoyo a la circulación de la expresión artística que concurre en el escenario nacional y que puede aportar a la comprensión mutua entre las culturas”. (Ministerio de Cultura, 2001, p. 28).)

La Ley 1185 de 2008, que modifica y complementa la Ley 397 de 1997, conocida como la Ley General de Cultura en Colombia, introduce importantes disposiciones que inciden directamente en la promoción y el desarrollo de las casas de cultura a lo largo del país.

En particular, la Ley 1185 de 2008, refuerza el papel de las casas de cultura como centros fundamentales para la educación artística no formal y la difusión de las políticas y programas culturales locales, municipales, distritales, departamentales, regionales y nacionales. Además, se destaca la importancia de que estas instituciones culturales promuevan procesos permanentes de desarrollo cultural que involucren a la comunidad y a las entidades estatales, lo que subraya su relevancia en el tejido cultural y social de Colombia. Refuerza la importancia de las casas de cultura como agentes clave en la promoción y difusión de la cultura en Colombia para fortalecer su papel en la educación artística no formal, la promoción de la diversidad cultural y la creación de espacios de interacción cultural en el ámbito local y regional. Esta legislación subraya la

relevancia de las casas de cultura como motores de desarrollo cultural y social en la nación y en las comunidades.

De acuerdo con el Ministerio de Cultura (2009): “Fortalecer integralmente las casas de la cultura para que se consoliden como instituciones municipales con capacidad de liderazgo en todo lo relacionado con los procesos culturales de su jurisdicción, la ejecución de planes y programas y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales” (p. 652).

El Compendio de Políticas Culturales del Ministerio de Cultura de la República de Colombia plantea un enfoque integral para fortalecer el papel de las casas de la cultura en el contexto de los procesos culturales en sus respectivas jurisdicciones. En consonancia con las dinámicas y realidades cambiantes del sector cultural, se busca reorientar el papel de estas instituciones para que ejerzan un liderazgo efectivo en la promoción y desarrollo cultural municipal.

Para lograr este propósito, se plantean una serie de objetivos específicos, que incluyen fortalecer el reconocimiento de las casas de la cultura como entidades responsables del fomento cultural y el acceso de la comunidad a bienes y servicios culturales. También se enfatiza la importancia de consolidar alianzas interinstitucionales que permitan a estas instituciones ampliar su alcance y contribuir a la sostenibilidad de los planes y programas culturales.

Además, se busca cualificar al recurso humano de las casas de la cultura en aspectos relacionados con la gestión y el cumplimiento de su misión social, como sensibilizar a las autoridades locales sobre la asignación de presupuestos adecuados para el sector cultural y el uso eficiente de los recursos destinados a la cultura desde otras fuentes de financiación.

La Ley 1834 de 2017 representa un paso significativo en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Cultura en Colombia y establece directrices importantes en cuanto a la descentralización de la cultura en el país, lo que también tiene implicaciones para las Casas de la Cultura.

En el contexto de las Casas de la Cultura, esta ley busca promover su papel como centros culturales locales fundamentales, respaldando su capacidad de liderazgo en la promoción de la cultura y el acceso a los bienes culturales en sus respectivas jurisdicciones. Para lograr esto, la ley establece medidas que fortalecen la gestión y el financiamiento de las Casas de la Cultura locales.

Otra de las normas encontradas es el Decreto 2120 de 2018, que modifica la estructura del Ministerio de Cultura en Colombia para garantizar una gestión más eficiente y eficaz en materia

cultural y de economías creativas. En línea con los principios fundamentales y de participación establecidos en la Constitución Política y en la ley, este decreto otorga al Ministerio de Cultura la responsabilidad de formular, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas culturales del Estado, como diseñar políticas, planes generales, programas y proyectos en su ámbito de competencia.

Un aspecto significativo abordado en este decreto es el fortalecimiento de la gestión cultural en el ámbito regional. La Dirección de Fomento Regional, encargada de fomentar y coordinar la articulación de los planes y programas del Ministerio con los procesos de las Casas de Cultura, lo que contribuye a potenciar su impacto en el territorio. Esto refleja un enfoque por la descentralización de la cultura y el fortalecimiento de la institucionalidad cultural en todo el país.

Por otro lado, el Decreto 2120 crea la Dirección de Artes que tiene la misión de garantizar la libertad de creación y promover la diversidad étnica, ideológica, social y cultural en Colombia. Además, apoya procesos de descentralización de la gestión cultural, promueve proyectos de investigación y formación para los diferentes actores de la cadena artística y busca democratizar las oportunidades de disfrutar de las expresiones y manifestaciones artísticas en el país.

A nivel regional, El Plan Departamental de Cultura de Antioquia 2023-2035 enfatiza la importancia de la democracia cultural como un proceso que se nutre del diálogo constante con la ciudadanía cultural. Este enfoque se materializa cuando la vida cultural de los municipios se convierte en un espacio para la representación simbólica de lo local, que abarca desde tradiciones arraigadas hasta nuevas tendencias que enriquecen el patrimonio cultural. Además, se da voz a valores, símbolos e identidades colectivas, pero también a las tensiones y expectativas que buscan reinterpretarla. La democracia cultural, como sistema de gobernanza, busca la participación en la configuración de la oferta cultural local, utilizando bibliotecas, centros educativos, casas de la cultura y festivales como herramientas que fomentan la mediación y gestión de las diferencias culturales.

En términos de políticas culturales, se hace referencia a las medidas que se centran en la cultura o que tienen un efecto directo en las expresiones culturales de individuos, grupos y sociedades. Aunque el Estado desempeña un papel crucial en la formulación y gestión de políticas culturales, el plan resalta la importancia de no delegar exclusivamente en el Estado la orientación del desarrollo cultural. En cambio, promueve la formulación de políticas culturales desde diversas instancias, como las casas de la cultura, el sector privado, el sector educativo, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil. Este enfoque diversificado refleja una comprensión más

holística y participativa de la cultura y su gestión, lo cual permite que múltiples actores contribuyan al enriquecimiento de la vida cultural en la región de Antioquia.

El marco normativo que rige los centros culturales en Colombia establece un sólido fundamento para la promoción, protección y preservación del patrimonio cultural y artístico del país. Las leyes, la constitución y las políticas culturales demuestran un profundo compromiso con la diversidad cultural y el enriquecimiento de la vida cultural. Este enfoque no solo se basa en el respeto a los derechos culturales de las personas, sino también en la promoción de la participación ciudadana en la construcción de un futuro plural y democrático. Además, se reconoce el valor de las Casas de la Cultura como agentes clave en la promoción de la cultura local y en la creación de espacios inclusivos y enriquecedores. Esto abre una ventana de oportunidades para que la cultura siga floreciendo y enriqueciendo a Colombia en su diversidad y sus comunidades.

2.4.Marco Contextual

El contexto en el cual se desarrolla la investigación corresponde al Distrito de ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro. En ambos territorios se busca la vinculación de centros culturales que, por su naturaleza, marco de incidencia, modelos económicos y contenidos, representan una muestra diversa de instituciones culturales. Este contexto geográfico y social se caracteriza por una intensa actividad cultural y un potencial de colaboración que, sin embargo, enfrenta retos como la falta de articulación y la competencia por recursos, los cuales limitan la efectividad y sostenibilidad de sus actividades.

2.4.1. Medellín: Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación

> *"Medellín, es una ciudad de historias, de nostalgias de aquí y allá, que se entrelazan y se convierten en futuros inéditos. De poesías que transcurren leves, casi imperceptibles, a la espera de ser descubiertas y profanadas para incorporarse al imaginario locuaz del habitante urbano" Jaramillo (2005)*

Medellín, capital del departamento de Antioquia, se constituye como un nodo estratégico en el centro del país. Ubicada en la cordillera central de los Andes, esta ciudad de 376 km² es atravesada por el río Medellín, que corre de sur a norte, configurando el trazado urbano y la distribución territorial. Con una población de 2.533.424 habitantes (Medellín Cómo Vamos, 2024),

se consolida como la segunda ciudad más poblada del país y una de las más relevantes en términos económicos, sociales y culturales.

Desde una perspectiva institucional, Medellín alberga las principales entidades gubernamentales de la región, como la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia, la Asamblea Departamental, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y organismos de justicia y fiscalía. Esta concentración de estructuras administrativas refuerza su papel como centro político y de planificación regional.

En el ámbito económico, Medellín representa el segundo núcleo productivo del país, después de Bogotá, aportando más del 8% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y, junto con el Valle de Aburrá, cerca del 11% (Medellín Cómo Vamos, 2024). Sus sectores económicos más relevantes incluyen las industrias textil y confección, la metalmecánica, la tecnología eléctrica y electrónica, las telecomunicaciones, la industria automotriz, los alimentos y los servicios de salud. Este espectro diversificado de actividades industriales y de servicios da cuenta de su relevancia como polo de desarrollo y como contexto propicio para iniciativas de innovación social, tecnológica y cultural.

Como lo señala el sociólogo Jesús Martín-Barbero (2002), no se puede hablar de transformación cultural sin repensar las relaciones entre saber, poder y territorio. En ese sentido, la configuración territorial y demográfica de Medellín está estrechamente vinculada con procesos históricos de urbanización acelerada, influenciados tanto por la industrialización como por problemáticas estructurales de pobreza y conflicto armado. A lo largo del siglo XX, la ciudad recibió una intensa migración rural, que generó la expansión del perímetro urbano. Hoy, el 58% de la población de Antioquia reside en áreas urbanas, y en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Medellín concentra el 67% de los habitantes, de los cuales el 38,4% provienen de otros municipios del departamento (DANE, 2015).

Territorialmente, la ciudad se estructura en seis zonas urbanas, subdivididas en 16 comunas y 249 barrios oficiales, además de cinco corregimientos rurales. Esta configuración plantea desafíos y oportunidades para la planificación territorial, la descentralización de servicios y la integración rural-urbana. En este contexto, las políticas culturales y de innovación deben ser sensibles a estas realidades, contemplando estrategias que promuevan la participación ciudadana y el acceso equitativo a los recursos culturales y tecnológicos.



Ilustración 5. Comunas y corregimientos de Medellín. Fuente: Alcaldía de Medellín.

En enero de 2023, mediante la Ley 2286, Medellín fue declarada Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación. Esta figura jurídica reconoce el papel que ha desempeñado la ciudad en el desarrollo de políticas públicas orientadas a la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+I), articulando esfuerzos entre el sector público, la academia, la empresa privada y las organizaciones sociales.

La designación como Distrito Especial no solo consolida una estrategia institucional de transformación, sino que abre nuevas posibilidades para la convergencia entre tecnología, cultura y desarrollo territorial. Tal como afirma Lacarrieu (2008), las políticas culturales contemporáneas deben ser entendidas como procesos de mediación entre actores, recursos y territorios, en contextos cambiantes y marcados por nuevas formas de producción simbólica.

En el plano cultural, Medellín cuenta con una infraestructura sólida que incluye museos, centros culturales, bibliotecas, teatros y espacios independientes que dinamizan la escena artística y cultural de la ciudad. Instituciones como el Museo de Antioquia, el Museo de Arte Moderno de Medellín (MAMM) y el Palacio de la Cultura Rafael Uribe Uribe desempeñan un rol importante en la preservación y divulgación del patrimonio, al tiempo que fomentan la experimentación y la circulación de nuevas narrativas. Además, eventos como la Fiesta del Libro y la Cultura, la Feria de las Flores y el Festival Internacional de Tango constituyen plataformas de intercambio simbólico que articulan lo local con lo global.

Este entramado cultural permite comprender a Medellín como un ecosistema vivo, en el que las comunidades participan activamente en la construcción de significados culturales, en sintonía con la noción de democracia cultural desarrollada en el marco teórico. La ciudad se convierte así en un escenario clave para observar cómo los centros culturales pueden operar como nodos de mediación y como dispositivos de participación que promueven la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos.

La articulación de Medellín con otros municipios del Valle de Aburrá y del Oriente antioqueño, como El Retiro, cobra especial relevancia en el marco de esta investigación, que propone el diseño de una metodología aplicable para el desarrollo de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales. En ese sentido, el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación constituye no solo un marco jurídico-administrativo, sino un entorno de posibilidades para explorar nuevas formas de cooperación interinstitucional, apropiación territorial de saberes, y construcción de ciudadanía cultural.

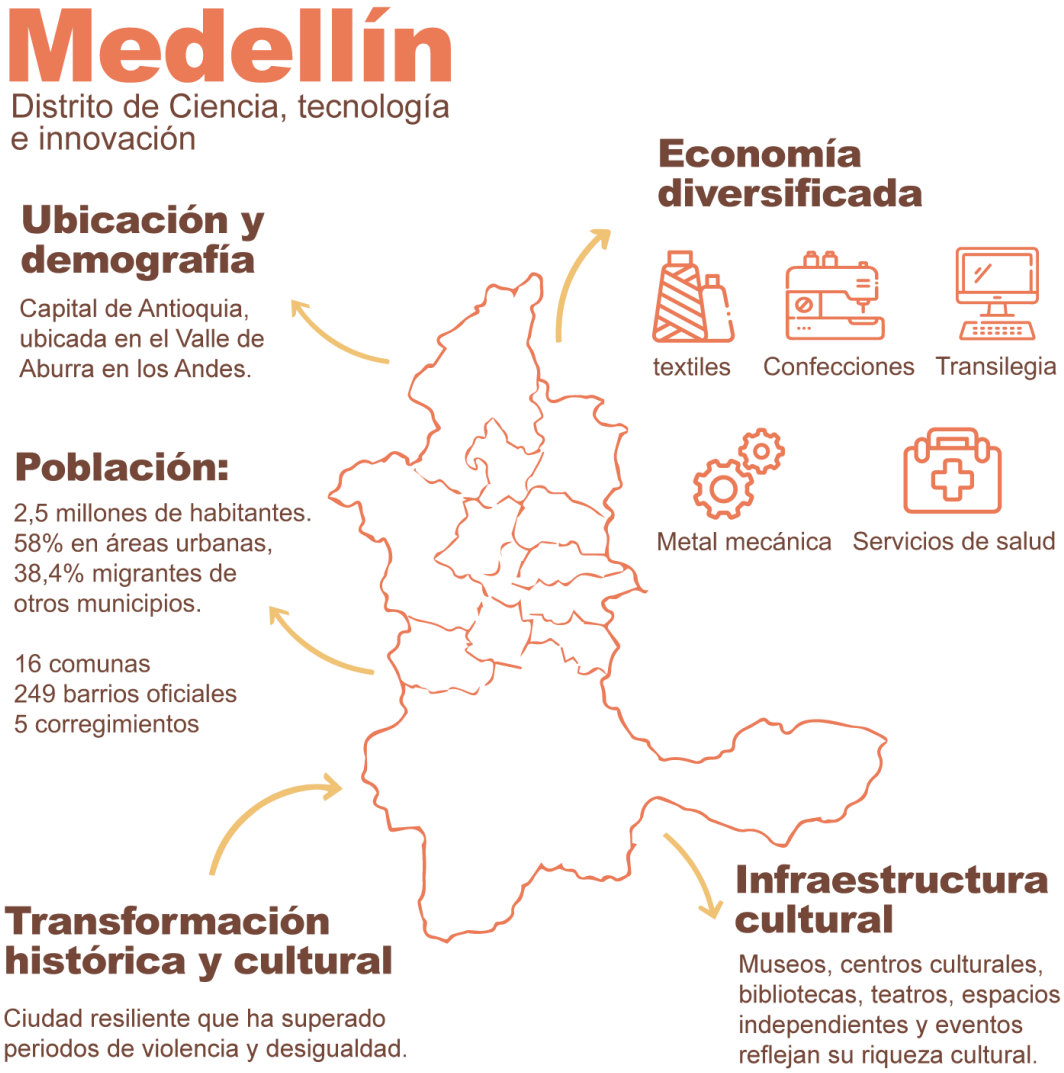


Ilustración 6. Medelín. Ilust. de Juliana Pineda Uribe.

2.4.2. El Retiro: Tradición, Identidad y Proyección Cultural en el Oriente Antioqueño

El municipio de El Retiro, ubicado en el Oriente antioqueño, constituye un territorio de gran relevancia histórica, simbólica y cultural. Su historia se remonta a la época prehispánica, cuando estaba habitado por pueblos indígenas de filiación Tahamí, organizados en pequeños cacicazgos que estructuraban relaciones de parentesco, territorio y autoridad. Con la llegada de los colonizadores españoles en 1541, se inició un proceso de apropiación territorial y transformación de las estructuras sociales existentes, dando paso a una organización colonial centrada en la minería y la encomienda.

Uno de los hitos más significativos en la historia de El Retiro ocurrió en 1767, cuando Javiera Londoño y su esposo Ignacio Castañeda lideraron la primera liberación masiva de esclavos en América. Este acontecimiento convirtió al municipio en un referente histórico y simbólico, conocido como la “Cuna de la Libertad”. Tal hecho no solo marcó un precedente en la historia de los derechos humanos en el continente, sino que consolidó un imaginario colectivo en torno a la dignidad, la libertad y la justicia social.

Territorialmente, El Retiro limita al norte con Envigado y Rionegro; al este, con Rionegro y La Ceja; al sur, con La Ceja y Montebello; y al oeste, con Santa Bárbara, Caldas y nuevamente Envigado. Esta posición estratégica, a tan solo 32 kilómetros de Medellín, lo ubica dentro de una zona de transición entre lo urbano y lo rural, siendo parte de rutas de circulación simbólica como la “Vuelta a Oriente” y del llamado “segundo piso de Medellín”, que conectan la capital del departamento con municipios de alto valor paisajístico, ambiental y cultural.

Con una extensión de 243 km², El Retiro presenta un relieve montañoso propio de la Cordillera Central de los Andes. Su paisaje quebrado, compuesto por montañas y valles, se articula con recursos naturales como la Represa La Fe —principal fuente de abastecimiento hídrico para Medellín—, lo cual otorga al territorio una función estratégica en el equilibrio ambiental de la región. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018 (DANE), el municipio cuenta con 23.514 habitantes, distribuidos entre la zona urbana (12.479 personas) y la rural (11.035 personas), lo que evidencia un equilibrio demográfico que permite considerar tanto las dinámicas del campo como las de la ciudad en sus procesos de desarrollo.



Ilustración 7. Zona urbana del Municipio de El Retiro. Fuente: Municipio de el Retiro.

Desde una perspectiva cultural, El Retiro ha logrado preservar su patrimonio material e inmaterial, articulando tradiciones, saberes y formas de vida con una proyección contemporánea de su identidad. Su Centro Histórico, declarado bien de interés cultural, se constituye como un espacio emblemático de la arquitectura colonial antioqueña, con fachadas blancas, balcones en madera, tejas de barro y una traza urbana que remite a las formas de poblamiento tradicional de la

colonia. Este paisaje urbano patrimonial se convierte no solo en un atractivo turístico, sino en un soporte simbólico de la memoria colectiva.

El municipio cuenta con una infraestructura cultural consolidada, representada en instituciones como la Casa de la Cultura Roberto Escobar Isaza, el Museo y Centro Cultural Javiera Londoño, el Teatro Municipal y el Centro Cultural de El Retiro. Estos espacios funcionan como nodos de mediación cultural, donde se desarrollan procesos formativos, de creación y circulación artística, así como eventos de gran impacto comunitario, entre los que destacan la Semana de Mozart, el Festival de la Cultura Ambiental, las Fiestas de los Negritos y el Festival de la Cultura. Estas celebraciones y eventos reafirman la diversidad cultural del municipio y su compromiso con la sostenibilidad, la educación artística y la participación ciudadana.

En coherencia con las transformaciones contemporáneas, El Retiro ha orientado sus políticas públicas hacia una visión integral del desarrollo territorial, incorporando criterios de sostenibilidad ambiental, inclusión social y fortalecimiento de la identidad cultural. En este marco, los centros culturales adquieren un papel fundamental como espacios de encuentro, diálogo intercultural y construcción colectiva del conocimiento. Como plantea Boaventura de Sousa (2009), el reconocimiento de las “epistemologías del sur” exige fortalecer los territorios como escenarios de producción de saberes y de articulación entre lo local y lo global.

La cercanía geográfica, histórica y simbólica entre El Retiro y Medellín abre oportunidades singulares para el desarrollo de redes de cooperación entre centros culturales. Mientras Medellín consolida un ecosistema urbano de innovación tecnológica y social, El Retiro aporta una dimensión territorial en la que la tradición, la memoria y la sostenibilidad se entrelazan con nuevos lenguajes culturales. Esta interacción entre lo urbano y lo rural, entre la capital y sus zonas de influencia, permite construir lo que Canclini (1990) denomina “espacios híbridos”, en los que se redefine la cultura como un proceso relacional, dinámico y situado.

Este enfoque se alinea con los objetivos de la presente investigación, que busca proponer una metodología para la implementación de una red de colaboración entre centros culturales de Medellín y del Oriente antioqueño, orientada a la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos. En este sentido, El Retiro no solo representa un estudio de caso relevante por su historia, diversidad y dinamismo cultural, sino también por su potencial para convertirse en un nodo articulador de experiencias y conocimientos en el ecosistema cultural regional.



Ilustración 8. El Retiro. ***Ilust. de Juliana Pineda Uribe.***

2.4.3. El trabajo en red en el ámbito cultural: experiencias y perspectivas desde Medellín y El Retiro



Ilustración 9. Red territorial cultural. ***Ilust. de Juliana Pineda Uribe.***

El trabajo en red en el sector cultural ha sido una estrategia recurrentemente invocada en diversos contextos como una vía para fortalecer procesos de colaboración, circulación y sostenibilidad. La noción de red, más allá de su dimensión técnica, implica un entramado de relaciones entre actores, saberes, prácticas y territorios. Según Sancho Caparrini (2020), “una red es una estructura compuesta por nodos (actores) y vínculos (relaciones) que permiten representar y analizar fenómenos complejos de interacción social” (p.3). En el campo cultural, estas redes pueden constituirse como formas de acción colectiva, cooperación y producción simbólica compartida.

Sin embargo, la investigación en torno a las redes culturales continúa siendo limitada, particularmente en lo que respecta a su caracterización empírica, su dinámica organizacional y su sostenibilidad. Esta ausencia de sistematización resalta la necesidad de generar conocimiento situado sobre el funcionamiento de las redes en contextos específicos, como los que esta investigación propone estudiar: Medellín y El Retiro.

La construcción de redes en el sector cultural debe entenderse también en el marco de las condiciones estructurales que atraviesan a los actores culturales, tales como la informalidad laboral, la precariedad institucional y la falta de políticas públicas sólidas. En este contexto, la colaboración en red no surge como un ideal abstracto, sino como una respuesta adaptativa, muchas veces autogestionada, ante las limitaciones estructurales del sistema cultural. Como lo plantea Mónica Lacarrieu (2008), la cultura se encuentra organizada en un territorio en medio de las tensiones representadas por las lógicas institucionales del Estado, las dinámicas del mercado y la variedad de prácticas sociales de actores culturales; lo cual condiciona la posibilidad misma del trabajo en red.

A lo largo de América Latina se han gestado múltiples iniciativas de articulación cultural, impulsadas tanto por el sector independiente como por agencias internacionales de cooperación y, en algunos casos, por entidades estatales. A continuación, se presentan algunas experiencias relevantes para esta investigación, pues permiten identificar formas diversas de organización en red, tipos de sostenibilidad, grados de institucionalización y vínculos interterritoriales:

El Puente Centroamericano de Teatro (Guatemala, 1996): iniciativa pionera que logró articular actores del teatro de varios países centroamericanos, generando circulación de obras, formación y reflexión colectiva, en un contexto posconflicto.

Red de Promotores Culturales de América Latina y el Caribe: articulación regional que promovió intercambios entre gestores culturales, especialmente en Centroamérica y el Caribe. Su labor ha sido clave para la movilidad de saberes y experiencias.

Iberescena: fondo de cooperación iberoamericano que promueve coproducciones escénicas, aportando a la consolidación de circuitos de circulación de obras y fortalecimiento institucional.

Red Carromato (2001): espacio formativo itinerante que propició intercambios entre artistas del teatro en Centroamérica, mediante becas y residencias, y que dio origen a colectivos como Lagartija, con presencia activa hasta hoy.

Red de Prácticas Artísticas y Culturales de Medellín: articulación local con respaldo estatal que vincula actores comunitarios, culturales e institucionales en procesos formativos en arte y cultura, con enfoque territorial, poblacional y de derechos.

Uno de los casos más relevantes en el contexto iberoamericano es el de la Red de Productores Culturales Latinoamericanos (Redlat), constituida en Colombia desde 1993 como una

asociación civil sin ánimo de lucro, orientada a fortalecer la profesionalización y circulación del sector cultural. Redlat ha sido respaldada por organismos de cooperación internacional como la Fundación Ford, Rockefeller y la Doris Duke Foundation, y ha establecido alianzas con gobiernos y organizaciones de Colombia, México, Brasil, Argentina y España. Su plataforma insignia, Circulart, ha sido un nodo fundamental en la internacionalización de la música latinoamericana.

Circulart, como mercado cultural, ha permitido encuentros entre artistas, gestores, empresarios, académicos y medios de comunicación, articulando más de 2.000 citas de negocios anuales y facilitando procesos de formación a través de paneles y conferencias. La dimensión relacional y afectiva de esta red es destacada por Millán (2023), quien afirma que Redlat más allá de generar festivales y oportunidades, crea en sí una red de afectos, evidenciando la importancia del capital social y emocional en estos procesos colaborativos.

En el caso específico de Medellín, se destacan redes con diverso grado de formalización y origen. Por un lado, iniciativas estatales como la ya mencionada Red de Prácticas Artísticas y Culturales, que trabaja con población infantil y juvenil en las 16 comunas y 5 corregimientos de la ciudad. Esta red cuenta con financiación pública y se enfoca en formación artística, convivencia y ciudadanía cultural. Sus dispositivos formativos, Escuelas de Música, Laboratorios de Creación, entre otros, constituyen espacios de acceso cultural con objetivos pedagógicos y sociales.

Por otro lado, existen redes emergentes y espacios culturales independientes que articulan su trabajo de manera más informal. Según Infolocal Comfenalco Antioquia (2024), Medellín alberga una diversidad de equipamientos culturales, cafés culturales, librerías, bodegas, casas culturales, que actúan como nodos de creación, formación y circulación. Estos espacios, aunque fragmentados, comparten una lógica de red débil o flexible, basada en relaciones personales, colaboraciones intermitentes y eventos colectivos.

En el municipio de El Retiro, aunque con menor densidad de equipamientos, también se han generado dinámicas culturales colectivas en torno a casas culturales, bibliotecas, festivales comunitarios y procesos de formación artística promovidos desde actores locales y organizaciones sociales. La dimensión rural y territorial de El Retiro permite pensar en redes de otra naturaleza: más comunitarias, intergeneracionales y basadas en vínculos sociales preexistentes. Aquí, la noción de territorio cultural adquiere relevancia al ser un espacio simbólico, donde se encuentran saberes, memorias, afectos y proyectos colectivos.

Frente a estos escenarios, resulta pertinente pensar en una propuesta metodológica que permita caracterizar, analizar y fortalecer redes de centros culturales en ambos territorios, desde una lógica colaborativa, situada y participativa. La investigación que aquí se plantea parte de la necesidad de superar la fragmentación y dispersión del ecosistema cultural, reconociendo que las redes no son solo estructuras técnicas, sino también formas de acción cultural, social y política.

Esta revisión del contextual permite identificar las características clave del ecosistema cultural de Medellín y el municipio de El Retiro, así como los marcos normativos, institucionales y programáticos que lo configuran. A través del análisis de los espacios culturales en ambas localidades y de las redes existentes, se evidencian avances importantes en la consolidación de una infraestructura cultural diversa. Sin embargo, también se observan limitaciones significativas en términos de articulación entre actores y de sostenibilidad de los procesos autónomos del tercer sector cultural.

Particularmente, se evidencia una escasa documentación y sistematización sobre redes culturales en funcionamiento, tanto a nivel local como regional. Las redes identificadas tienden a estar conformadas principalmente por iniciativas estatales, programas con financiamiento público o por organizaciones no gubernamentales con apoyo de agencias internacionales. Estas redes, si bien han generado impactos relevantes, no siempre han estado enfocadas en la consolidación de procesos autónomos desde las bases culturales locales ni han logrado establecer mecanismos sostenibles de trabajo colaborativo entre centros culturales independientes.

En este sentido, la propuesta que orienta esta investigación busca aportar un enfoque alternativo: diseñar una metodología para la implementación de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales locales, que permita fortalecer sus capacidades de gestión, su visibilidad, y su incidencia territorial. Esta red se proyecta como una estructura basada en los principios de la gestión cultural orientada al bien común, al reconocimiento de la diversidad y a la garantía de los derechos culturales, en particular para aquellos actores del tercer sector cultural que históricamente han estado invisibles de los circuitos oficiales de financiación, circulación y toma de decisiones.

Así, la apuesta es por una red que no dependa exclusivamente de recursos públicos o agendas internacionales, sino que se fundamente en la cooperación entre pares, en la creación de valor cultural desde los territorios, y en la construcción de sentidos colectivos en torno a la cultura como derecho. Una red pensada para los centros culturales y por los centros culturales, en diálogo

con las instituciones, con las comunidades, pero con autonomía, vocación de sostenibilidad, y capacidad para incidir en la transformación social desde lo cultural.

3.Diseño Metodológico

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un documento que sirva, en el futuro, como una herramienta para implementar una red sólida y efectiva entre centros culturales. Dicha red busca enriquecer el trabajo colaborativo, el intercambio de saberes, la creatividad, el vínculo con el otro, con el territorio y con la memoria colectiva. Asimismo, se propone promover una mayor participación comunitaria en las actividades culturales y fortalecer la forma en que los centros culturales operan, interactúan y contribuyen a la vida artística de los territorios. Todo ello apunta a superar la desarticulación entre gestores culturales, una barrera significativa para el aprovechamiento pleno de las capacidades instaladas en materia de gestión cultural.

Es importante aclarar que el alcance de esta investigación busca desarrollar la guía metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro como zona de influencia del oriente antioqueño, mas no pretende la implementación de esta.

Este proyecto de investigación se sustenta bajo un paradigma fenomenológico hermenéutico, donde se busca comprender las experiencias y significados asociados con la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos. En consonancia con esta perspectiva, adopta un enfoque de investigación cualitativa desde la observación participativa y la etnometodología, centrándose en la vida cotidiana y el sentido común de los actores involucrados. Este diseño metodológico se estructura en diversas fases que abarcan desde la observación participante de la investigadora, la caracterización detallada de la estructura interna de los centros culturales hasta la articulación estratégica de sus esfuerzos. A través de este enfoque integrado, se busca no solo entender los procesos individuales de los centros culturales, sino también fomentar la colaboración y cohesión entre estos para fortalecer el panorama cultural y artístico en el sector.

3.1. Enfoque Paradigmático

El Paradigma utilizado para esta investigación es el fenomenológico-hermenéutico, una perspectiva filosófica y metodológica que se utiliza en la investigación cualitativa, y

particularmente pertinente en lo referido a la gestión cultural, donde los valores, significados y prácticas culturales son esenciales y requieren ser interpretados en su contexto específico. Este enfoque combina dos tradiciones filosóficas importantes: la fenomenología y la hermenéutica.

La Fenomenología, abordada desde las experiencias subjetivas de los individuos, busca comprender la realidad como es experimentada y vivida por las personas, sin prejuicios teóricos previos. Con esta técnica se pretende suspender los juicios preconcebidos y las interpretaciones, permitiendo que las experiencias se revelen por sí mismas. A través de este método se exploran, descubren y comprenden las experiencias de las personas con respecto a sus procesos en la gestión cultural, para encontrar elementos en común de estas vivencias, enfatizando en las vivencias compartidas. De acuerdo con Creswell (2013):

> Tanto en la fenomenología como en la teoría fundamentada obtenemos las perspectivas de los participantes. Sin embargo, en lugar de generar un modelo a partir de ellas, se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno. De esta manera, en la fenomenología los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias. (p. 80).

Posterior a la recolección de experiencias en los centros culturales, se procede a la sistematización de la información, donde se aplican criterios de comprensión e interpretación por medio de la hermética. Esto permite, a la hora de sistematizar, plasmar un texto de lo que antes fue subjetivo, transformado en objetivo y por ende interpretable.

La hermenéutica como técnica se ocupa de la interpretación y comprensión de textos y significados, se centra en desentrañar los significados subyacentes en las expresiones humanas, reconociendo la influencia del contexto cultural, histórico y social. Esto busca entender el significado de las experiencias desde la perspectiva de los participantes, reconociendo la co-construcción de significados a través de la interacción social. Según Ballina (2004):

> El paradigma hermenéutico, también llamado paradigma cualitativo, fenomenológico, humanista o etnográfico explica que “no interesa llegar a un conocimiento objetivo” sino “llegar a un conocimiento consensuado”, lo que importa es ponerse de acuerdo en la interpretación, de lo que se está estudiando. El límite de lo que sería un buen o mal conocimiento, obtenido a través de la interpretación, sería la cercanía que tiene con la realidad. La importancia de tener cierta fidelidad en la interpretación es la posibilidad

> no solo de entender, sino de modificar aquello que se entiende, y de poder arribar a conocimientos más profundos o más amplios de un primer conocimiento obtenido que le permita al investigador entender lo que está pasando con su objeto de estudio, a partir de dar una interpretación ilustrada, por supuesto, o más ilustrada de aquello que se está estudiando. (p. 4.)

Combinando estos enfoques, el paradigma Fenomenológico-Hermenéutico permite, no solo entender cómo los actores culturales experimentan y significan sus prácticas, sino también interpretar las estructuras subyacentes y los contextos históricos y sociales en los que estas prácticas se inscriben. En el contexto de esta investigación, la hermenéutica fenomenológica se aplica para comprender cómo los centros culturales en Medellín y el municipio de El Retiro viven y experimentan su papel en la gestión cultural, cómo interactúan entre sí y con sus comunidades y cómo estas interacciones pueden ser mejoradas a través de una red de colaboración.

Abordando esta investigación desde el paradigma fenomenológico hermenéutico, se pretende:

- Una comprensión profunda, rica y contextual de las realidades vividas por los gestores culturales en su territorio, entender esto permite generar una metodología que, no solo sea funcional, sino que también esté en consonancia con las necesidades y experiencias de los territorios y actores involucrados.
- Reconocer la importancia del contexto en la interpretación de las experiencias, que permita identificar obstáculos, buenas prácticas, barreras y oportunidades de colaboración, todo a través de la interpretación que los gestores culturales atribuyen a sus prácticas y relaciones.
- Dar prioridad a las perspectivas y vivencias subjetivas de los participantes, a las experiencias vividas. En la gestión cultural donde las interacciones humanas son fundamentales, capturar esas experiencias es crucial para revisar cómo pueden ser articuladas para fortalecer la red colaborativa.
- Realizar una interpretación interactiva y dialógica entre el investigador y los participantes buscando una comprensión profunda y auténtica de las experiencias humanas, respetando la diversidad de interpretaciones y reconociendo la naturaleza subjetiva de la realidad.

- Las metodologías de las ciencias del etno, de las ciencias de la investigación social permiten descubrir y analizar las prácticas cotidianas que las personas utilizan para construir y dar significado a la realidad social, desafiando así las interpretaciones teóricas tradicionales desde la perspectiva de la acción y la interacción social directa para construir y mantener la realidad social.



Ilustración 10. El comienzo. Ilust. de Álvaro Truchafrita.

3.2. Enfoque Metodológico

A través de técnicas cualitativas y cuantitativas, esta investigación busca identificar y analizar las prácticas actuales y encontrar las herramientas para proponer una metodología de trabajo que fomente la colaboración y cohesión entre los centros culturales para fortalecer el panorama cultural y artístico de los territorios. Para esto se aprovechan las fortalezas de cada uno de los enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral y detallada del contexto y las necesidades de los centros culturales en sus territorios.

La investigación cuantitativa se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos que permiten identificar patrones y generalizaciones a partir de muestras representativas. Este enfoque es particularmente útil para obtener una visión general y objetiva

de la situación actual de los centros culturales. En esta fase de la investigación, se aplicará una encuesta estructurada que recogerá datos cuantitativos sobre diversos aspectos de los centros culturales como su funcionamiento, estructura organizativa, tipos de actividades realizadas, fuentes de financiamiento y características del público que los frecuenta.

Por su parte, la investigación cualitativa se enfoca en la exploración profunda y detallada de fenómenos específicos a través de la recolección de datos no numéricos. Este enfoque permite comprender las percepciones, experiencias y motivaciones de los participantes, ofreciendo una perspectiva nutrida y contextualizada. En la segunda fase de la investigación, se llevarán a cabo grupos focales y se realizará un análisis cualitativo de la información obtenida.

Los grupos focales se constituirán como espacios de diálogo donde representantes de los centros culturales y otros actores relevantes podrán expresar sus opiniones, discutir sus experiencias y proponer ideas para la colaboración y mejora de las redes culturales. El análisis cualitativo de esta información se centrará en identificar temas recurrentes, exploración relaciones causales y comprensión de dinámicas internas y externas que afectan el funcionamiento de los centros culturales.

La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permite una triangulación de datos que enriquece la validez y fiabilidad de los hallazgos. La fase cuantitativa proporcionará una base sólida de datos que describen el estado actual de los centros culturales, mientras que la fase cualitativa aportará un entendimiento profundo de los desafíos y oportunidades percibidos por los actores involucrados.

Este enfoque metodológico mixto permite desarrollar propuestas efectivas y sustentadas que favorezcan el documento para la creación de una red de trabajo colaborativo, alineada con las necesidades y potencialidades del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro. Así, se aspira a impulsar el desarrollo cultural y artístico en la región, promoviendo la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales de manera sostenible y colaborativa. En este caso, se busca reconstruir y analizar las narrativas sociales, culturales y políticas que emergen de las experiencias y prácticas de los gestores culturales, se pretende captar la esencia de las interacciones y significados que estos actores atribuyen a sus actividades y relaciones.

En la estrategia de recolección de datos según (Quecedo y Castaño, 2002).

> Los datos cualitativos son, en general, elaboraciones detalladas de naturaleza descriptiva que recogen una amplia y diversa información con relación a un relativamente prolongado periodo de tiempo. Son polisémicos, en el sentido que proporcionan y ocultan múltiples significados Se consideran válidos, pero de poca fiabilidad, difícilmente reproducibles, dado que son específicos de un contexto y un momento determinado. Mediante las descripciones de los fenómenos observados, posibilitan explicar procesos, identificar principios genéricos a partir de la exploración de situaciones y conductas específicas y generalizar dentro de cada caso, así como comparar las constataciones en distintos casos (p.19).

Una de las estrategias cualitativas empleadas es la observación participante, entendida como un proceso deliberado y sistemático de recolección de información en el contexto natural de los hechos. Esta técnica permite al investigador, situado desde el entorno donde se desarrollan los fenómenos de estudio, interactuar con los actores involucrados y recoger datos de manera no intrusiva (Quecedo y Castaño, 2002).

La observación participante se fundamenta en tres elementos clave:

- La presencia prolongada del investigador en los espacios culturales.
- La interacción social directa y constante con los actores culturales.
- La recolección de datos de forma sistemática, situada y reflexiva.

Este proceso genera un conocimiento que se construye progresivamente a través de observaciones parciales, a partir de las cuales se elabora un modelo interpretativo. Como señala Erickson (1989), la observación participante está condicionada por las decisiones del investigador en torno a: la pregunta de investigación, el contexto de observación, los fragmentos de realidad que serán focalizados y los marcos teóricos que orientan su interpretación.

En esta investigación, la observación participante no es solamente una técnica de recolección de datos, sino también una forma de validación empírica del conocimiento que se codifica. Esta perspectiva se apoya en el principio metodológico de “aprender haciendo”, que reconoce que el conocimiento se genera a partir de la experiencia, se valida en la interacción social y se comparte en contextos colectivos.

> Los investigadores entran en el campo con amplios interrogantes antes de seguir líneas específicas de indagación ya que deben de permitir que los temas emerjan en el contexto; los datos empiezan a surgir a medida que el investigador interactúa con los

> sujetos en el flujo diario de los acontecimientos. Es el investigador a través de la observación, la recogida de datos y el análisis y la reflexión sobre los datos, durante el proceso de investigación quien las concreta, influyendo esto en sus decisiones relativas al foco de atención, lugares y momentos de la observación, instrumentos de registro de datos... Este proceso reflexivo sobre los datos durante el desarrollo de la investigación estimula además la inducción analítica y reflexiva sobre aspectos teóricos y bibliografía pertinente (Quecedo y Castaño, 2002, p. 20).

La trayectoria de la investigadora de más de quince años en el sector cultural, sumada a su desempeño como coordinadora de casas de cultura de Medellín y actual coordinadora del Centro Cultural Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, constituye un corpus de saberes tácitos que atraviesa el proceso investigativo. Estos saberes se activan mediante la observación situada y se contrastan, amplían y socializan en los espacios de grupos focales, permitiendo triangular la experiencia con los relatos de otros actores.

Así, la observación participativa permite:

- Sistematizar aprendizajes previos.
- Corroborar hipótesis y supuestos de la investigación.
- Identificar errores y aciertos en la gestión cultural.
- Reconocer dinámicas colaborativas, flujos de conocimiento y articulaciones posibles.
- Aportar al diseño de metodologías de red que sean funcionales, contextualizadas y sostenibles.

En términos metodológicos, el proceso se concibe como un ciclo que transita de lo individual a lo colectivo, de lo tácito a lo codificado, de lo vivido a lo sistematizado, contribuyendo así a la generación de conocimiento útil para la gestión del conocimiento y el fortalecimiento del ecosistema cultural.

La triangulación entre encuestas, grupos focales y observación participante permite fortalecer la validez interna de los hallazgos, al contrastar información desde distintos ángulos y fuentes. Esta estrategia metodológica asegura que las propuestas para la red de trabajo colaborativo no surjan solo de intuiciones o lecturas abstractas, sino de una escucha atenta de los actores, el análisis riguroso de los datos y la sistematización reflexiva de la experiencia.

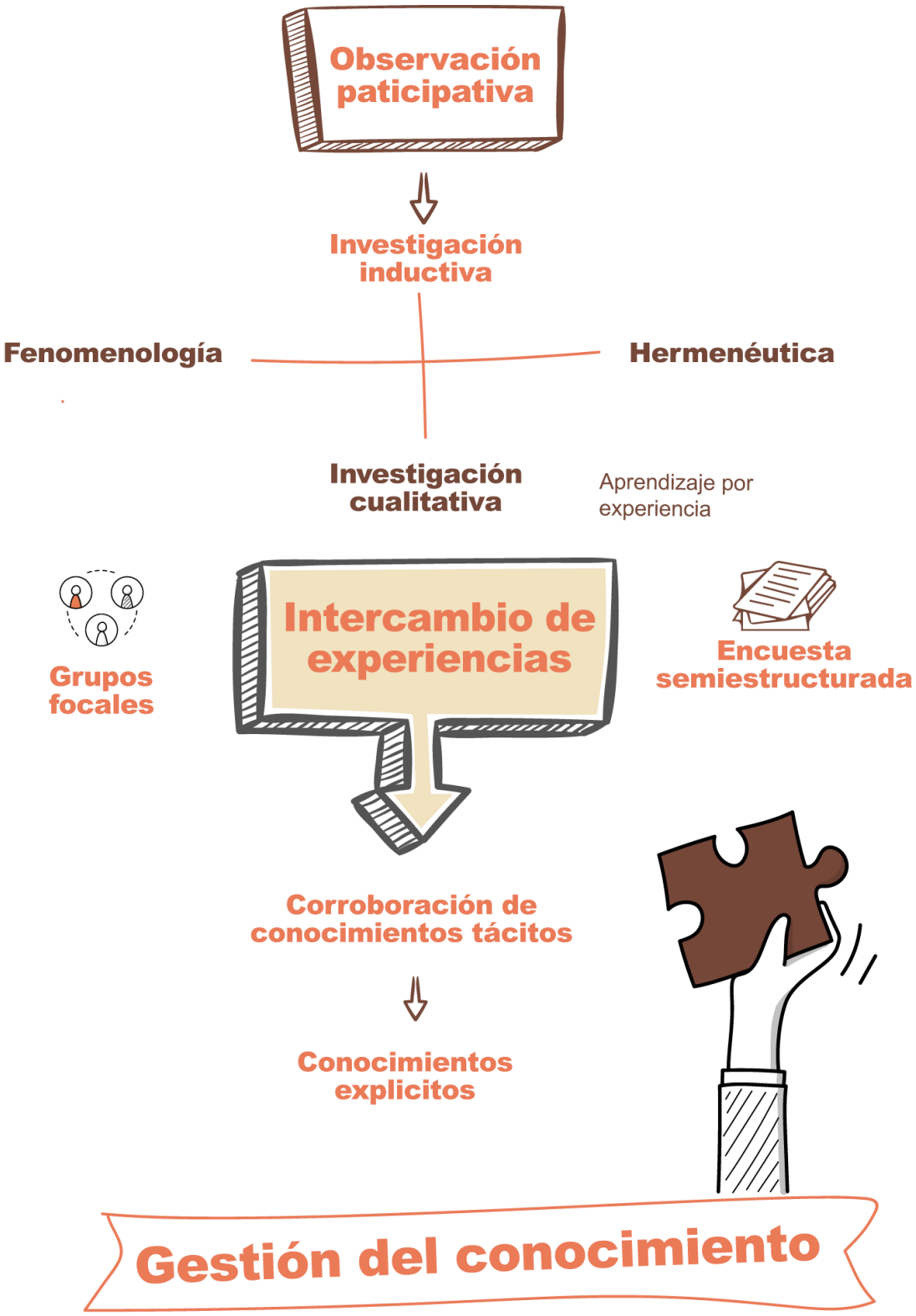


Ilustración 11. Diseño metodológico aplicado. Ilust. de Juliana Pineda Uribe.

3.2.1. Fases de la investigación

Adoptando un enfoque hermenéutico fenomenológico, la investigación busca desvelar los significados y experiencias subyacentes en la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos. A lo largo de tres fases estratégicamente diseñadas, se explorará a). la caracterización detallada de la estructura administrativa y funcionamiento interno de los Centros Culturales, b). la identificación de similitudes y diferencias en sus procesos mediante la aplicación de una encuesta, c). la articulación estratégica de sus esfuerzos a través de enfoques participativos, y d). el análisis en profundidad de los datos cualitativos para identificar patrones y significados emergentes. A través de este enfoque integral, se aspira no solo a comprender la realidad cultural y artística, sino también a fomentar una colaboración sólida entre los centros culturales para potenciar el impacto positivo en la comunidad.

Para la selección de la muestra, entendemos los centros culturales como un punto de convergencia donde los saberes artísticos y culturales se reciben, entregan y, sobre todo, se reinterpretan, transforman y se mantienen vivos gracias a la interacción con las comunidades. Un centro cultural debe poseer una intencionalidad clara y una organización estructurada que respalde y responda a esa intencionalidad. Su propósito principal es fomentar el encuentro entre las personas, tiene el potencial de fortalecer la ciudadanía, las comunidades y los sistemas culturales al margen de agendas políticas y contribuyen al desarrollo y empoderamiento de las comunidades.

¿Cómo se seleccionaron los centros culturales a investigar?

Para la selección de los centros culturales, se establecieron criterios específicos que aseguran la relevancia y la representatividad de los centros incluidos en el estudio. A continuación, se detallan los criterios utilizados y el proceso de selección:

Criterios de Selección

1. Localización Territorial: de cara al alcance del presente estudio, se escogen centros culturales ubicados en los municipios de Medellín y El Retiro como zona de influencia. Medellín se plantea como un modelo debido a su nivel de formalización en el sector cultural. La ciudad permite observar cómo estos procesos han contribuido al desarrollo y su impacto en la comunidad. Por otro lado, Rionegro, conocido como la “capital” del oriente antioqueño, se destaca por su significativo desarrollo económico e industrial. Este municipio ejerce una notable influencia en Medellín y en toda la subregión del oriente antioqueño debido a su historia, economía y ubicación estratégica.

2. Dependencia de Recursos Estatales: se priorizaron centros culturales que no dependieran en un alto porcentaje de recursos estatales. Esto permitió seleccionar entidades que mantienen cierto grado de autonomía. La independencia y la autonomía en la gestión son claves para evaluar prácticas innovadoras y modelos de gestión que puedan ser replicables en la red colaborativa.

3. Antigüedad: Inicialmente, se consideró un mínimo de 5 años de constitución como criterio de inclusión. Sin embargo, debido a la pandemia mundial de COVID-19, muchas entidades culturales tuvieron que cerrar sus puertas temporalmente o ajustar significativamente sus operaciones y, por esto, la antigüedad se mantuvo como un ítem de evaluación no decisorio, lo que permitió incluir centros más recientes, pero igualmente relevantes en términos de gestión cultural. Este ítem permite recoger experiencias de procesos establecidos y consolidados. Estos procesos pueden ofrecer lecciones valiosas sobre prácticas exitosas y desafíos superados a lo largo del tiempo.

4. Diversidad: se seleccionaron centros que ofrecieran una programación diversa y abierta al público en varias líneas de arte y cultura, incluyendo formación, proyección, exposiciones e investigación. Esta variable es esencial porque un centro cultural, por definición, es un espacio donde convergen diferentes procesos artísticos y culturales de diversas disciplinas y formas. La diversidad de servicios ofrecidos asegura que los centros culturales cumplan con su propósito fundamental de ser puntos de encuentro y catalizadores de interacción cultural y artística. Esto, no solo refleja la riqueza de la oferta cultural, sino que también promueve la inclusión, la libertad de elección y el impacto social positivo, factores cruciales para la construcción y fortalecimiento del tejido social.

5. Tipo de Entidad: abarca centros culturales constituidos legalmente como personas jurídicas privadas, públicas o mixtas. La formalidad de una entidad cultural es crucial para su sostenibilidad, transparencia y capacidad operativa. La formalización contribuye a la profesionalización del sector, estableciendo estándares de gestión y rendición de cuentas. Esto eleva la reputación y credibilidad de los centros culturales, beneficiando a gestores, artistas y al sector cultural en general.

6. Capacidad de Gestión: se consideró la capacidad de gestión y ejecución para la programación artística mensual, con un mínimo de tres actividades abiertas al público mensualmente. La capacidad de los gestores culturales para gestionar recursos de manera efectiva,

no solo en términos económicos, sino también en cuanto a relaciones humanas y articulaciones con otros procesos y entidades y sus habilidades para la administración de recursos y una organización eficaz y eficiente. Esta capacidad es fundamental para garantizar la sostenibilidad y dinamismo del centro cultural.

7. Infraestructura: se refiere a la capacidad física de los centros culturales para albergar una variedad de actividades simultáneamente. Se priorizan aquellos centros que cuenten con instalaciones adecuadas y versátiles, lo que permite un uso eficiente de los espacios. Es fundamental que los centros culturales tengan una sede física que garantice la estabilidad y continuidad de sus operaciones y que se proporcionen espacios donde las personas puedan converger para fomentar así la interacción y el intercambio cultural.

8. Capacidad de Generación de Empleo: se consideró la capacidad de los centros culturales para generar empleo, ya sea mediante vinculación laboral, permanente, temporal o prestación de servicios asociado a los proyectos. Esta capacidad es un indicador importante del impacto económico y social de los centros culturales en sus comunidades y el país.

Se seleccionaron centros culturales activos, abiertos al público y funcionales durante todo el año, tomando en cuenta las dinámicas del mercado y los periodos de menor actividad en la economía del arte y la cultura como lo son los primeros meses del año. La continuidad en la actividad cultural es crucial para el éxito de una red colaborativa.

Para garantizar la relevancia y efectividad de la investigación se llevó a cabo un proceso de selección minucioso y riguroso. Este proceso tuvo como objetivo identificar centros culturales que cumplieran los criterios específicos de idoneidad y capacidad operativa descritos anteriormente. Como se puede ver, los criterios abarcaron desde la estructura legal y capacidad de gestión, hasta la infraestructura y diversidad de servicios ofrecidos. A través de este enfoque integral, se buscó asegurar que los centros seleccionados sean aptos para aportar en el diseño metodológico de la red colaborativa.

Así, el proceso de selección involucró varias etapas. Inició con una búsqueda de centros culturales en Medellín y el municipio de El Retiro y se utilizaron bases de datos culturales, directorios de entidades culturales y contactos con instituciones locales de gestión cultural. Luego, los criterios de selección se aplicaron a la lista inicial de centros culturales y se redujo el grupo a aquellos que cumplían con la mayoría de los criterios establecidos. Se mantuvo flexibilidad en el criterio de antigüedad para no excluir centros culturalmente significativos, pero de reciente

constitución. Posteriormente, se llevaron a cabo consultas con expertos locales y gestores culturales para verificar la información recopilada y asegurar la relevancia de los centros seleccionados. Esta etapa incluyó visitas a algunos centros para evaluar in situ su infraestructura y capacidad de gestión. Con la información recopilada y las consultas realizadas se seleccionó el grupo de centros culturales que constituye la base de esta investigación, que colectivamente proporcionan una visión amplia y diversa del panorama cultural en Medellín y el municipio de El Retiro.

Y así, los Centros Culturales invitados para hacer aparte de la investigación fueron:

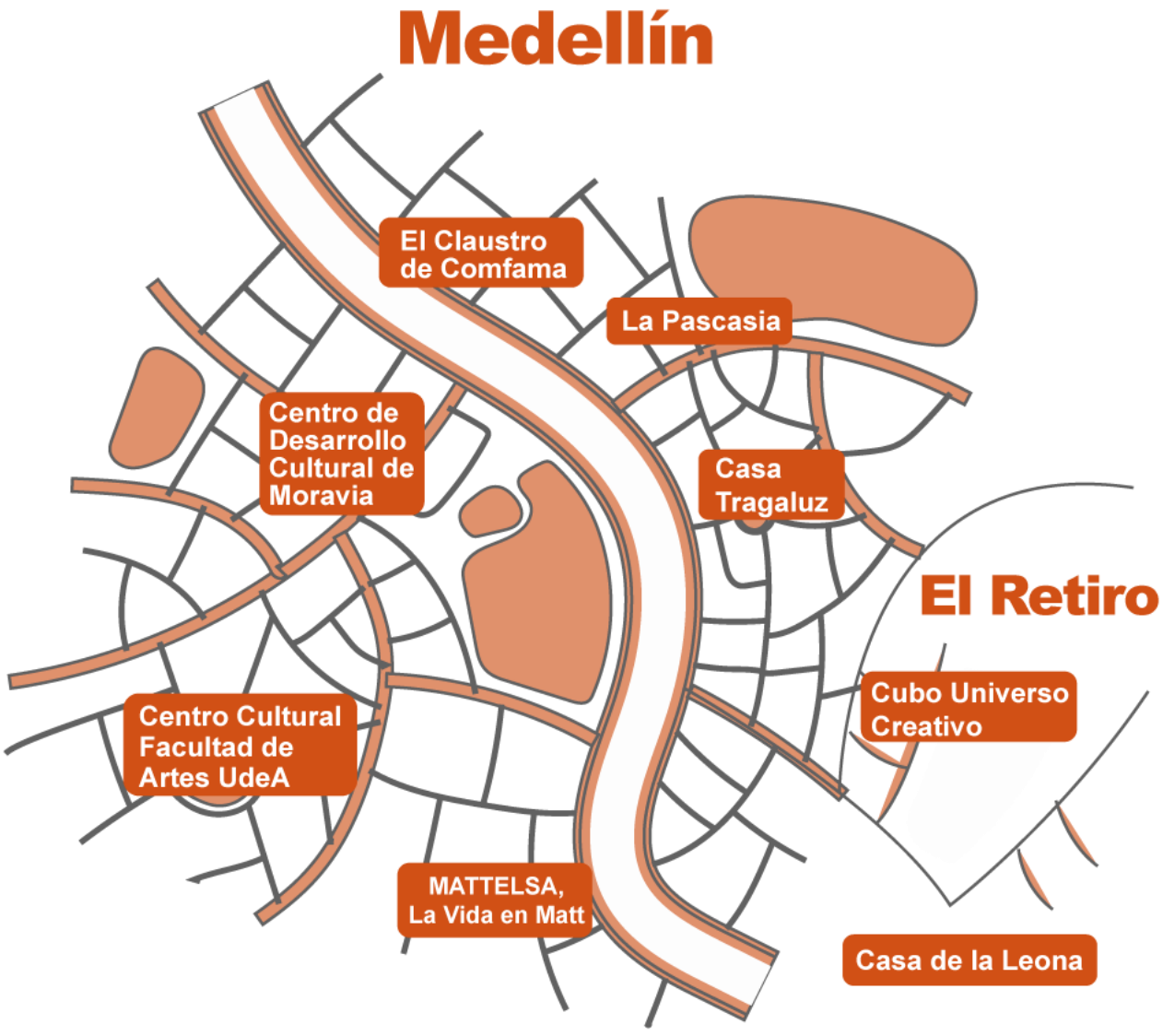


Ilustración 12. Centros Culturales de la muestra. Ilust. de Juliana Pineda Uribe.

En Medellín

La Pascasia

Ubicado en el corazón del Centro de Medellín, entre bulliciosas calles, fachadas históricas y del presente que guardan los secretos del pasado, emerge el Centro Cultural La Pascasia como un faro luminoso de creatividad y expresión artística. Su nueva sede, invita a adentrarse en un mundo donde el arte cobra vida en cada rincón. Al cruzar el umbral, el visitante se ve recibido por una atmósfera vibrante y acogedora, donde el murmullo de conversaciones animadas se mezcla con el olor a comida y café que brindan en su sala principal. En el interior, los espacios se entrelazan sin esfuerzo: salas de exposiciones luminosas exhiben obras de artistas locales emergentes, mientras que, en el fondo, un pequeño escenario acoge a músicos que afinan sus instrumentos para una noche de notas y melodías que llenan el aire.

La Pascasia no es solo un espacio para el arte, es un refugio para la imaginación desbordante y la expresión libre. Es un faro de luz cultural en la bulliciosa metrópolis, un lugar donde las palabras, los colores y los sonidos convergen para formar un tapiz de creatividad que enriquece el alma de quienes lo visitan (Open IA, 2024).



Ilustración 13. Fachada de la Pascasia. Fuente: Esneyder Gutiérres, El Colombiano, 16 de febrero de 2024

“Casa que, aunque actúa como sede de los artistas de la corporación Común y Corriente, obra en trance de la generosidad de todo aquel que crea un mundo propio con el deseo de compartirlo”. (Recuperado en 2024 de https://lapascasia.org/nosotros)

Centro de Desarrollo Cultural de Moravia

Anclado en la comuna 4 de Medellín, el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia se alza como un faro de esperanza y transformación en el vibrante barrio que lleva su nombre. Rodeado por las montañas verdes que abrazan la ciudad, este centro cultural es mucho más que un edificio, es un epicentro de creatividad, inclusión y renovación urbana. Desde sus primeros pasos, ha sido un testamento vivo de la capacidad del arte para sanar y reconstruir comunidades. Ubicado estratégicamente en un antiguo vertedero rehabilitado, sus paredes coloridas y techos altos ofrecen un contraste vibrante con el entorno urbano que lo rodea. Aquí, el arte y la cultura se entrelazan con el compromiso social, transformando lo que una vez fue un sitio de desechos en un lugar de encuentro y crecimiento para todos.

Al entrar, el recibimiento lo da una plaza central llena de vida, donde artistas callejeros dan rienda suelta a su creatividad y los residentes locales se reúnen para intercambiar historias y sueños. El espacio se extiende hacia galerías iluminadas por la luz natural, donde exposiciones de artistas comunitarios y nacionales capturan la diversidad y la historia de Medellín en cada pincelada. El sonido de la música en vivo y el eco de las risas de niños participando en talleres educativos resuenan en los pasillos, mientras las puertas se abren hacia teatros íntimos donde las voces de actores locales interpretan historias que celebran la rica identidad cultural de Moravia (Open IA, 2024).



Ilustración 14. Centro de desarrollo cultural de Moravia. Fuente: Manuel Saldarriaga Quintero, El Colombiano, febrero de 2021.

"Todos los días vivimos el poder de las expresiones y los encuentros artísticos y culturales a través de la experimentación individual y colectiva. Buscamos una conexión cíclica entre saberes y territorios que contribuyan al equilibrio social, económico y ambiental, a través de una alianza entre el sector público, privado y la comunidad. ¡Somos La Casa de Todos!". (Recuperado en 2024 de https://centroculturalmoravia.org/acerca-del-cdcm/)

Centro Cultural Facultad de Artes Universidad de Antioquia

En el bullicioso barrio Carlos E. Restrepo de Medellín, se alza majestuoso el Centro Cultural Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia, un oasis de creatividad y aprendizaje en el corazón de la ciudad. Este centro cultural no solo es un espacio físico, sino un punto de encuentro vibrante donde convergen la educación, la expresión artística y la comunidad.

Desde su fachada histórica, es un testimonio vivo del compromiso de la universidad con la cultura y las artes. Su sala de exposición, Crealab, alberga colecciones temporales de diferentes artistas, un auditorio resonante acoge actuaciones teatrales, conciertos y recitales que elevan las emociones y conectan con el alma del público. Aquí emergen las voces de los artistas emergentes y consagrados, creando momentos de belleza y revelación que reverberan en cada rincón del barrio y más allá.

Las aulas y talleres del Centro Cultural son semilleros de talento y conocimiento, donde estudiantes y maestros se entrelazan en un intercambio continuo de ideas y técnicas. Más allá de ser un espacio de enseñanza y aprendizaje es un espacio de innovación cultural y desarrollo comunitario. Sus programas de extensión y colaboraciones con artistas locales e internacionales enriquecen el tejido cultural de Medellín e impulsan la creación de redes que trascienden las fronteras y promueven el entendimiento intercultural (Open IA, 2024).



Ilustración 15. Centro cultural Universidad de Antioquia. Fuente: Rodrigo Albeiro Díaz Roldan. Archivo Fotográfico Centro Cultural.

"El arte habita nuestra casa, nuestro espacio resuena su presencia, somos fusión de formas, texturas, sonidos y movimiento, somos arte, somos cultura, somos memoria, somos el eco vivo de las voces que nos visitan, resonamos con ustedes, somos tejido humano, cuerpos que expresan, transmutamos en el arte, somos un cuerpo que reflexiona que nace, muere y renace en el arte". (Recuperado en 2024 de https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/artes/centro-cultural)

Casa Tragaluz

Enclavada en la dinámica comuna 10 de Medellín, Casa Tragaluz se erige como un punto de encuentro cultural que ilumina los corazones y mentes de quienes cruzan su umbral. Más que

una simple galería o librería, este espacio es un santuario para los amantes del arte y la literatura, donde las palabras y las imágenes danzan en perfecta armonía.

Desde su fachada adornada con murales que narran historias silenciosas hasta sus interiores acogedores llenos de estanterías rebosantes de conocimiento y belleza, Casa Tragaluz invita a explorar y descubrir. Las exposiciones que cobran vida en sus paredes no son solo colecciones de obras maestras visuales, sino testimonios de la creatividad de artistas locales y nacionales. Más allá de ser un refugio para el arte y la literatura, es un catalizador de la creatividad local, apoyando a artistas emergentes y establecidos en su búsqueda de expresión y reconocimiento. Sus programas educativos y actividades comunitarias fortalecen el tejido cultural de la comuna 10 y más allá, tejiendo lazos de entendimiento y aprecio por las diversas formas de expresión cultural (Open IA, 2024).



Ilustración 16. Casa Tragaluz. Fuente: página web Tragaluz.

“La casa es una experiencia de lectura que sobrepasa las páginas impresas para colarse en otros aspectos de la vida. Como los libros, Casa Tragaluz es un refugio para los lectores, los dibujantes, los escritores y lectores que buscan un lugar apacible donde estar. También gestionamos jornadas de mucho movimiento para darle cabida a la música y el cine, para tener

oportunidad de hablar sobre los libros, de hacer en compañía lo que nos acostumbramos a hacer en solitario" (Recuperado en 2024 de https://casatragaluz.com/casa-tragaluz/historia/)

El Claustro de Comfama

En el corazón histórico del bullicioso Centro de Medellín se encuentra El Claustro de Comfama, un tesoro cultural que resplandece con la historia y el arte. Este majestuoso edificio, administrado por la caja de compensación Comfama, no solo es un remanso de tranquilidad en medio del ajetreo urbano, sino también un faro luminoso de creatividad y aprendizaje.

Desde sus imponentes paredes de piedra que guardan siglos de historia, hasta sus patios adoquinados que invitan al paseo contemplativo, El Claustro de Comfama se presenta como un santuario para el espíritu y la mente. Sus salas de exposiciones, cuidadosamente curadas, albergan obras de arte que despiertan emociones profundas y fomentan la reflexión. Un oasis en el centro de Medellín con una atmósfera serena y acogedora invita a sumergirse en la cultura y el arte en todas sus formas. Más allá de ser un espacio para la contemplación y el aprendizaje, El Claustro de Comfama es un vínculo vital con la historia y el patrimonio cultural de Medellín. Su compromiso con el bienestar y el desarrollo de la comunidad se refleja en cada actividad y evento, fortaleciendo los lazos entre el pasado, el presente y el futuro de la ciudad (Open IA, 2024).



Ilustración 17. Claustro de Confama. Fuente: página web de Comfama.

“Proyecto arquitectónico y de contenidos desde sus cuatro pilares: encuentro, inspiración, pensamiento reflexivo y exhibición. Por más de 200 años el Claustro ha albergado conversaciones, música, memoria y hace resonar las voces de los niños. Es un espacio vivo en el que, quien lo visita, viaja a todos los mundos posibles e imposibles” (Recuperado en 2024 de https://www.comfama.com/cultura-y-ocio/bajo-la-piel-de-medellin/).

MATTELSA, La Vida en Matt

En el vibrante corazón del distrito creativo de Perpetuo Socorro, Medellín, se alza MATTELSA, un espacio donde la moda se fusiona con la cultura para tejer una red de inspiración y creatividad. Aunque reconocida principalmente por su influencia en el mundo del diseño, Mattelsa trasciende las pasarelas para convertirse en un motor de cambio social y cultural. Desde su fachada moderna y elegante, invita a explorar un universo donde la moda y la responsabilidad social se entrelazan con la expresión artística y cultural. Este espacio no solo es un escaparate para las últimas tendencias en vestimenta, sino también un epicentro de proyectos culturales que enriquecen y fortalecen la comunidad.

Dentro de sus luminosas galerías y salones meticulosamente diseñados, MATTELSA ofrece un calendario diverso de eventos y actividades que reflejan su compromiso con el arte y la creatividad. Exposiciones de arte contemporáneo, performances vanguardistas y encuentros con artistas locales e internacionales son solo algunos de los ingredientes que conforman la rica paleta cultural de este espacio dinámico. Un espacio que nutre el alma de la ciudad a través de iniciativas que promueven la inclusión, la diversidad y el diálogo intercultural. Cada proyecto cultural que emerge de este centro no solo busca inspirar, sino también empoderar a la comunidad, invitándola a reflexionar y participar activamente en el tejido cultural de Medellín (Open IA, 2024).



Ilustración 18. MATTELSA. Fuente: página web de MATTELSA.

"Nos conectamos, colaboramos, nos divertimos y logramos que el trabajo y lo que amamos se conviertan en una sola cosa. Estamos en una lucha continua con el ego, con la intención de ver el mundo tal y como es, guiándonos con principios universales, y no con emociones, buscando así, tomar decisiones inteligentes… experiencias vividas, libros y tertulias que nos han ayudado a encontrar el camino… lo más importante que tenemos en Mattelsa es nuestra cultura" (Recuperado en 2024 de https://comunidad.mattelsa.net/cultura).

En El Retiro

Cubo Universo Creativo

Enclavado en el pintoresco municipio de El Retiro, el Cubo Universo Creativo emerge en medio de un entorno natural y sereno. Este espacio dinámico y versátil se erige como un epicentro donde las ideas encuentran su forma y las expresiones culturales florecen.

Rompiendo paradigmas, ubicado en el Mall Calle Real, rodeado de almacenes farmacéuticos y ocupando el local 204, el Cubo Universo Creativo invita a adentrarse en un mundo donde la creatividad es la moneda de cambio. Situado estratégicamente entre el comercio, este

centro cultural es mucho más que un lugar, es un refugio para mentes inquietas y corazones artísticos que buscan explorar, aprender y colaborar. Dentro de sus paredes, el Cubo Universo Creativo alberga un imponente piano para inspirar y empoderar. Talleres prácticos que exploran técnicas artísticas contemporáneas, charlas que invitan al debate y eventos que celebran la diversidad cultural se entrelazan para formar el tapiz vibrante de este espacio único.

Cubo Universo Creativo es un testimonio del potencial transformador del arte y la cultura en entornos no convencionales, es un lugar para aprender y crear, así como un punto de encuentro donde las ideas convergen, se entrelazan y se transforman en realidades palpables que enriquecen tanto a quienes las generan como a los que las experimentan.



Ilustración 19. Cubo Universo creativo. Fuente: Lorena Mira Rodas

“Allí donde de las montañas parecen más verdes, el agua corre con libertad y las calles se bañan entre el olor del café y la madera, hay un espacio mágico, un lugar que invita al encuentro, a la construcción en comunidad y a tender puentes en la diversidad, es el hogar donde se gestan

ideas, donde el arte, la ciencia y los oficios conviven, el lugar donde los niños miran las estrellas, donde la música resuena más allá de trayectorias, géneros o épocas, donde surge todo un universo creativo…". (Recuperado en 2024 de https://www.cubocultural.com/).

Casa de la Leona

En el corazón del municipio de El Retiro, una casa grande majestuosa, antigua y patrimonial da vida a la Casa de la Leona, una joya arquitectónica que respira historia y arte en cada uno de sus rincones. Esta antigua mansión, impregnada de patrimonio cultural, se alza como un faro de creatividad y expresión artística en medio de un entorno rural sereno.

Construida con imponentes paredes de piedra y techos de teja, es un santuario para los amantes del arte y un centro vibrante donde convergen las ideas y las pasiones. Sus amplios salones y espacios abiertos invitan a explorar y a descubrir cada rincón narrando historias de tiempos pasados y visiones futuras.

Este es un punto de encuentro donde la comunidad y turistas se reúnen para aprender, compartir y celebrar. Aquí, los artistas encuentran un hogar para desarrollar sus habilidades y para exponer sus obras al público local y visitante. Los residentes y visitantes son invitados a sumergirse en un ambiente donde el arte se convierte en un lenguaje universal que conecta a las personas más allá de las palabras.

Con su ubicación estratégica en la centralidad de El Retiro, rodeada de paisajes naturales y vistas inspiradoras, la Casa de la Leona se posiciona como un oasis cultural que enriquece el tejido social y fortalece el sentido de identidad local. Cada actividad y cada evento organizado aquí no solo promueve la apreciación del arte, sino que también contribuye al desarrollo integral de la comunidad, nutriendo el espíritu creativo y fomentando la participación activa de todos sus habitantes (Open IA, 2024).



Ilustración 20. Casa de la Leona. Fuente: Lorena Mira Rodas.

"Un espacio que les permitiera hablar de patrimonio, sobre todo en el municipio en el que están: respetaron la tapia, la red eléctrica, eligieron el rojo que se conoce como el rojo colonial y rememora el pasado…hay servicio de café y bar, hacen experiencias gastronómicas y conversaciones. Es un sitio para irse a sentar en una casa vieja que tiene cada detalle pensado, como una terraza grande y amplia" (Recuperado en 2024 de https://www.elcolombiano.com/cultura/casa-de-la-leona-para-visitar-en-el-retiro-HD20324344)

3.2.1.1 Fase 1.

comparar la estructura administrativa y el funcionamiento de ocho centros culturales de Medellín y El Retiro para identificar, entre otros, buenas prácticas o barreras de desarrollo de sus modelos de gestión.

Esta primera fase tiene como objetivo principal recopilar información detallada y específica sobre los centros culturales, lo cual es fundamental para diseñar una propuesta metodológica que facilite la implementación de una red de trabajo colaborativo entre centros. Las preguntas se agrupan en doce categorías, cada una con un propósito específico en relación con la investigación.

Herramienta. Aplicación de una encuesta autodiligenciable para recoger información relacionada con el funcionamiento y la estructura administrativa de los centros culturales que componen la muestra de investigación. Se busca analizar y comparar los datos suministrados por los Centros Culturales en relación con su estructura organizacional, funcionamiento y la gestión que llevan a cabo. Con esto se pretende buscar similitudes, diferencias y posibles áreas de colaboración. Se profundiza sobre los casos destacados con el fin de levantar información cuantitativa que permita modelizar en términos de gestión de conocimiento las lecciones aprendidas y las buenas prácticas aplicadas que se puedan atender a través de una red.

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa y cualitativa utilizada para recolectar datos de un grupo específico de individuos. Se basa en la formulación de un conjunto estructurado de preguntas con el fin de obtener información detallada sobre diversas variables de interés. En el contexto de esta investigación, la encuesta aplicada es de tipo descriptivo y estructurado, diseñada para recoger información sobre las características y operaciones de los centros culturales en Medellín y el municipio de El Retiro. Este tipo de encuesta permite obtener datos precisos y comparables, lo que facilita el análisis sistemático de los centros culturales seleccionados, identificar tendencias, evaluar la magnitud de diferentes variables y establecer correlaciones entre distintos factores. Las preguntas abordan aspectos esenciales como la ubicación y el tiempo de existencia de los centros, el modelo de organización, la relevancia de diversas actividades culturales y la orientación hacia diferentes partes de la cadena de valor cultural.

El instrumento diseñado consta de cuarenta y seis preguntas (véase Anexo 1) Encuesta centros culturales distribuidas en los siguientes capítulos:

1. Identificación y Contacto: Aquí se obtienen los datos básicos y de contacto para caracterizar cada centro cultural, su antigüedad y su estructura organizativa, ubicación y el contexto socioeconómico en el cual desarrolla sus actividades.

2. Actividades y Relevancia: preguntas sobre la relevancia de diversas actividades culturales: artes gráficas, plásticas, audiovisuales, música, danza, teatro, etc. Aquí se evalúa la diversidad y especialización de las actividades culturales que realiza cada centro, identificando las áreas de mayor y menor relevancia para cada uno.
3. Cadena de Valor: preguntas sobre la orientación de las actividades del centro en la cadena de valor: investigación, creación, producción, circulación, distribución, fomento y formación. Estas nos ayudarán a entender en qué partes de la cadena de valor se enfocan los centros culturales y cómo contribuyen al desarrollo cultural en diferentes etapas.
4. Proyección Artística y Cultural: preguntas sobre las actividades de proyección artística y cultural realizadas, frecuencia, tipo de actividades y porcentaje de actividades con cobro. Para analizar la programación y proyección de actividades artísticas y culturales, como el acceso y participación del público.
5. Formación Artística y Cultural: preguntas sobre las actividades de formación artística y cultural, frecuencia, tipo de actividades y porcentaje de actividades con cobro. Aquí se evalúa el papel de los centros culturales en la formación artística y cultural y las oportunidades de capacitación que ofrecen.
6. Creación Artística y Cultural: preguntas sobre las actividades de creación artística y cultural, frecuencia, tipo de actividades y porcentaje de actividades con cobro, para determinar el apoyo y espacios que los centros culturales brindan a la creación artística y cultural.
7. Público y Visitantes: preguntas sobre los tipos de público que más frecuentan los centros culturales: niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, poblaciones vulnerables, público familiar, formadores y artistas. Aquí se identifica el perfil de los visitantes y el alcance social de los centros culturales y el tipo de público al que dirigen sus actividades.
8. Equipo y Organización: preguntas sobre la composición del equipo de planta, funciones específicas y tipo de vinculación: voluntariado, prácticas, contratos, etc. Este punto nos ayuda a comprender la estructura organizativa interna y los recursos humanos con los que cuenta cada centro cultural.
9. Fuentes de financiación: preguntas sobre las principales fuentes de financiación en el año 2023: recursos públicos y privados, donaciones, cooperación internacional, ingresos

propios, etc. Esto permite analizar las fuentes de financiamiento y sostenibilidad económica de los centros culturales.

10. Infraestructura y Redes: preguntas sobre la sede física, espacios disponibles, adaptabilidad de la sede y procedencia del equipamiento, para evaluar la infraestructura disponible y las necesidades de adaptabilidad para el desarrollo de actividades.
11. Difusión y Comunicación: preguntas sobre los principales canales de difusión de la programación y actividades del centro cultural (redes sociales, medios de comunicación, etc.). Esto para entender las estrategias de comunicación y promoción utilizadas por los centros culturales para llegar a su público.
12. Redes y trabajo colaborativo: preguntas sobre los objetivos que debería priorizar una red de trabajo colaborativo de centros culturales, pertenencia y experiencias de participación en redes artísticas y culturales, cómo ven las redes y el trabajo colaborativo actualmente. Preguntas que nos permitirán conocer la participación y disposición de los centros culturales para hacer parte de las redes colaborativas, como sus experiencias previas.
13. Observaciones Finales: espacio para comentarios adicionales sobre el centro cultural y el tema de redes colaborativas. Con la finalidad que los participantes puedan expresar información cualitativa adicional que pueda ser relevante para la investigación.

3.2.1.2. Fase 2

Articular los Centros Culturales para el diseño de la propuesta metodológica de la implementación de una red de trabajo colaborativo de los centros culturales de Medellín y el Retiro.

Herramienta. Grupos focales. Esta técnica permite hacer énfasis en la interacción de los participantes alrededor del tema propuesto: redes de trabajo colaborativo. A la vez que permite entender las dinámicas de cada territorio, además, permite aclarar y/o ampliar respuestas que, tal vez, en la encuesta puedan quedar ambiguas y volverse contradictorias.

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que este es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular (Aigneren, 2006; Beck, et al 2024).

Teniendo un objetivo claro, con la aplicación de los grupos focales se ahonda en las experiencias de los centros culturales y los expertos, donde la participación del moderador sea baja y la calidad de la interacción de los participantes tenga un nivel de influencia en el grupo.

- Realización del grupo focal 1 semiestructurado con los participantes de la muestra de Centros Culturales a través de un método deductivo con preguntas desencadenantes guiadas para generar discusiones profundas y significativas.
- Realización del Grupo focal 2, con expertos que, desde una mirada externa, analicen los resultados del primer grupo focal, profundizar sobre los casos destacados con el fin de levantar información cualitativa y que surjan ideas y alertas.

Equipo de trabajo

Para cada uno de los grupos focales se crea un equipo de trabajo conformado por dos actores:

- **El Moderador:** encargado de hacer las preguntas presentes en la guía y provocar las respuestas que permitan encontrar la información que se está buscando. El moderador también plantea nuevas preguntas a medida que emerjan hipótesis o pistas de investigación. Se abstiene de tomar nota y se concentra en la formulación de las preguntas.
- **El Relator:** encargado de tomar notas sobre los principales aspectos que surgen durante el encuentro. Toma registro sonoro de las conversaciones, anotando las respuestas, pero también observando las reacciones y los mensajes encubiertos de los participantes.

Protocolo de campo

- **El Moderador:**

Material de trabajo: guía de entrevista, computador y conexión a internet.

Protocolo: el moderador da la bienvenida a los participantes, explica el objetivo del grupo focal y sus reglas (turnos de palabra, respeto a todas las opiniones, confidencialidad) y notifica a los participantes que la sesión será grabada.

Contextualización: recordatorio del propósito general de la investigación y la fase actual del proyecto: el diseño de una red de trabajo colaborativo entre los centros culturales de Medellín y El Retiro.

Presentación e inicio de interacción: invita a una presentación breve de los participantes e invita a abrir la caja que tienen y compartir cada uno desde su lugar donde se encuentre una copa de vino y deleitarse con el queso y el chocolate.

Se tiene presente siempre que se trata de una metodología semiestructurada con los participantes a través de un método deductivo, con preguntas desencadenantes guiadas para generar discusiones profundas y significativas que detonen una conversación que resuelva las preguntas de la investigación y trate de llevar la guía de entrevista al máximo, pero también puede permitirse otras interacciones y diferentes opiniones de diversos temas de interés y nuevas preguntas que surjan. Al final el grupo focal se reúne con el relator, intercambian puntos de vista y se consignan en los apuntes las principales conclusiones.

Entregable: no tiene que suministrar ningún entregable, su función es concentrarse exclusivamente en la conversación.

- **El Relator:**

Material de trabajo: guía de entrevista, computador, conexión a internet, hoja de notas, programa de grabación de audio.

Protocolo: es indispensable que el relator pueda garantizar una buena conexión a internet, para escuchar siempre todo lo que sucede en la sala virtual y poder tomar nota.

Bajo su responsabilidad está:

- Tomar nota de los aspectos relevantes que surjan en el desarrollo de la conversación.
- Cruzar las respuestas con la guía de entrevista, para el informe final.
- Antes de que la conversación inicie, se deben vefiricar los siguientes ítems:
- La señal de internet y el computador están funcionando perfectamente.
- Que la sesión se haya puesto a grabar en el momento en que el moderador solicitó el permiso para esto.
- No debe intervenir en la conversación salvo que:
- Ocurra una falla técnica que no permita recoger los partes de la conversación, como fallas de internet o errores en la grabación de la sesión.
- Desea hacer una o varias preguntas que no están en la guía y que marcarían rutas interesantes en la investigación.
- Al finalizar el grupo focal
- Recuerde que toda conversación informal puede aportar informaciones valiosas que también deben ser consignadas en los apuntes.

- Con la moderadora, intercambian puntos de vista y consignan en los apuntes las principales conclusiones.

Entregable: documento escrito tipo relatoría de la sesión realizada en el grupo focal.

3.2.1.3. Fase 3

Diseño de una guía metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales, construida de manera colectiva por algunos centros culturales de Medellín y El Retiro, junto con expertos del sector cultural.

A partir de la información recogida en los grupos focales, posterior a un proceso de sistematización y triangulación cualitativa, mediante enfoques inductivos y deductivos. Con base en este análisis, se elabora una metodología para la implementación de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y del municipio de El Retiro, como zona de influencia en el oriente antioqueño.

4. Consideraciones éticas

En el desarrollo de esta investigación se ha puesto especial énfasis en cumplir con los procedimientos éticos que rigen las investigaciones científicas y sociales, asegurando el respeto y la protección de los derechos de todos los participantes. A continuación, se detallan las consideraciones éticas claves que guían este estudio:

Consentimiento Informado: antes de la participación en el estudio, se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes. Proporcionando información clara y comprensible sobre los objetivos de la investigación, los procedimientos a seguir, los posibles riesgos y beneficios y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Este proceso garantiza que los participantes estén completamente informados y de acuerdo con su participación voluntaria en el estudio (Anexo 2. Formato consentimiento informado).

Confidencialidad: se garantiza la confidencialidad de toda la información sensible y no autorizada para ser divulgada, obtenida durante la entrevista, grupos focales y en el proceso general de la investigación. La información recolectada será utilizada exclusivamente para los fines académicos de esta investigación y no será compartida con terceros sin el consentimiento explícito de los participantes.

Respeto a la Diversidad: esta investigación reconoce y respeta las diversas perspectivas y prácticas culturales de los participantes. Por lo tanto, se adopta un enfoque inclusivo que valore

y considere las diferencias culturales, étnicas, de género y de cualquier otra índole. Se fomenta un ambiente de respeto y se evitando prácticas que puedan resultar discriminatorias o insensibles hacia las particularidades culturales de los participantes.

Devolución: durante el proceso y al finalizar la investigación se compartirán los resultados de los hallazgos y el documento final de la metodología para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Medellín y el municipio de El Retiro para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos.

Estas consideraciones éticas forman la base del diseño metodológico de esta investigación y reflejan un compromiso con la integridad, el respeto y la protección de los derechos de todos los participantes. Se supervisará constantemente el cumplimiento de estos principios éticos a lo largo del estudio, ajustando los procedimientos cuando sea necesario.

5. Resultados

5.1. Fase 1. Resultados y análisis de la encuesta

Comparar los Centros Culturales para identificar, entre otros, buenas prácticas o barreras de desarrollo de sus modelos de gestión.

Se aplicó una encuesta autodiligenciable para recoger información relacionada con el funcionamiento y la estructura administrativa de los centros culturales que componen la muestra de investigación. Se buscó analizar y comparar los datos suministrados por los Centros Culturales en relación con su estructura organizacional, funcionamiento y la gestión que llevan a cabo. Aquí se identifican similitudes, diferencias y posibles áreas de colaboración, se profundizó sobre los casos destacados con el fin de levantar información cuantitativa pertinente para modelizar en términos de gestión de conocimiento las lecciones aprendidas y las buenas prácticas aplicadas, que se puedan atender a través de una red.

Identificación

La encuesta fue aplicada y desarrollada en una muestra de ocho Centros Culturales:

1. Centro Cultural Facultad de Artes UdeA
2. Cubo Universo Creativo
3. Centro de Desarrollo Cultural de Moravia
4. Tragaluz editores S.A.S

5. Casa de la Leona
6. La Vida en Matt
7. La Pascasia
8. El Claustro Comfama

Trayectoria

La pregunta sobre el tiempo de existencia de los centros culturales encuestados permite establecer una primera aproximación a las trayectorias organizacionales de los actores que conforman la muestra. Esta variable no solo evidencia los años de funcionamiento de cada iniciativa, sino que también sugiere el nivel de consolidación institucional, la acumulación de saberes organizacionales y el grado de inserción en el ecosistema cultural local.

Los resultados arrojan que: tres cuentan con más de 10 años de existencia, lo que permite caracterizarlos como organizaciones con una trayectoria larga. En términos de análisis de redes, estos centros tienen potencial para cumplir un rol articulador o de puente dentro del ecosistema cultural, dada su experiencia acumulada y sus posibles conexiones con múltiples actores. Tres centros se ubican en un rango intermedio, con entre 3 y 10 años de funcionamiento, lo cual corresponde a una trayectoria media. Finalmente, dos de los centros tienen entre 1 y 3 años de existencia, lo que implica una trayectoria corta. Estas iniciativas emergentes son fundamentales para el estudio, ya que aportan perspectivas frescas sobre los desafíos contemporáneos de la gestión cultural, la creación de comunidad y la apropiación territorial desde propuestas más recientes.

Contexto socioeconómico

Del análisis sobre estrato socioeconómico del entorno en el que operan, se destaca que el 75% de los centros estudiados se encuentran implantados en zonas de estrato 3 o 4, lo que sugiere una fuerte orientación hacia sectores de clase media. El 25% restante se distribuye de manera equitativa en los estratos 2 y 5. Esta distribución pone en evidencia que los estratos socioeconómicos extremos (1 y 6) no están atendidos por estos centros culturales.

En cuanto a los modelos de organización jurídica, se evidencia una diversidad estructural significativa entre los centros culturales encuestados, el 38% de los centros culturales operan bajo el modelo de organización de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), este tipo de figura, originalmente diseñada para emprendimientos empresariales, ha sido reconfigurada por muchas iniciativas culturales como una estrategia de sostenibilidad y agilidad operativa. Mientras que el

resto se distribuye equitativamente entre asociaciones, corporaciones, cajas de compensación familiar, convenios de asociación, corporaciones sin ánimo de lucro y ESAL de régimen especial, cada una representando el 13%. Esto refleja una diversidad significativa en los modelos organizativos, con preponderancia de las S.A.S.

Uno de los hallazgos más relevantes del análisis es que no existe una correlación directa entre el modelo organizacional y la trayectoria temporal. Por ejemplo, las corporaciones sin ánimo de lucro se encuentran tanto en las categorías de corta como de mediana trayectoria, lo que indica que esta figura jurídica no garantiza necesariamente la sostenibilidad a largo plazo. En contraste, los modelos mixtos —como las S.A.S. con objetivos culturales o los convenios de asociación con entidades públicas o privadas— están presentes en las organizaciones de trayectoria larga, lo que sugiere una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno institucional y financiero.

Conocernos

Desde la definición adoptada por esta investigación de centros culturales, se quiso indagar más acerca de su diversidad. Esto justifica la presencia de preguntas sobre las actividades más relevantes de la organización desde la perspectiva de las áreas creativas y procesos dentro de la cadena de valor.

Para indagar acerca de las áreas creativas, se formularon preguntas de escogencia múltiple, invitando a jerarquizar entre las opciones según niveles de relevancia.

Hay una diversidad y múltiples actividades relacionadas con arte y la cultura que realizan los centros culturales de la muestra, demostrando una vez más la esencia de estos lugares por proporcionar múltiples opciones a sus públicos y comunidades para el acercamiento y democratización de la cultura y las artes. Es importante destacar que desde la gestión cultural se comienzan a hacer mayores actividades relevantes como oficios y saberes populares, fotografía, comunicación/periodismo cultural, literatura y multimedia, actividades que amplían el espectro de los centros culturales y generan más posibilidades al sector.

Los centros culturales catalogan como muy relevantes las actividades de las disciplinas artísticas más tradicionales como la danza, música y teatro, las cuales son nombradas por siete de estos. Esto indica que aquí podemos empezar a pensar en la transferencia de conocimientos, la gestión de la información y la relevancia que esto tiene para esta investigación.

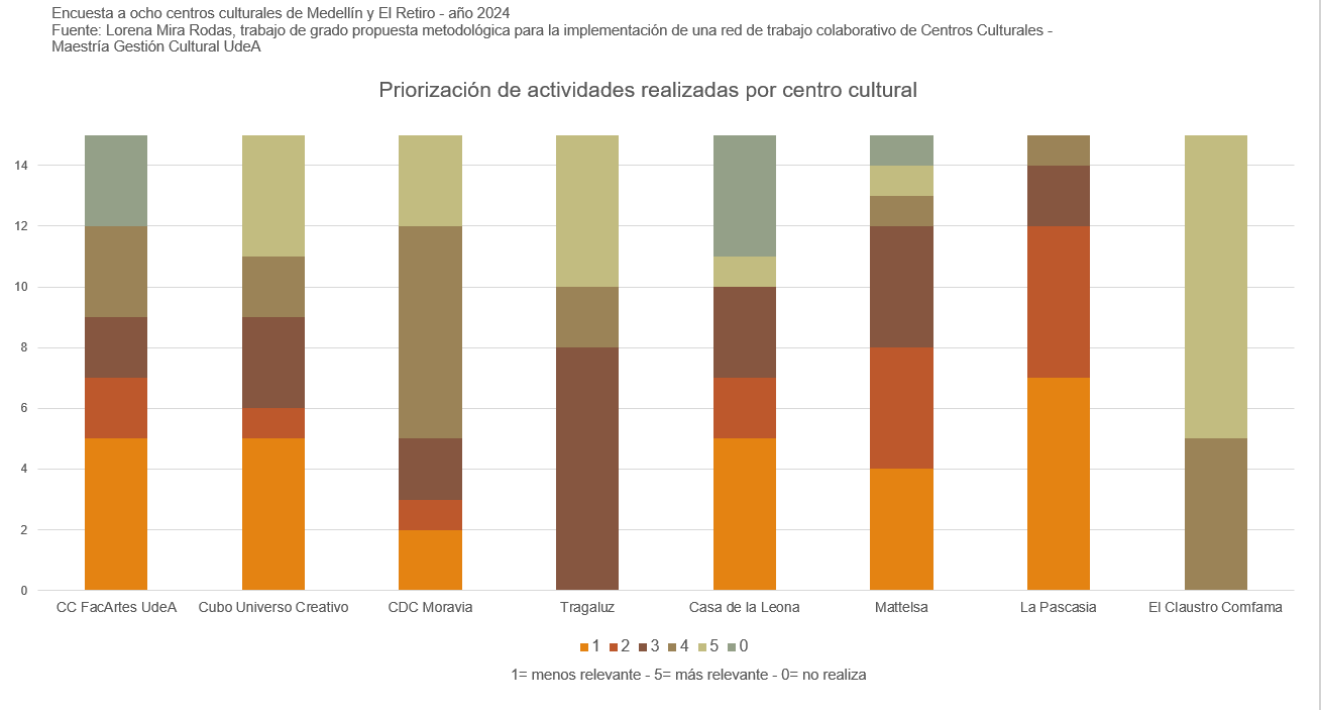
Análisis de los tipos de actividades priorizadas en los centros culturales

Desde la perspectiva adoptada en este trabajo de investigación, los centros culturales no se entienden simplemente como lugares de producción y circulación artística, sino como espacios que se caracterizan por ser adaptativos, inclusivos y colaborativos, definidos no únicamente por su infraestructura o programación, sino por su capacidad de articular agentes, procesos y territorios diversos, fomentando la circulación de saberes, la sostenibilidad cultural y el desarrollo social con enfoque territorial y de derechos. Esta mirada, fundamentada en los enfoques de derecho cultural y de desarrollo territorial, justifica la selección de una muestra de centros culturales que actúan de manera independiente o asociativa.

En este marco de referencia, se diseñó un componente de la encuesta orientado a indagar sobre los tipos de actividades que los centros culturales priorizan dentro de su programación y gestión, tanto en términos de áreas creativas como de procesos transversales en la cadena de valor cultural. La metodología utilizada incluyó preguntas de selección múltiple con jerarquización de niveles de relevancia, lo cual permitió identificar tanto las actividades mencionadas, como también comprender su peso relativo dentro del ecosistema organizacional de cada centro.

Los resultados, presentados en las tablas 3 y 4, revelan una amplia diversidad de intereses y líneas de acción, lo cual es coherente con la naturaleza misma de estos centros como estructuras no estandarizadas, flexibles ante las necesidades y potencialidades de sus territorios. Las gráficas obtenidas a partir de los instrumentos de caracterización permiten una lectura sobre las áreas de trabajo que priorizan los centros culturales analizados. Esta sección ofrece una interpretación de tres visualizaciones complementarias, que muestran tanto las actividades se realizan como su priorización.

Tabla 3. Priorización de actividades por centro cultural



Esta gráfica permite observar la amplitud y el nivel de especialización de cada centro. Aquí, cada barra representa un centro cultural, y está segmentada por colores que corresponden a los tipos de actividades mencionados en la encuesta.

En este caso, la altura de cada columna refleja la cantidad de actividades que cada centro realiza en promedio, mientras que la cantidad de colores indica la diversidad o especialización: menos colores implican una apuesta más focalizada; más colores, una mayor transversalidad de acciones.

Por ejemplo, centros como La Pascasia y Mattelsa presentan columnas altas con una gama limitada de colores, lo que sugiere una alta intensidad en ciertos campos, como la música o la gestión de eventos, pero una menor dispersión temática. En contraste, centros como el CDC Moravia o Casa Tragaluz muestran columnas más fragmentadas cromáticamente, reflejando una estrategia organizacional más transversal e intersectorial, posiblemente asociada a su trabajo en comunidad, pedagogía y procesos de comunicación cultural.

Tabla 4. Priorización por tipo de actividades

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



En esta gráfica, la altura de cada columna indica cuántos centros mencionan cada actividad específica como parte de su programación, es decir, su nivel de generalización dentro del ecosistema, mientras que los colores internos de cada barra representan los niveles de priorización asignados: alta, media o baja.

La priorización por tipo de actividades complementa la gráfica de actividades, al detallar el nivel de prioridad asignado a cada tipo de actividad, lo cual permite matizar la interpretación de la gráfica. Aunque algunas actividades son menos mencionadas, como el turismo cultural o los oficios, al ser fuertemente priorizadas por ciertos centros, evidencian nichos de especialización y trayectorias específicas.

El gradiente de color aquí funciona como una lectura cualitativa del compromiso de cada centro con cada tipo de actividad. En esa medida, la baja presencia de una actividad no equivale a baja relevancia, sino que apunta a su carácter estratégico o identitario dentro de ciertos proyectos.

La lectura combinada de estos elementos revela que actividades como la música, la danza y el teatro son ampliamente compartidas, lo que sugiere una base común de acción cultural que puede habilitar estrategias de colaboración y programación conjunta entre los centros. En

contraste, actividades como el turismo cultural, la gastronomía o los oficios populares son menos recurrentes, pero no por ello menos significativas: su menor altura señala una menor presencia general, pero al ser altamente priorizadas en ciertos casos, abren la posibilidad de acciones complementarias que potencien la especialización territorial.

Participación de los centros culturales en la cadena de valor de las artes y las culturas

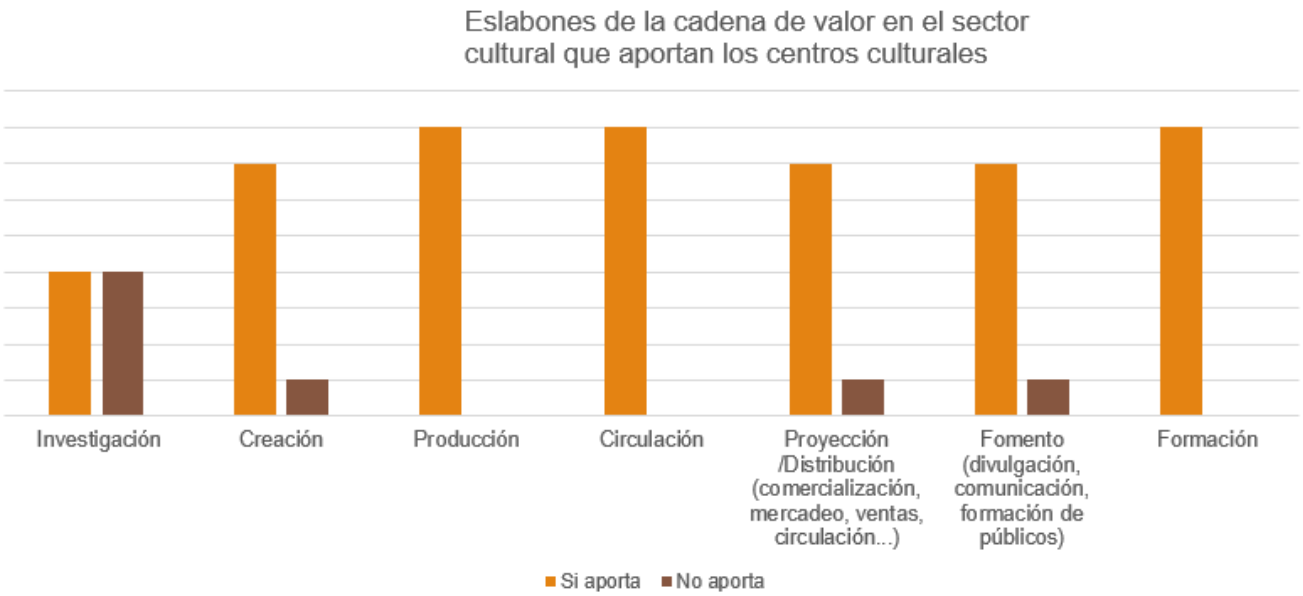
Para identificar el lugar que ocupan los centros culturales dentro de la cadena de valor del sector cultural, se diseñó una pregunta cerrada con respuesta binaria (Sí/No), en la que los centros debían indicar en cuáles eslabones consideraban que hacían un aporte significativo. Esta información se representa en la Tabla 5, la cual permite identificar con claridad los ámbitos de mayor acción, así como aquellos menos desarrollados o atendidos por los actores encuestados.

La gráfica evidencia que los eslabones con mayor presencia son la formación, la circulación y la proyección, en los cuales el 100% de los centros culturales encuestados respondió afirmativamente. Por otro lado, eslabones como la creación, la distribución/comercialización y el fomento (divulgación, comunicación y formación de públicos) presentan un nivel de participación del 88%, lo que muestra un compromiso importante, aunque no completamente generalizado.

El caso de la investigación es el más llamativo: solo el 50% de los centros indicó que realiza actividades en este eslabón, lo que pone de manifiesto una debilidad estructural en la producción de conocimiento cultural desde estos espacios.

Tabla 5. Eslabones de la cadena de valor en el sector cultural en los que aportan los centros culturales

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



Priorización de actividades de proyección realizadas por los centros culturales

Como parte del análisis de la dimensión de proyección dentro de la cadena de valor de las artes y las culturas, se indagó por las actividades que con mayor frecuencia desarrollan los centros culturales encuestados. La proyección fue entendida como el conjunto de prácticas orientadas a facilitar el acceso de públicos diversos a experiencias artísticas y culturales, tanto en formatos presenciales como remotos, con el fin de fomentar el diálogo intercultural, la circulación de saberes y la emergencia de nuevas interpretaciones desde la creatividad. La proyección se materializa a través de diversas formas como exposiciones, espectáculos, conciertos, festivales, intercambios, congresos, entre otros.

La pregunta fue formulada con una escala ordinal, donde 5 indica la actividad que más se realiza, 1 la que menos se realiza, y 0 si no se realiza. El 100% de los centros culturales reconoció realizar acciones de proyección, lo que refuerza su importancia estructural dentro de la oferta cultural.

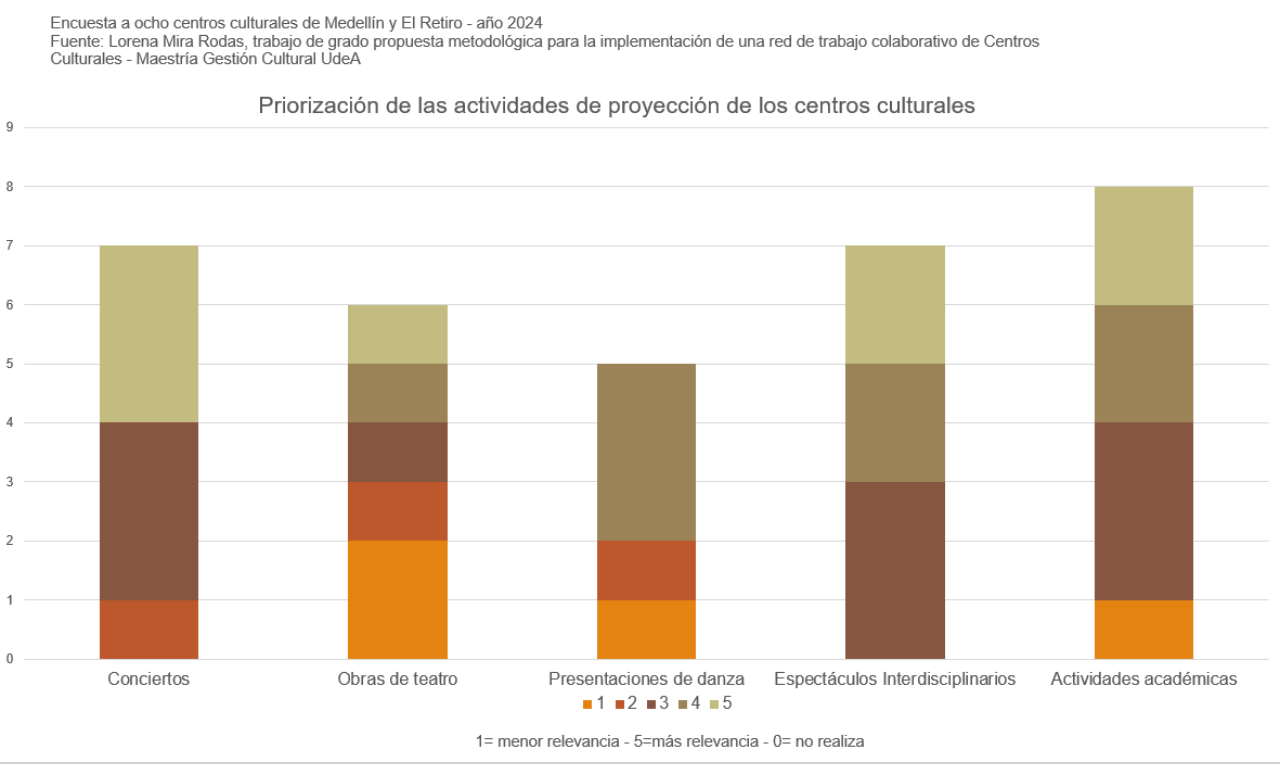
Según los resultados, los conciertos obtienen la calificación más alta en términos de frecuencia, siendo priorizados con un 5 por el 38% de los centros culturales. Le siguen las actividades académicas y los espectáculos interdisciplinarios, ambos con un 25% de centros que

las consideran su principal actividad de proyección. En menor medida, las obras de teatro también fueron valoradas con una calificación alta por al menos un centro (13%).

No obstante, las obras de teatro y las presentaciones de danza presentan un fenómeno dual: mientras algunos centros las desarrollan con frecuencia moderada o alta, un 25% de los encuestados indicó que no las realiza en absoluto, asignándoles un valor de 0. Esto sugiere que estas expresiones no forman parte del núcleo programático de todos los centros culturales y podrían depender de factores como infraestructura disponible, líneas curatoriales o acceso a grupos artísticos especializados.

En términos cualitativos, estos datos permiten observar una diversificación en las formas de proyección cultural, donde coexisten enfoques académicos, escénicos y musicales. También reflejan diferencias en las capacidades instaladas y en los intereses curatoriales de cada centro, lo cual ofrece una base para pensar futuras articulaciones en red que permitan compartir recursos y públicos.

Tabla 6. Priorización de actividades de proyección que realizan con más frecuencia los centros culturales



Priorización de actividades de formación realizadas por los centros culturales

La formación artística y cultural se entiende en este estudio, como el proceso que promueve el desarrollo de las cualidades y habilidades de una persona mediante la transmisión de conocimientos, intercambio de saberes y el estímulo de su potencial creativo. Esta formación se enmarca en el derecho fundamental a la educación, que es un proceso social destinado a proporcionar habilidades, conocimientos, valores y experiencias que permitan a la persona llevar una vida plena y ser un agente de transformación en su comunidad. La transmisión en este contexto implica la transferencia de conocimientos y prácticas, sin necesidad de una transacción comercial y en un contexto generalmente informal.

En la encuesta aplicada a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro, el 100% de los encuestados manifestó realizar actividades de formación artística y cultural, lo que evidencia un consenso en torno a su papel estructurante dentro de las misiones institucionales.

La gráfica obtenida a partir de las respuestas presenta la priorización de las áreas formativas en una escala ordinal, donde 5 indica que la actividad es realizada con mayor frecuencia, 1 con menor frecuencia, y 0 que no se realiza.

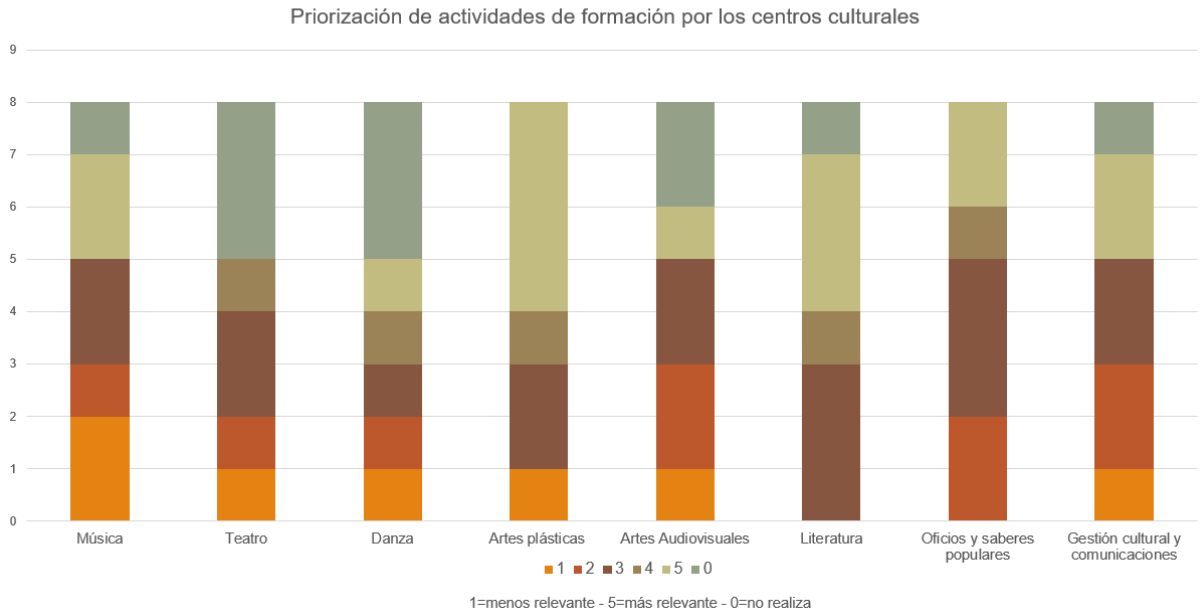
Artes plásticas es la actividad de formación con mayor frecuencia de realización: el 50% de los centros le asignó la calificación máxima (5), mientras que otro 13% la calificó con 4 y un 25% con 3. Solo un 13% le asignó una frecuencia baja (1) y ninguno reportó no realizarla. Esto posiciona a las artes plásticas como un eje fundamental dentro de las propuestas formativas de los centros culturales.

En contraste, el teatro es la única actividad que ningún centro calificó con 5, es decir, no es priorizada como área formativa principal. El 37.5% de los centros indicó que no la realiza (0), mientras que el resto la desarrolla con frecuencia baja o moderada. Esto podría relacionarse con las condiciones logísticas que implica la formación teatral (espacio escénico, recursos técnicos, procesos largos) o con una orientación más proyectiva que formativa en esta área.

En términos intermedios, se encuentran actividades como la literatura, los oficios y saberes populares y la gestión cultural y comunicaciones, las cuales superan en frecuencia formativa a áreas como la música, la danza y los audiovisuales, tradicionalmente más vinculadas a la proyección. Estas tres áreas muestran una distribución diversa: aunque algunas instituciones no las desarrollan (valor 0), otras las priorizan con valores entre 3 y 5.

Tabla 7. Priorización de actividades de formación que realizan con más frecuencia los centros culturales

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



Este panorama muestra que los centros culturales no solo difieren en sus énfasis temáticos, sino también en la función que otorgan a cada campo artístico (formación vs. proyección). La música, danza y artes audiovisuales tienden a ser priorizadas en los dispositivos de circulación y puesta en escena, mientras que la literatura, los oficios populares y la gestión cultural parecen posicionarse con mayor fuerza en los procesos pedagógicos y de transmisión de saberes. Este enfoque permite reflexionar sobre la naturaleza híbrida y adaptativa de los centros culturales.

Priorización de actividades de creación artística realizadas por los centros culturales

La creación artística es el trayecto en el que una idea se transforma en nuevas y singulares manifestaciones, tales como obras de arte, contenidos diversos o métodos innovadores, ya sean productos concretos o conceptuales. Este proceso abarca desde la concepción inicial de la idea hasta su ejecución, producción y establecimiento definitivo.

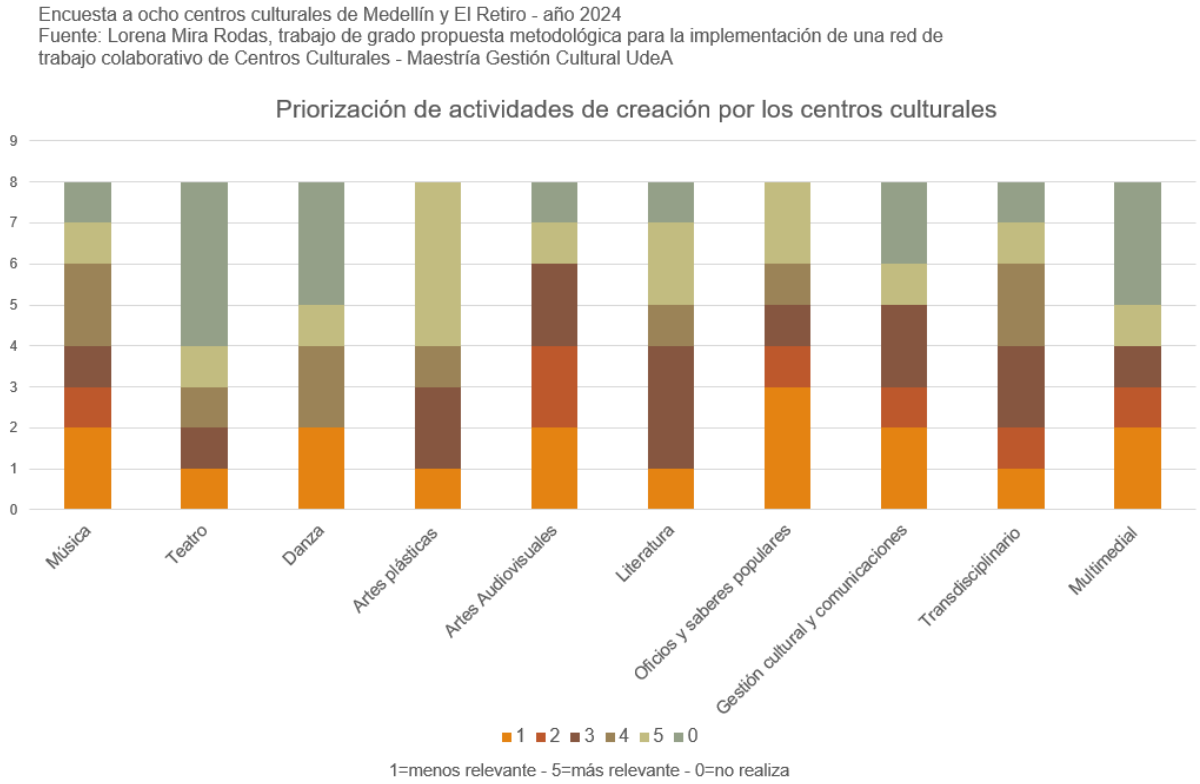
El 100% de los centros culturales encuestados manifestó que realiza o proporciona espacios para la creación artística, lo que evidencia un compromiso colectivo con el fortalecimiento de la producción cultural local.

En la gráfica se observa cómo cada una de las diez categorías de creación fue valorada por los centros con una escala ordinal de 0 a 5, siendo 5 la actividad de mayor frecuencia y 0 aquella que no se realiza.

Artes plásticas lidera las actividades de creación: el 50% de los centros la calificó con 5 (mayor frecuencia), y otro 50% la calificó entre 3 y 4. Ningún centro asignó puntuaciones bajas, lo cual la posiciona como una actividad sólida y sostenida en los procesos de creación. Literatura, oficios y saberes populares también evidencian una presencia significativa. Aunque la literatura fue la única entre las tres que tuvo una calificación de 0 por parte de un centro, el resto la posicionó entre las frecuencias altas (3 a 5), lo cual equilibra su media. Lo transdisciplinario, que refiere a creaciones que cruzan dos o más lenguajes artísticos, ocupa una posición relevante: el 13% lo calificó con 5, el 25% con 4 y otro 25% con 3, mostrando una tendencia creciente a integrar disciplinas en los procesos creativos.

Teatro y música figuran como las áreas de creación con menor frecuencia general. En teatro, solo un centro otorgó la máxima calificación (5), mientras otros distribuyeron sus respuestas en frecuencias medias y bajas, e incluso un 25% indicó no realizar esta actividad (0). La música, por su parte, no recibió ningún 5 y sí varias puntuaciones bajas (1 y 2), lo que sugiere que, aunque presente, su función tiende a estar más enfocada en la proyección que en la creación.

Tabla 8.Priorización de actividades de creación que realizan con más frecuencia los Centros culturales.



Análisis cruzado: participación de los centros culturales en la cadena de valor de las artes y las culturas, y su priorización de actividades de creación, formación y proyección

La cadena de valor de las artes y las culturas comprende tres eslabones principales: formación, creación y circulación/proyección. El análisis de las respuestas de los ocho centros culturales encuestados en Medellín y El Retiro permite identificar cómo se posicionan en esta cadena, y cómo priorizan sus actividades según los diferentes niveles.

Participación en la cadena de valor, un compromiso integral, pero asimétrico:

Todos los centros culturales encuestados manifestaron participación en al menos tres eslabones de la cadena de valor, siendo los más representativos la formación y la creación, lo que evidencia una fuerte vocación pedagógica y de producción simbólica. Sin embargo, la participación no es uniforme: en la creación artística el 100% participa activamente, con una alta frecuencia en disciplinas como artes plásticas, oficios populares y literatura. La formación, está también presente en todos los centros, con una fuerte orientación hacia procesos comunitarios y

saberes no formales. Y en la proyección o circulación, aunque está presente, su intensidad varía. Las disciplinas con mayor proyección son las artes audiovisuales, el teatro y la música.

El consumo y apropiación de las artes, menos explorado directamente en las encuestas, pero implícito en las actividades de circulación y vínculo comunitario, indica que los centros culturales tienden a ser espacios de inicio y desarrollo de trayectorias artísticas, más que lugares de consolidación mercantil o masiva del consumo cultural.

Tabla 9. Comparativo de priorización por eje (Formación, Creación, Proyección) en centros culturales de Medellín y El Retiro

Categoría Artística	**Formación (Nivel de priorización)**	**Creación (Nivel de priorización)**	**Proyección (Nivel de priorización)**	**Participación en la cadena de valor**
Artes Plásticas	Alta	Muy Alta	Alta	Lidera en creación con 50% de los centros calificándola como la más realizada, seguida por la formación
Literatura	Alta	Alta	Media	Presente en formación y creación. Aunque tuvo una calificación en 0, fue compensada por altos puntajes en otros centros.
Oficios y saberes populares	Alta	Alta	Media	Consistente entre formación y creación; menor presencia en proyección.
Teatro	Media	Media-Baja	Alta	Fuerte en proyección; menor énfasis en formación y creación.

Música	Media	Media-Baja	Alta	Similar comportamiento al teatro, proyección destacada, menor en creación y presente en formación.
Danza	Media	Media	Media	Participación balanceada entre los tres ejes.
Artes Audiovisuales	Media	Media	Media	Participación intermedia en todos los ejes, sin extremos altos o bajos.
Gestión cultural y comunicación	Alta	Media	Media	Relevante en formación; menos destacada en creación y proyección.
Transdisciplinario	Media	Media-Alta	Media	Tendencia emergente; calificaciones altas en creación (hasta 5), aunque con variabilidad.
Multimedial	Baja	Media	Media-Baja	Presencia menor en todos los ejes; potencial para desarrollo futuro.

Los niveles "Alta", "Media", "Baja" son una síntesis interpretativa basada en las frecuencias de respuestas de los centros culturales (valores 3, 4 y 5).

Al observar la priorización por tipo de actividad, se identifica que las artes plásticas, la literatura y los oficios y saberes populares se posicionan como las disciplinas con mayor frecuencia de realización en el ámbito de la creación artística. Estas tres áreas también presentan un alto grado

de priorización en las acciones formativas, lo cual refuerza una coherencia interna entre la enseñanza, la práctica y la producción cultural. No obstante, mientras las artes plásticas mantienen también una presencia destacada en las actividades de proyección, la literatura y los oficios populares presentan una menor visibilidad en este eslabón, lo que puede limitar su circulación más allá de los espacios inmediatos de producción y aprendizaje.

En contraste, disciplinas como el teatro y la música, aunque con menor presencia en los procesos creativos, figuran con mayor fuerza en las actividades de proyección. Esto sugiere que su abordaje en los centros culturales puede responder a una lógica más programática que formativa o creativa, con eventos escénicos dirigidos al público, pero con menor desarrollo de procesos internos de creación o formación sostenida.

La dimensión transdisciplinaria, por su parte, emerge como un campo fértil y en expansión dentro de los centros culturales. La encuesta revela que esta categoría recibe valoraciones medias y altas en creación, con un 25% de los centros calificándola como actividad frecuente (valor 4) y otro 13% como altamente prioritaria (valor 5). Si bien su presencia aún no es generalizada, los datos evidencian un interés creciente por propuestas que integran múltiples lenguajes artísticos, lo cual puede abrir nuevas posibilidades para la innovación cultural y el trabajo colaborativo entre disciplinas.

Finalmente, disciplinas como lo multimedial, la gestión cultural y comunicacional, aunque no figuran como prioritarias en todos los centros, aparecen con un nivel de presencia suficiente como para considerarlas líneas emergentes que podrían consolidarse si se articulan adecuadamente con los otros eslabones de la cadena.

Al cruzar los de datos de priorización en las actividades de creación, formación y proyección, se identifican patrones convergentes y divergentes. Como fortaleza encontramos que los centros tienen una base sólida en formación y creación, sobre todo en disciplinas como artes plásticas, oficios populares y literatura. Esto refleja un enfoque comunitario, pedagógico y de apropiación cultural. La creación transdisciplinaria comienza a emerger como campo de experimentación, con presencia relevante en varios centros.

Una de las brechas identificadas es que existe una desconexión parcial entre creación y proyección muchas de las áreas con alta creación, como literatura y oficios populares, no tienen igual fuerza en la proyección, lo que puede limitar su visibilidad e impacto en el consumo cultural más amplio. También se visibiliza como las áreas de música y teatro tienen mayor peso en la

proyección, pero una menor priorización en la creación, lo que podría señalar un enfoque más programático que formativo o creativo en estas disciplinas.

Como oportunidades se podrían diseñar estrategias de articulación entre creación y proyección, como festivales, plataformas digitales o publicaciones comunitarias, que fortalezcan la visibilidad de los procesos creativos ya existentes. Y la gestión cultural y la comunicación aparecen como una línea transversal que puede potenciar todos los eslabones de la cadena si se articula con acciones formativas e innovadoras.

Análisis de la vinculación de personal en actividades misionales de los centros culturales

La tabla 10 sintetiza las respuestas de los ocho centros culturales encuestados en relación con los tipos de vinculación de personal que emplean para el desarrollo de sus actividades de formación, proyección y creación artística. Este análisis permite observar la composición colaborativa de los equipos de trabajo, evidenciando una tendencia estructural hacia la articulación con agentes externos como condición operativa central para el funcionamiento de estos espacios.

En primer lugar, destaca el hecho de que ningún centro cultural trabaja exclusivamente con su propio equipo interno para llevar a cabo estas actividades. Esta característica refuerza la lectura de los centros culturales como nodos de relaciones abiertas, donde el flujo de saberes, recursos humanos y experiencias se configura a partir de dinámicas de interdependencia. Desde el enfoque de análisis de redes sociales, esto sugiere una alta densidad de conexiones externas que fortalece las posibilidades de innovación, circulación y sostenibilidad de los proyectos culturales.

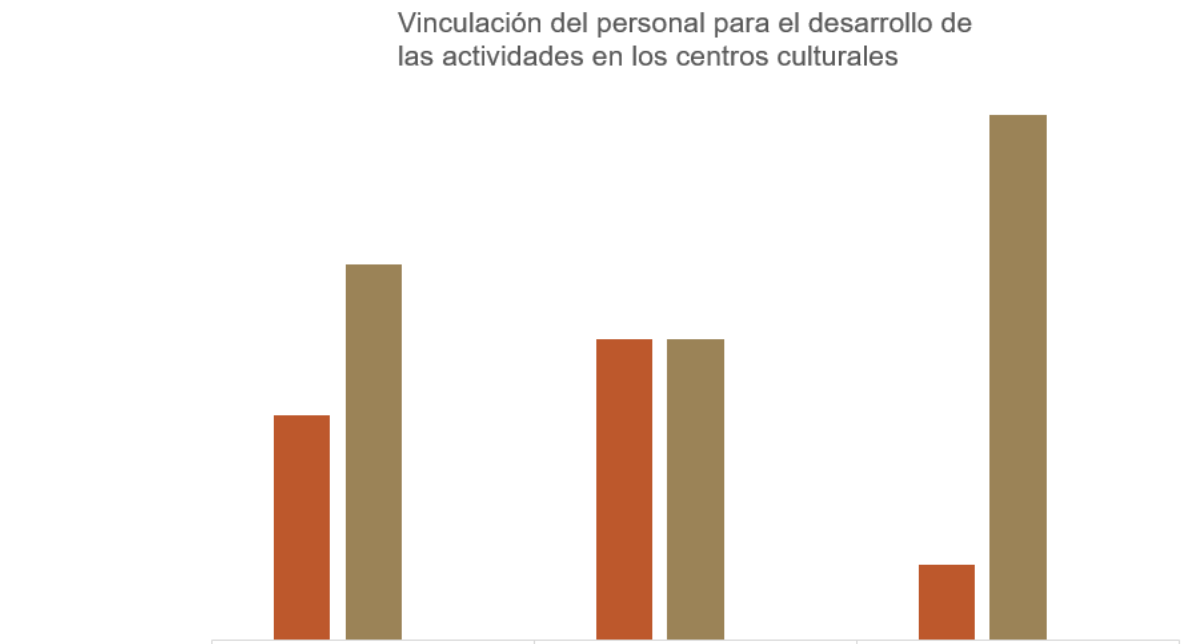
La creación artística emerge como el ámbito con mayor integración entre personal externo y propio, con un 88% de los centros declarando operar bajo esta modalidad. La necesidad de vincular artistas, colectivos, facilitadores o mediadores externos es clave para potenciar la experimentación y el desarrollo de propuestas artísticas contextualizadas.

En las actividades de proyección, el 63% de los centros combina recursos internos y externos, mientras que un 38% se apoya exclusivamente en personal externo. Este dato sugiere que los centros culturales actúan como plataforma de proyección en alianzas con agentes externos ya sean artistas, mediadores, gestores culturales, lo que posibilita una mayor amplitud en la difusión y en la apropiación comunitaria.

En cuanto a la formación, se presenta un equilibrio: el 50% de los centros la realiza con personal exclusivamente externo, y el otro 50% lo hace combinando recursos propios y externos. Este dato puede interpretarse desde dos ángulos: por un lado, evidencia la insuficiencia de equipos internos con capacidad de asumir toda la oferta formativa, y por otro, una apuesta intencional por enriquecer los procesos educativos con saberes diversos, provenientes de agentes culturales, académicos o artistas formadores externos, que aportan a la actualización de contenidos y metodologías.

Tabla 10. Vinculación de personal para el desarrollo de actividades en los centros culturales

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



	Proyección	Formación	Creación
Externos	3	4	1
Externos y propios	5	4	7
Propios	0	0	0

Este panorama revela, en suma, que los centros culturales operan desde un modelo de gestión colaborativa, donde el fortalecimiento de redes, alianzas y vínculos estratégicos es condición para su existencia. Esta estructura de vinculación también refuerza el carácter flexible y adaptativo de estos espacios, en consonancia con los enfoques contemporáneos de gestión cultural que privilegian la horizontalidad, la intersectorialidad y la co-creación.

La dependencia de recursos humanos externos, lejos de ser un síntoma de fragilidad, debe entenderse, entonces, como una oportunidad para profundizar en la construcción de redes de trabajo colaborativo, uno de los pilares fundamentales de esta propuesta metodológica. Esta lectura coincide con autores como Lacarrieu y Álvarez (2008), quienes destacan el valor de la articulación interinstitucional y la construcción de vínculos culturales para ampliar el horizonte de acción de los centros culturales.

Análisis de la frecuencia promedio mensual de actividades misionales en centros culturales

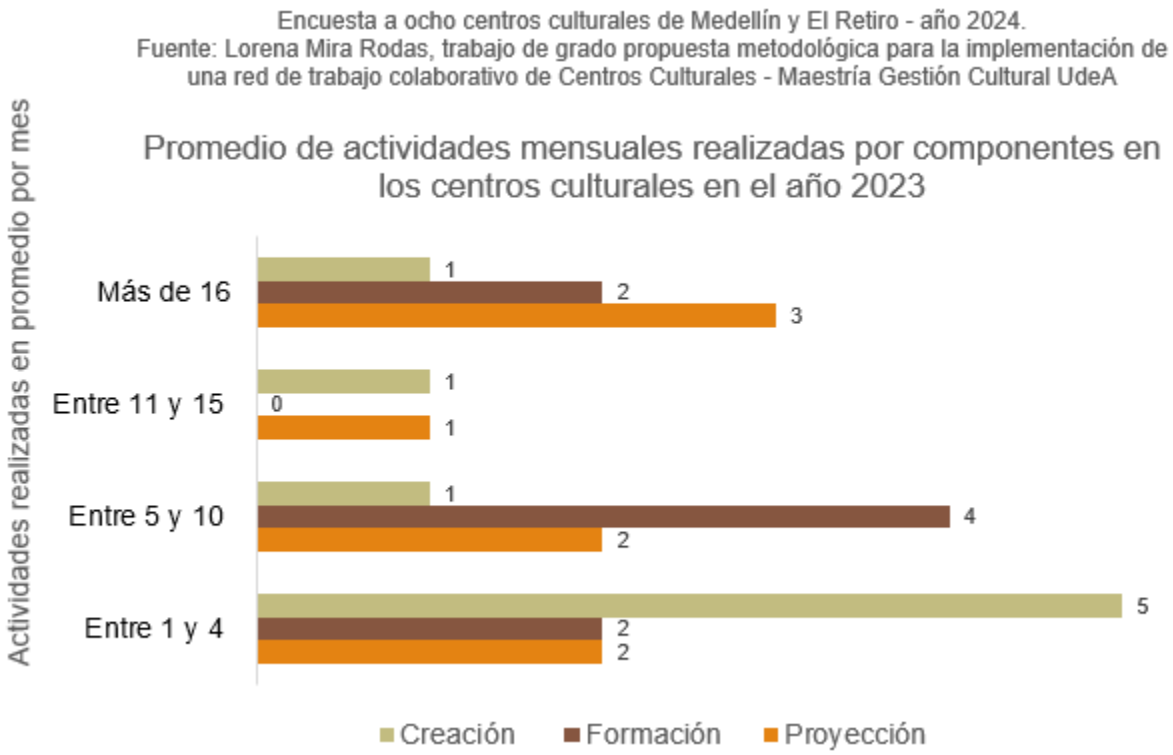
La tabla 11 muestra la frecuencia con la que ocho centros culturales realizaron actividades de creación, formación y proyección en promedio por mes durante el año 2023. Esta información complementa el análisis sobre las formas de vinculación de personal, permitiendo una comprensión más profunda de las prioridades operativas y los niveles de intensidad con que se desarrollan los distintos componentes misionales en estos espacios.

Un dato destacado es que tres centros culturales (38%) realizan más de 16 actividades de proyección mensuales, lo que evidencia una clara orientación hacia la visibilización y circulación continua de contenidos culturales. Este énfasis puede estar asociado al rol de mediación que asumen los centros culturales frente a sus comunidades, actuando como plataformas de acceso, encuentro y apropiación del arte y la cultura. Este patrón también se alinea con el enfoque de nodos de visibilidad (Lacarrieu y Álvarez, 2008), en el cual los centros culturales operan como espacios articuladores de sentidos, prácticas y públicos, amplificando su impacto mediante programaciones intensivas y colaborativas.

La formación aparece como una línea de trabajo con una distribución más equilibrada. El 50% de los centros desarrollan entre 5 y 10 actividades formativas mensuales, lo que indica una presencia sostenida de esta dimensión, aunque no con la misma intensidad que la proyección. Esto sugiere que los centros culturales no solo son espacios de difusión, sino también de capacitación, cualificación y transmisión de saberes, en concordancia con el paradigma de la cultura como derecho y proceso de desarrollo humano integral. Desde una perspectiva metodológica, esta línea también constituye una oportunidad para fortalecer vínculos comunitarios, cualificar públicos y consolidar redes de aprendizaje mutuo, lo que resulta clave en una propuesta de trabajo colaborativo entre centros culturales.

La creación artística se presenta como la actividad con menor frecuencia mensual, pero significativa. Un 63% de los centros realizan entre 1 y 4 actividades de creación por mes, lo que puede interpretarse como una práctica menos institucionalizada o más dependiente de proyectos específicos, convocatorias o condiciones externas como presupuestos, disponibilidad de artistas y tiempos de producción. Esta menor intensidad no implica una menor relevancia, sino que puede reflejar las particularidades de los procesos creativos, que suelen requerir más tiempo, recursos y acompañamiento.

Tabla 11. Promedio del año 2023 de actividades mensuales realizadas por componente en los Centros culturales.



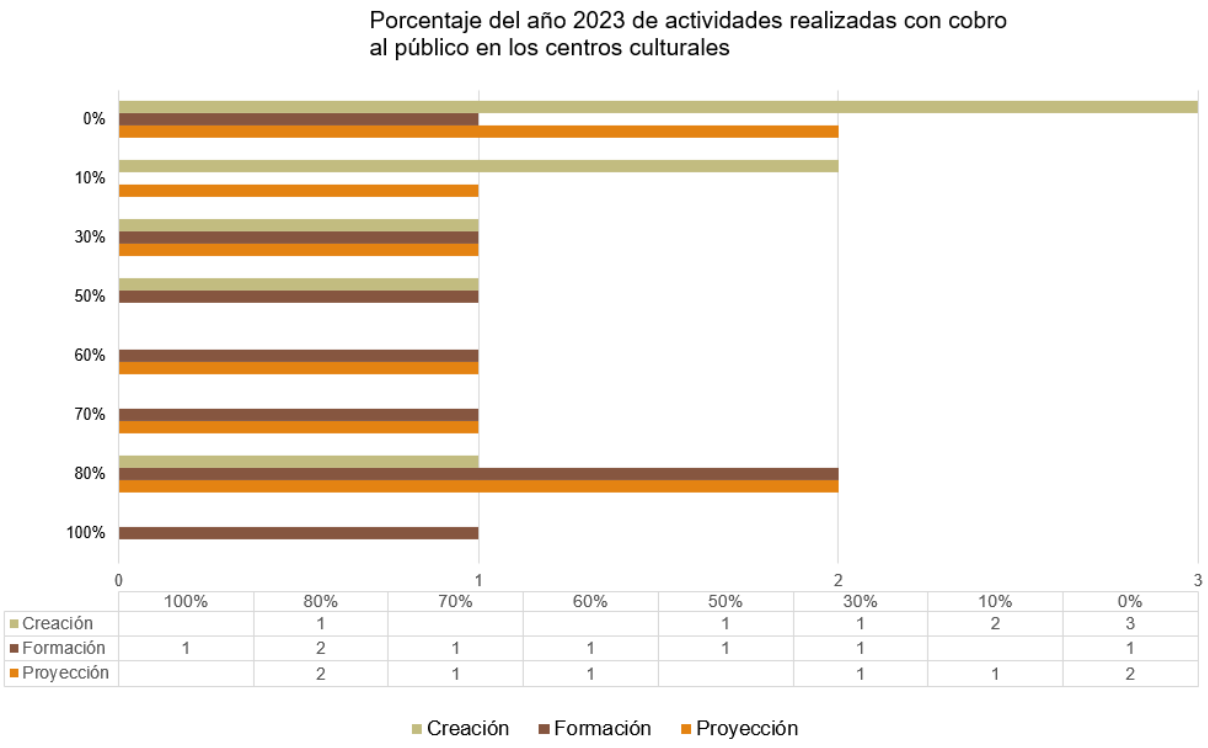
Al contrastar las tablas: vinculación de personal para el desarrollo de actividades en los centros culturales y promedio de actividades mensuales realizadas, se evidencia que la proyección se configura como el eje de mayor continuidad, con alta frecuencia y dependencia de personal externo, lo que resalta su carácter relacional y de alianza. La formación mantiene una presencia sólida, combinando equipos propios y externos, lo que sugiere una base organizacional comprometida pero abierta al enriquecimiento externo. La creación artística, aunque menos frecuente, es esencial para mantener la identidad de los centros como espacios de producción simbólica y experimentación.

Porcentaje de actividades con cobro al público

El análisis del componente económico vinculado a las actividades de los centros culturales revela una dimensión de la sostenibilidad financiera en el sector cultural. Se preguntó a los ocho centros culturales encuestados qué porcentaje de sus actividades de formación**,** proyección **y** creación tuvo cobro al público durante el año 2023. Esta información permite identificar no solo las fuentes de ingreso más frecuentes, sino también cómo se equilibra la dimensión económica con los principios de accesibilidad y derecho a la cultura.

Tabla 12. Porcentaje del año 2023 de actividades realizadas con cobro al público en los Centros culturales

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



	100%	80%	70%	60%	50%	30%	10%	0%
Creación		1			1	1	2	3
Formación	1	2	1	1	1	1		1
Proyección		2	1	1		1	1	2

Los resultados muestran que la formación artística y cultural es la actividad con mayor frecuencia de cobro al público, pues 7 de los 8 de los centros culturales encuestados señalaron que cobran por sus procesos formativos. Este dato sugiere que la formación cumple una doble función: por un lado, responde a una necesidad social de acceso al aprendizaje artístico, pero por otro, se constituye como una fuente de financiación para las organizaciones. La naturaleza estructurada,

continua y con mayor demanda personalizada de la formación puede explicar esta disposición al pago por parte de los usuarios. Bonet y Donato (2011) afirman que “la formación es una de las estrategias más habituales del sector cultural independiente para asegurar ingresos propios y estabilizar financieramente la gestión” (p. 53). Esto es coherente con la estructura de muchos centros culturales que implementan programas pedagógicos y talleres como servicios que se comercializan de forma directa a públicos diversos, combinando accesibilidad con sostenibilidad.

En el caso de la proyección, el 75% de los centros culturales indicaron que realizan actividades con cobro al público. Sin embargo, es importante considerar este dato en conjunto con el número mensual de actividades de proyección, como se ha evidenciado previamente, esta es la dimensión con mayor volumen de actividades al mes, lo cual implica que, aunque muchas tengan costo, existe un número importante de acciones gratuitas. Esta dinámica permite cumplir objetivos de democratización del acceso y divulgación cultural, en consonancia con el enfoque de derechos culturales que reconocen la participación libre y equitativa en la vida cultural como un derecho fundamental. Como afirma Zallo (2011), “la dimensión pública de la cultura implica una función social que no puede depender exclusivamente de la lógica de mercado” (p. 36). Esta dualidad evidencia que los centros culturales operan con una lógica híbrida, combinando acciones con fines económicos con otras centradas en el derecho a la cultura.

Finalmente, la creación aparece como la dimensión con menor porcentaje de actividades con cobro al público. Esto sugiere que la creación artística se realiza, en gran medida, como un proceso interno, sin una lógica explícita de mercado o comercialización inmediata. La creación se proyecta como un proceso de experimentación, desarrollo, conceptualización y búsqueda, más que como un producto final destinado al consumo directo, lo cual es coherente con su naturaleza más reflexiva e investigativa. En palabras de Castañeda y Pol (2013), “la creación cultural se desarrolla muchas veces como una búsqueda estética y política que no responde de inmediato a lógicas de mercado” (p. 121). Esta observación es coherente con el perfil de los centros culturales encuestados, donde la creación aparece como un eje articulador de identidades, narrativas comunitarias y prácticas críticas, más que como una oferta directa de productos culturales.

En conjunto, se revela que los tres componentes operan bajo lógicas diferenciadas de sostenibilidad financiera: la formación se asocia más directamente a ingresos por cobro al público, la proyección combina actividades gratuitas con eventos pagos, reflejando un equilibrio entre

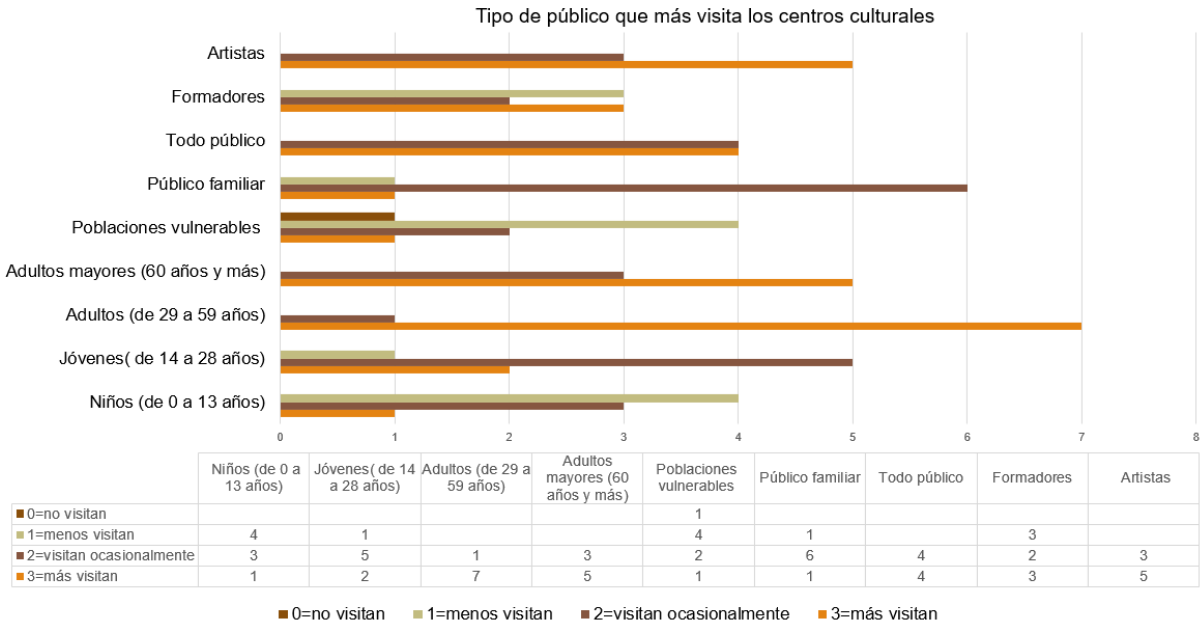
sostenibilidad y acceso, y la creación se sostiene, en su mayoría, desde una lógica menos comercial, más ligada a los procesos internos y experimentales de los centros.

Públicos visitantes

El análisis de la Tabla 13 muestra una clara diferenciación en la frecuencia de visitas de los diferentes tipos de público a los centros culturales.

Tabla 13. Promedio de tipo de público que más visita los Centros culturales.

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



	Niños (de 0 a 13 años)	Jóvenes(de 14 a 28 años)	Adultos (de 29 a 59 años)	Adultos mayores (60 años y más)	Poblaciones vulnerables	Público familiar	Todo público	Formadores	Artistas
0=no visitan					1				
1=menos visitan	4	1			4	1		3	
2=visitan ocasionalmente	3	5	1	3	2	6	4	2	3
3=más visitan	1	2	7	5	1	1	4	3	5

Adultos (de 29 a 59 años) es el grupo que más frecuenta los centros culturales, esta alta frecuencia refleja, como señalan autores como Lacarrieu y Álvarez (2008), que el público adulto suele ser el más comprometido con actividades culturales, debido a sus mayores recursos, estabilidad y responsabilidades en la vida cotidiana. Además, estos grupos se sienten atraídos por actividades culturales que permiten el desarrollo personal y social (p. 45).

El público familiar, con una frecuencia del 75%, ocupa el segundo lugar. Este grupo, como lo argumenta Sancho Caparrini (2013), muestra el creciente interés por actividades culturales que sean inclusivas y permitan la interacción entre diferentes generaciones, lo que les otorga un espacio

de convivencia y aprendizaje compartido (p. 68). La importancia de este grupo en los centros culturales resalta la necesidad de crear actividades que sean atractivas para padres e hijos, promoviendo la participación conjunta.

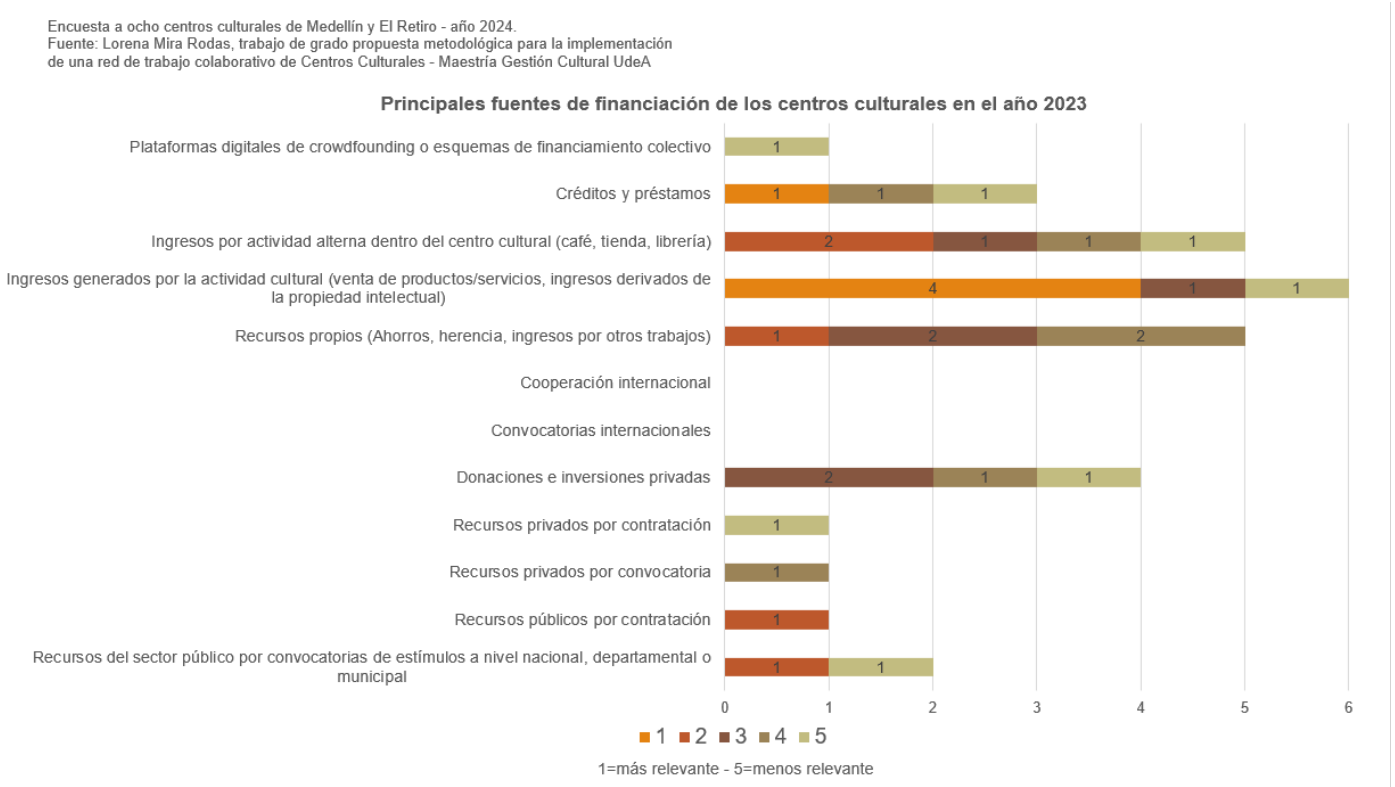
Jóvenes (de 14 a 28 años), Adultos mayores (60 años y más) y Artistas, tienen una participación moderada, con un 63% de los centros culturales indicando que estos públicos visitan con cierta regularidad, aunque no al mismo nivel que los adultos y el público familiar. Según Morales Thomas (2002), los jóvenes, aunque en crecimiento, a menudo enfrentan desafíos en términos de accesibilidad y alineación de los intereses culturales con la oferta disponible (p. 23). Los adultos mayores y los artistas también tienen un interés moderado, lo que sugiere que estos grupos requieren una programación más específica que atienda sus necesidades e intereses particulares.

Niños (de 0 a 13 años) y Poblaciones vulnerables, ambos grupos presentan la participación más baja en términos de frecuencia de visitas, con los niños y las poblaciones vulnerables registrando una representación más baja en los centros culturales. Como indica Zubiría (2002), la falta de acceso adecuado a espacios culturales, así como barreras económicas y físicas, puede limitar la participación de estos grupos en actividades culturales, lo que a su vez podría generar una desconexión con el entorno cultural (p. 102).

Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación de los centros culturales en 2023 muestran una diversificación clara en las estrategias utilizadas para garantizar la sostenibilidad económica. Las fuentes internas como los ingresos generados por la actividad cultural, los recursos propios y las actividades alternas dentro del centro cultural representan las principales vías de financiación, lo que indica una tendencia hacia la autogestión y la búsqueda de independencia financiera. Sin embargo, la dependencia de las donaciones privadas y los créditos sigue siendo significativa, lo que refleja la necesidad de seguir fortaleciendo las relaciones con actores externos, tanto públicos como privados, para asegurar una financiación estable a largo plazo.

Tabla 14. Principales fuentes de financiación de los centros culturales en el año 2023.



De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta a los centros culturales, se identificaron las siguientes cinco principales fuentes de financiación para el año 2023:

Ingresos generados por la actividad cultural (venta de productos/servicios, ingresos derivados de la propiedad intelectual): Esta fue la fuente de financiación más relevante para el 75% de los centros culturales, ocupando el primer lugar en la mayoría de los casos. Este resultado es consistente con estudios previos que sugieren que los centros culturales, especialmente en contextos urbanos, dependen en gran medida de los ingresos directos provenientes de sus actividades culturales para garantizar su sostenibilidad (Sancho Caparrini, 2013, p. 92). La venta de productos y servicios, como entradas a eventos y materiales derivados de la propiedad intelectual, se revela como una vía significativa para financiar la operación de los centros.

Recursos propios (ahorros, herencia, ingresos por otros trabajos): Un 63% de los centros culturales mencionaron los recursos propios como una fuente importante de financiación, clasificándola entre el segundo y cuarto lugar en su jerarquía de relevancia. Según Lacarrieu y Álvarez (2008), el uso de recursos propios en muchas organizaciones culturales refleja una estrategia de autogestión, donde los gestores culturales recurren a fondos propios o a la

acumulación de ahorros como medida de apoyo ante la falta de recursos externos o dependencias limitadas (p. 112).

Ingresos por actividad alterna dentro del centro cultural (café, tienda, librería): Esta fuente de ingresos también fue mencionada por un 63% de los centros, colocándola entre la segunda y quinta posición en la jerarquización de importancia. Las actividades alternas como el café, tienda o librería, aunque no son la principal fuente de financiación, representan una alternativa estratégica importante para complementar los ingresos generados por las actividades culturales principales. Esta estrategia de diversificación se alinea con la necesidad de los centros culturales de ser autosuficientes en un entorno económico que puede ser incierto (Morales Thomas, 2002, p. 48).

Donaciones e inversiones privadas: El 50% de los centros culturales mencionaron las donaciones y las inversiones privadas como una fuente de financiación importante, colocándola entre la tercera y quinta posición. Este dato refleja la continua dependencia de los centros culturales de la filantropía privada, una fuente que, aunque valiosa, está vinculada a la capacidad de los centros para desarrollar relaciones duraderas con donantes e inversionistas (Palacio Castañeda, 2002, p. 77). Las inversiones privadas pueden jugar un papel crucial en la financiación de proyectos específicos dentro de los centros culturales.

Créditos y préstamos: A pesar de ser la fuente menos relevante, con solo un 38% de los centros mencionándola, los créditos y préstamos se presentan como una vía para la obtención de recursos cuando otras fuentes son insuficientes. Esta fuente de financiación externa puede ser fundamental en momentos de expansión o cuando se requiere una inversión significativa para llevar a cabo proyectos culturales de gran escala (Zubiría, 2002, p. 101).

Características de las sedes, sistemas de medición y estrategias de comunicación en los centros culturales

El análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta sobre las características físicas de las sedes, el sistema de medición y los canales de comunicación de los centros culturales revela aspectos clave sobre su funcionamiento y las estrategias adoptadas para mejorar la gestión cultural.

Características de la sede física

De los 8 centros culturales encuestados, 6 consideran que las características de su sede se adaptan a las necesidades de sus actividades, mientras que 2 centros indican que no cumplen con

esos requisitos. Este dato refleja que, aunque la mayoría de los centros culturales cuenta con espacios que consideran adecuados para sus actividades, un 25% enfrenta limitaciones físicas o funcionales. Como mencionan Sancho Caparrini (2013), los espacios culturales deben responder a las demandas tanto operativas como simbólicas de las actividades que en ellos se realizan, lo cual implica una relación estrecha entre la infraestructura y las prácticas culturales (p. 42). Las limitaciones en las instalaciones pueden influir en la calidad de las actividades y la capacidad de estos centros para ofrecer experiencias culturales más completas, lo que podría impactar su desarrollo en el corto y largo plazo.

Titularidad de la sede

En cuanto a la titularidad de la sede física, se observa una distribución mixta entre la propiedad y el arrendamiento, el 50% de los centros culturales son dueños de sus sedes, lo que les otorga mayor estabilidad a largo plazo; el 25% son arrendatarios, y el 12.5% ocupa la sede en préstamo, mientras que otro 12% lo hace mediante un préstamo limitado o condicionado a través de alianzas o convenios. Estos resultados muestran una diversidad en la forma en que los centros culturales aseguran su sede física, lo que puede influir en sus estrategias de gestión a largo plazo. Como señalan Lacarrieu y Álvarez (2008), la estabilidad en la sede física es crucial para el desarrollo sostenido de los proyectos culturales, ya que permite una mayor planificación a largo plazo y facilita la consolidación de espacios permanentes de cultura (p. 59). Sin embargo, la dependencia del arrendamiento o los acuerdos de préstamo puede generar incertidumbre a nivel de sostenibilidad, ya que estos acuerdos a menudo no ofrecen las garantías necesarias para una planificación a largo plazo.

Sistema de medición

Respecto al sistema de medición utilizado por los centros culturales, el 63% de los centros afirman llevar un sistema de indicadores, mientras que el 25% ha intentado implementarlo sin éxito y el 13% no utiliza ningún sistema de medición. Este dato refleja una tendencia positiva hacia la evaluación de resultados, aunque no todos los centros culturales han logrado implementar un sistema de medición efectivo. Como menciona Creswell (2013), el uso de indicadores en la gestión cultural es una herramienta esencial para evaluar el impacto de las actividades y realizar ajustes en los programas y proyectos, lo que contribuye a una gestión más eficiente y orientada a resultados (p. 122). Sin embargo, los problemas en la implementación de estos sistemas, como el caso del 25% de los centros que no han tenido éxito, sugieren que aún existen dificultades para consolidar

metodologías claras y procesos de evaluación adecuados, lo que podría limitar la capacidad de los centros para optimizar sus programas culturales.

Canales de comunicación y difusión

En cuanto a los canales de difusión utilizados por los centros culturales para promocionar su programación, los datos muestran que la gran mayoría de los centros culturales utiliza medios digitales cerrados como WhatsApp, Telegram e Instagram, con una mención del 88% de los centros; estos canales se caracterizan por ser directos y segmentados, lo que permite una comunicación más cercana con los públicos. Este enfoque coincide con la tendencia actual en la gestión cultural, donde las plataformas digitales y las redes sociales juegan un rol fundamental en la difusión de actividades culturales. Como señala Zubiría (2002), la utilización de tecnologías digitales para la difusión cultural permite una mayor accesibilidad a los públicos y una comunicación más eficiente y directa (p. 67). Facebook también se menciona como un canal relevante con un 50% de menciones. En contraste, medios como “X” (anteriormente Twitter) y los volantes no se utilizan, lo que sugiere una clara preferencia por los canales digitales, los cuales son considerados más efectivos para llegar a una audiencia específica y mantener una comunicación fluida con los usuarios.

Este análisis muestra que, si bien la mayoría de los centros culturales tienen espacios adecuados para sus actividades y utilizan canales digitales para la difusión de sus programas, existe una considerable diversidad en las formas de financiación y en la implementación de sistemas de medición. Estos aspectos reflejan las diferentes realidades de los centros culturales en cuanto a su infraestructura, recursos y estrategias de gestión. Las dificultades en la implementación de sistemas de medición y la dependencia de medios digitales cerrados para la comunicación son elementos clave que deben ser considerados para mejorar la gestión cultural y fortalecer la sostenibilidad de los centros en el futuro.

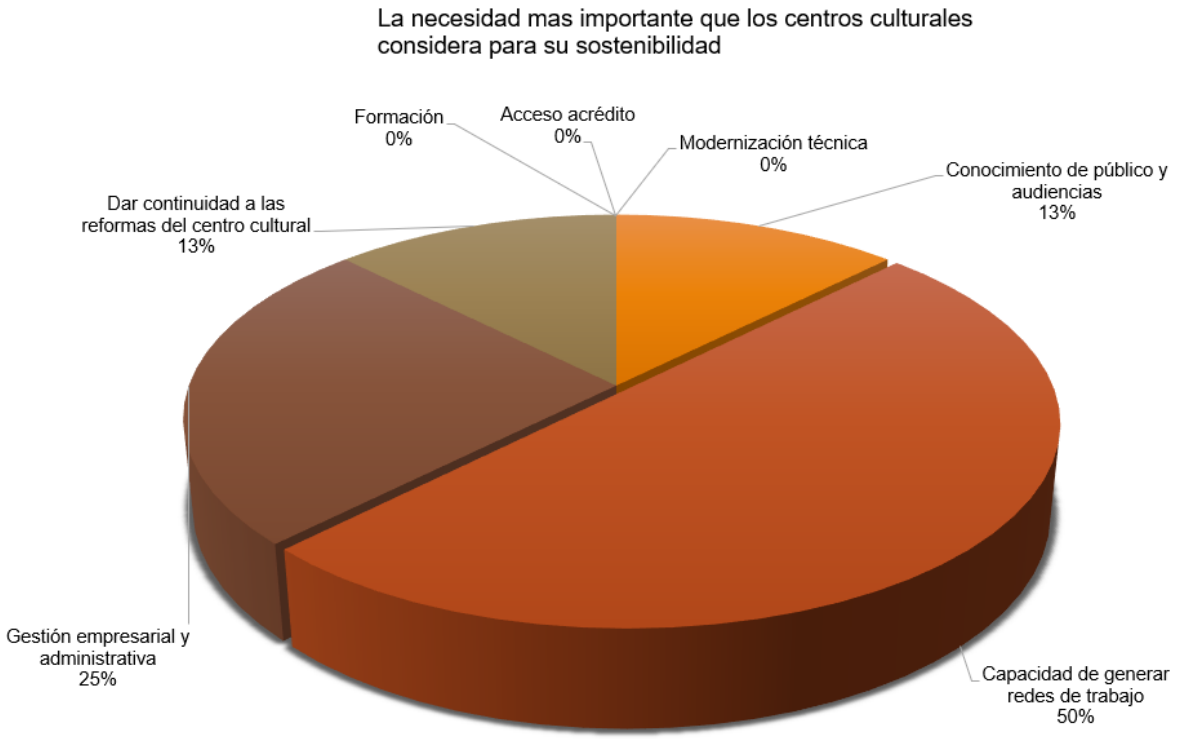
Necesidades para la sostenibilidad del Centro Cultural

Los resultados obtenidos en la encuesta sobre las necesidades más importantes para la sostenibilidad de los centros culturales sugieren que la generación de redes de trabajo es la

necesidad más destacada por los centros culturales, lo que subraya la importancia de las alianzas colaborativas para asegurar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo de estos espacios. Además, se reconoce la relevancia de conocer al público y de fortalecer la gestión empresarial para garantizar una mayor eficiencia operativa y una mejor conexión con las audiencias. Aunque otros aspectos como la formación y la modernización técnica son importantes, no se consideran tan urgentes en este momento.

Tabla 15. La necesidad más importante que los Centros culturales consideran para su sostenibilidad.

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



De los 8 centros culturales encuestados, el 50% considera que la capacidad para generar redes de trabajo es la necesidad más crucial para garantizar la sostenibilidad de sus actividades. Este aspecto es fundamental, ya que las alianzas y colaboraciones son esenciales para fortalecer los vínculos entre los centros culturales y otros actores del sector público, privado y académico. Según Lacarrieu y Álvarez (2008), las redes de colaboración permiten a los centros culturales

acceder a recursos, compartir conocimientos y ampliar su alcance, lo que contribuye significativamente a su sostenibilidad (p. 72). La importancia de las redes de trabajo también ha sido destacada por Morales Thomas (2002), quien señala que los centros culturales dependen de la cooperación mutua para enfrentar los desafíos de financiamiento y recursos, lo que les permite maximizar su impacto en la comunidad (p. 56).

El 13% de los centros mencionó que el conocimiento del público y las audiencias es la prioridad más relevante para la sostenibilidad. Esto sugiere que la comprensión profunda de las audiencias es esencial para desarrollar programas culturales que respondan a sus intereses y necesidades, lo que facilita la atracción de público recurrente. Como señalan autores como Zubiría (2002), la gestión de audiencias es uno de los factores más determinantes para el éxito de cualquier centro cultural, ya que permite conectar de manera efectiva con los públicos y adaptar las actividades a sus preferencias (p. 89).

Otro 13% de los centros señaló que dar continuidad a las reformas del centro cultural es una necesidad relevante. Esto refleja una preocupación por la estabilidad y la evolución de los centros, particularmente en aquellos que se encuentran en procesos de transformación organizacional o estructural. Según Sancho Caparrini (2013), las reformas dentro de las instituciones culturales son necesarias para adaptarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos, y permitir que los centros evolucionen según las demandas contemporáneas de la sociedad (p. 108).

Un 25% de los centros mencionó que la gestión empresarial y administrativa es la necesidad más importante para garantizar la sostenibilidad. Este resultado indica que muchos centros culturales reconocen la necesidad de fortalecer su estructura administrativa y optimizar los recursos disponibles para mejorar la eficiencia operativa. Como afirma Creswell (2013), una sólida gestión empresarial es esencial para cualquier organización cultural, ya que asegura una correcta asignación de los recursos y permite a los centros mantener sus actividades a largo plazo, incluso en contextos económicos desafiantes (p. 134).

Análisis sobre la participación en redes artísticas y culturales

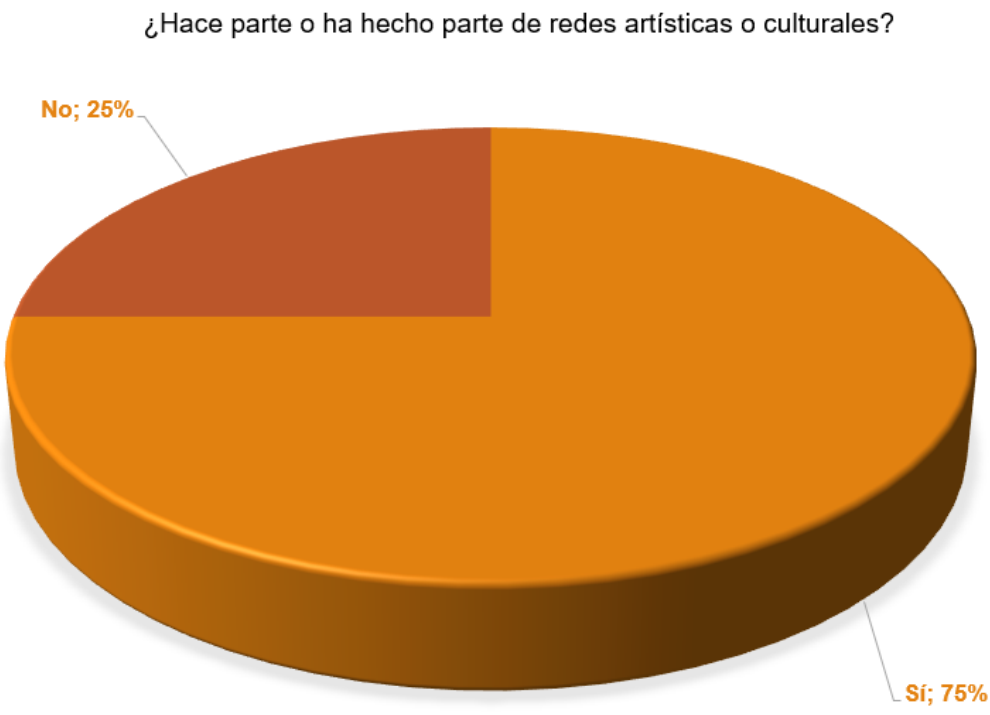
En cuanto a la pregunta de si los centros culturales hacen parte o han hecho parte de redes artísticas o culturales, el 75% de los centros respondió afirmativamente. Este dato resalta la

experiencia de los centros culturales en procesos colaborativos, un aspecto crucial en el sector cultural, ya que permite a los actores culturales trabajar de manera conjunta en proyectos y actividades compartidas. Según Zubiría (2002), las redes culturales son esenciales para fortalecer el trabajo colaborativo y facilitar el intercambio de recursos, conocimientos y experiencias entre diferentes actores culturales, lo cual es fundamental para la sostenibilidad de las iniciativas culturales a largo plazo (p. 72).

Este dato es consistente con la literatura sobre gestión cultural, que destaca la importancia de las redes como un motor de colaboración y de generación de sinergias entre centros culturales, artistas y otras instituciones del sector. La participación en redes se percibe no solo como una estrategia para compartir recursos, sino también como una forma de fortalecer la identidad cultural y la cohesión social en comunidades diversas (Sancho Caparrini, 2013, p. 98).

Tabla 16. ¿Hace parte o ha hecho parte de redes artísticas o culturales?

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



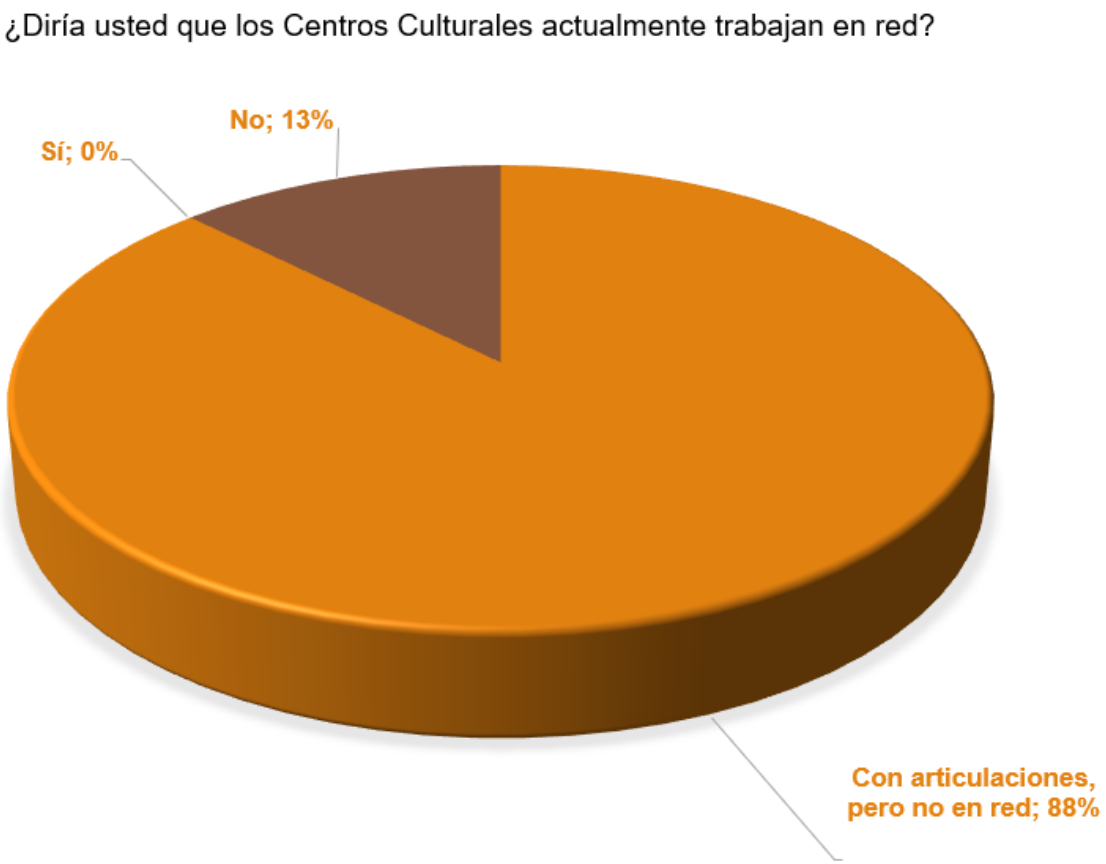
En relación con la pregunta que cuestiona si los centros culturales trabajan en red actualmente, el 88% de los centros indicó que, aunque tienen articulaciones con otros centros y entidades, no lo consideran una red de trabajo consolidada. Este dato sugiere que, a pesar de que los centros colaboran y realizan proyectos conjuntos con otros actores, no perciben estas relaciones como una red estructurada y estable.

Este hallazgo es clave para comprender las dificultades y limitaciones que enfrentan los centros culturales a la hora de formar redes de trabajo sostenibles. Como lo menciona Lacarrieu y Álvarez (2008), las redes colaborativas requieren no solo articulación sino también la creación de una estructura organizada que permita una gestión eficiente de los recursos, la comunicación constante y la toma de decisiones conjunta. En este caso, la falta de una red consolidada puede ser un obstáculo para la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de las actividades culturales (p. 105).

La percepción de que no están trabajando en red a pesar de tener articulaciones con otros centros culturales también podría reflejar la falta de confianza en los sistemas de apoyo mutuo o la desorganización en las formas de colaboración. Este fenómeno es consistente con la idea de que, en muchos casos, las redes culturales en Colombia y en América Latina aún están en proceso de consolidación y necesitan estructuras más claras y protocolos de colaboración que aseguren la sostenibilidad y el impacto a largo plazo (Palacio Castañeda, 2002, p. 61). De la mayoría de los delegados de los centros culturales de esta investigación, el 88% piensan que estos equipamientos trabajan con articulaciones, pero no en red, el 13% afirma que no y ninguno optó por una respuesta afirmativa a esta pregunta, esa percepción revela que, en la práctica, aunque colaboran y realizan proyectos conjuntos con otros, no perciben estas relaciones como una red de trabajo consolidada que ofrezca estabilidad y soporte continuo.

Tabla 17. ¿Diría usted que actualmente los Centros culturales trabajan en red?

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



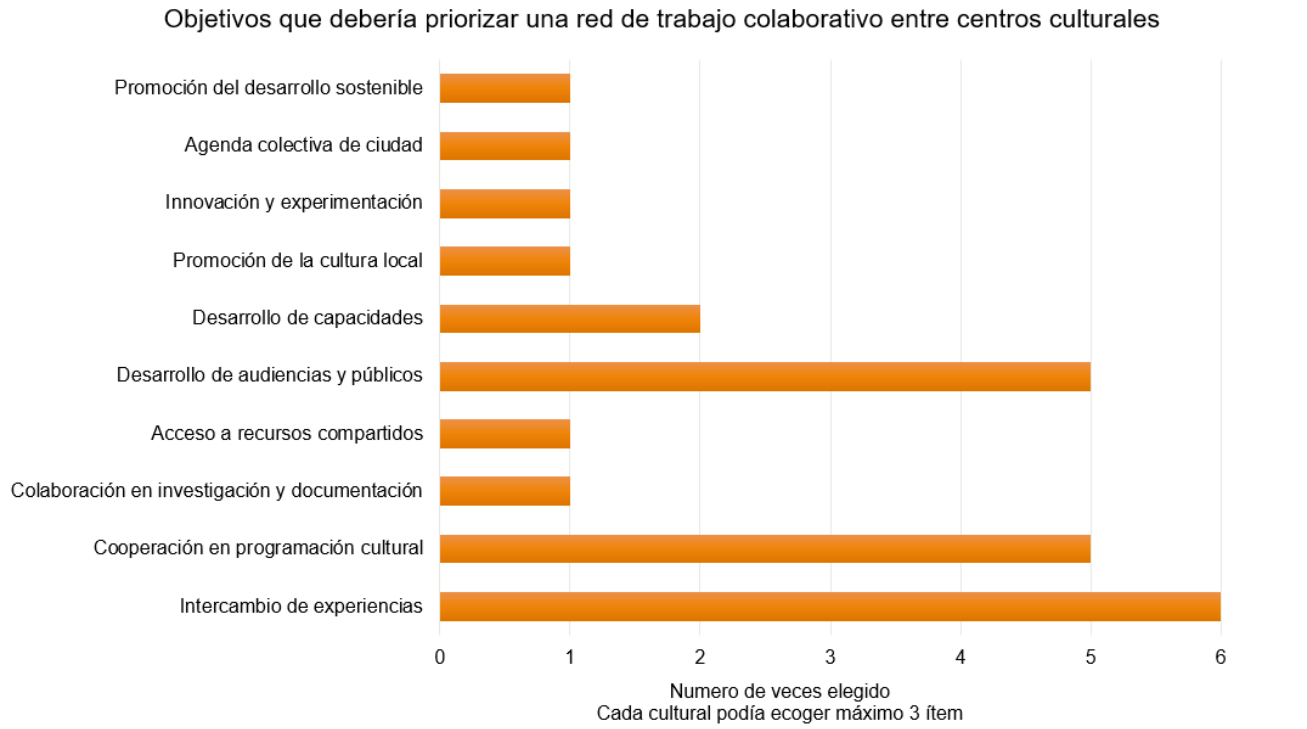
Análisis de los objetivos prioritarios para una red de trabajo colaborativo de centros culturales

Cuando se les pidió a los centros culturales que indicaran máximo tres objetivos prioritarios para una red de trabajo colaborativo, los resultados de la encuesta evidencian que los centros culturales, en el marco de una red de trabajo colaborativo, priorizan el intercambio de experiencias, el desarrollo de audiencias y la cooperación en programación cultural como los objetivos más relevantes. Estas prioridades reflejan una orientación hacia el aprendizaje compartido y la colaboración activa entre los centros, lo cual fortalecería el sector cultural en general. A pesar de que existen otros objetivos igualmente importantes, la diversidad de prioridades según las

necesidades de cada centro cultural destaca la flexibilidad necesaria al construir redes de trabajo que permitan integrar tanto objetivos comunes como específicos.

Tabla 18. Objetivos que debería priorizar una red de trabajo colaborativo entre Centros culturales

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



Objetivos más priorizados

Intercambio de experiencias: Este fue el objetivo más mencionado por el 75% de los centros culturales. El intercambio de experiencias es clave para el fortalecimiento de los centros culturales, ya que permite el aprendizaje mutuo entre instituciones, lo que contribuye a la mejora de sus prácticas, la superación de retos comunes y la celebración de éxitos compartidos. Este tipo de colaboración puede mejorar significativamente las actividades y estrategias de los centros culturales, como lo menciona Sancho Caparrini (2013), quien resalta la importancia del aprendizaje colectivo y la transferencia de conocimiento dentro de redes colaborativas para fortalecer la cultura local y regional (p. 110).

Desarrollo de audiencias y públicos: Este objetivo fue mencionado por una proporción importante de los centros culturales, destacando la necesidad de ampliar y diversificar las

audiencias que participan en las actividades culturales. El desarrollo de públicos es una de las tareas fundamentales de los centros culturales, ya que, como señala Zubiría (2002), la gestión de audiencias asegura no solo la sostenibilidad de los proyectos, sino también la pertinencia cultural al atender las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la población (p. 88).

Cooperación en programación cultural: Este objetivo también recibió una alta priorización, destacando la importancia de trabajar conjuntamente en la planificación y ejecución de actividades culturales. La cooperación en la programación cultural fortalece los lazos entre centros culturales, generando una mayor variedad de actividades, mejor uso de recursos y una oferta cultural más diversa y accesible para la comunidad. Como afirman Lacarrieu y Álvarez (2008), la cooperación en la programación permite a los centros culturales multiplicar su impacto mediante la sinergia de esfuerzos y el aprovechamiento de las fortalezas de cada institución (p. 122).

Objetivos menos priorizados

Por otro lado, objetivos como la colaboración en investigación y documentación, acceso a recursos compartidos, promoción de la cultura local, innovación y experimentación, así como agenda colectiva de ciudad y promoción del desarrollo sostenible fueron mencionados solo una vez por los centros culturales. Esto refleja que, aunque estas áreas son importantes, no son percibidas como prioritarias para la mayoría de los centros en el contexto de una red colaborativa.

Estas prioridades podrían estar vinculadas a necesidades y aspiraciones específicas de ciertos centros que, en función de sus características, misiones o contextos particulares, deciden enfocarse en estos objetivos más allá de la colaboración generalizada. En este sentido, como señala Morales Thomas (2002), cada centro cultural puede tener necesidades particulares que le lleven a priorizar ciertos aspectos según su visión y recursos disponibles, lo que también debería ser tomado en cuenta para adaptar las redes colaborativas a las realidades locales y específicas de cada centro (p. 63).

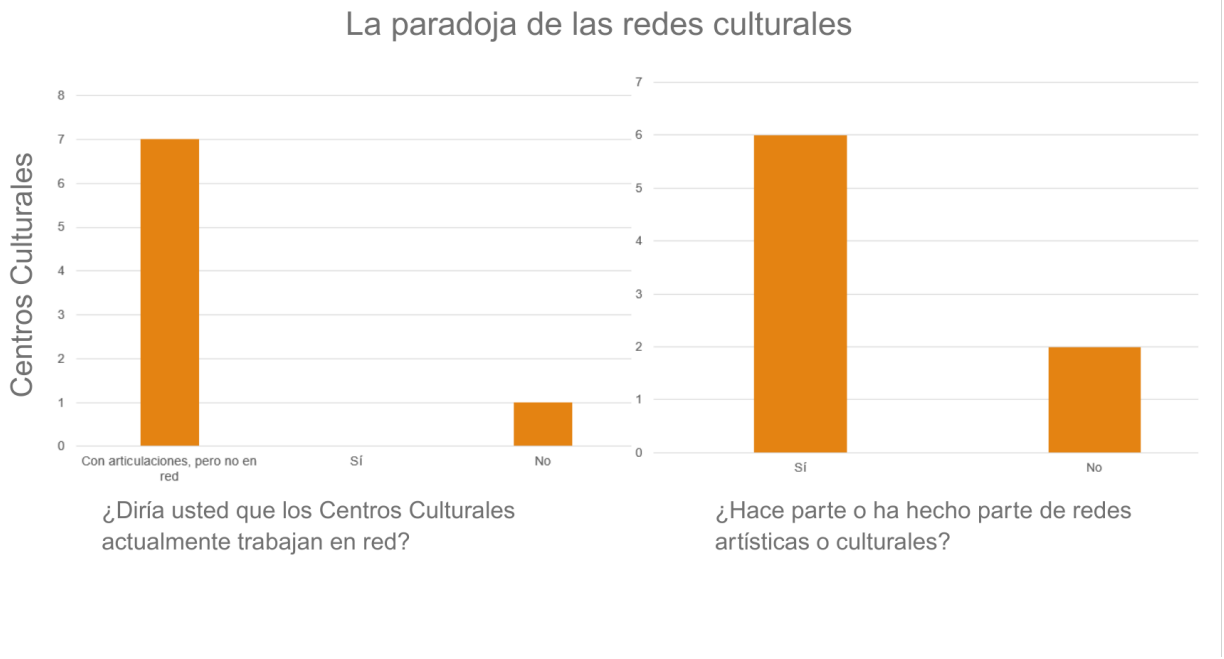
Conclusiones generales de la encuesta

La encuesta realizada a ocho centros culturales (seis de Medellín y dos de El Retiro) evidencia una alta valoración del trabajo colaborativo entre los centros culturales, pero también resalta una falta de estructura formal en las redes existentes. Si bien los centros culturales

reconocen la importancia de trabajar en red para la sostenibilidad, los desafíos organizacionales y estructurales dificultan la consolidación de una red efectiva y estable. A medida que los centros buscan fortalecer sus relaciones colaborativas, es fundamental que se implementen estrategias claras que faciliten la formalización de las redes y aseguren la sostenibilidad a largo plazo, lo que permitirá un impacto más amplio y profundo en las comunidades a las que sirven.

Tabla 19. La paradoja de las redes culturales.

Encuesta a ocho centros culturales de Medellín y El Retiro - año 2024.
Fuente: Lorena Mira Rodas, trabajo de grado propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales - Maestría Gestión Cultural UdeA



A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes, que reflejan tanto las fortalezas como los retos actuales que enfrentan estos centros, además de la visión y necesidad de consolidar una red colaborativa de trabajo.

Vinculación y trabajo colaborativo:

La encuesta revela que los centros culturales reconocen el trabajo colectivo y la articulación con otros actores como elementos clave para realizar sus actividades. En particular, el 88% de los centros integran tanto personal propio como externo en actividades de creación, lo que muestra una fuerte dependencia de la colaboración externa. Esta integración sugiere que los centros culturales funcionan dentro de un ecosistema cultural más amplio, donde el trabajo en red es crucial

para su operatividad y éxito. Lacarrieu y Álvarez (2008) destacan que la colaboración externa en la creación de proyectos culturales es un pilar fundamental para fortalecer la oferta cultural y construir vínculos estratégicos que garanticen la sostenibilidad de los centros (p. 72).

Necesidad de generar redes para la sostenibilidad:

El 50% de los centros culturales considera que la generación de redes de trabajo es fundamental para su sostenibilidad. Este hallazgo refuerza la idea de que los centros culturales dependen de vínculos colaborativos estables para asegurar su crecimiento y resiliencia. La participación en redes permite compartir recursos y conocimientos, lo que multiplica el impacto cultural a nivel local y regional. Sin embargo, a pesar de esta necesidad expresada, el 88% de los centros afirman trabajar con articulaciones, pero no como parte de una red consolidada, lo que revela una paradoja, (tabla 19) aunque se reconoce la importancia de las redes, la práctica diaria aún está lejos de consolidar una estructura formal y estable de colaboración.

Participación en redes artísticas y culturales:

Un 75% de los centros culturales ha sido parte de redes artísticas o culturales, lo que sugiere que la experiencia previa en redes es común entre ellos. No obstante, aunque esta participación ha sido recurrente, la satisfacción con estas redes no ha sido suficiente para consolidar estructuras colaborativas formales. Sancho Caparrini (2013) explica que la falta de estabilidad y coordinación en algunas redes puede dificultar que los centros culturales logren cumplir con sus objetivos a largo plazo (p. 98). Esta falta de estabilidad en las redes previas puede ser la razón de la desconfianza y la falta de estructura que aún prevalece.

Retos en la creación de una red formal:

Aunque los centros culturales reconocen la importancia de trabajar en red, sus experiencias pasadas o condiciones actuales no les han permitido formalizar y consolidar una red efectiva. La paradoja que se observa en los resultados es clara: aunque se valoran las redes y colaboraciones, la ausencia de una red estable y organizada limita el alcance y la sostenibilidad de los proyectos conjuntos. Esta contradicción destaca la necesidad de generar estrategias que permitan formalizar las relaciones colaborativas y que favorezcan vínculos estables que vayan más allá de colaboraciones puntuales.

Objetivos de la red colaborativa:

Los objetivos más mencionados para una red colaborativa incluyen el intercambio de experiencias, el desarrollo de audiencias y públicos y la cooperación en la programación cultural.

Estos resultados indican que los centros culturales están enfocados en aprender de las experiencias de otros y en atraer y mantener audiencias, lo que es crucial para su sostenibilidad a largo plazo. El intercambio de experiencias permite fortalecer las capacidades individuales, mientras que la cooperación en la programación cultural promueve una oferta diversificada que beneficia tanto a los centros como a la comunidad.

Barreas y desafíos identificados:

La falta de espacios adecuados en algunos centros, lo que limita su capacidad para expandir sus actividades. La dependencia de recursos limitados y la dificultad para acceder a fuentes públicas de financiación. La desconexión de redes formales, lo que revela que, aunque existe colaboración, la falta de una red formal y estructurada dificulta la coordinación y maximización de los esfuerzos colaborativos.

Estrategias de difusión:

El uso de redes sociales y canales digitales como Instagram, WhatsApp y Facebook es predominante entre los centros culturales, lo que refleja una estrategia de conexión digital con sus públicos. Estas plataformas son vistas como un canal accesible y eficaz para la difusión de actividades culturales, incrementando la visibilidad y promoviendo la participación en las actividades.

Perfil de las audiencias:

Los adultos de 29 a 59 años son el público predominante en los centros culturales, lo que sugiere que los centros se están enfocando principalmente en este grupo, mientras que otros grupos, como los jóvenes y niños, parecen estar menos atendidos. Esta tendencia plantea una pregunta clave: ¿Cómo deben los centros culturales adaptar sus actividades para impactar a otros públicos? La respuesta a esta pregunta será crucial para expandir la relevancia y la sostenibilidad de los centros en el futuro.

El desarrollo de audiencias es, para los centros culturales, un pilar estratégico esencial que no solo responde a la necesidad de asegurar la sostenibilidad económica, sino también a la misión cultural de cada institución. Como señala Lacarrieu y Álvarez (2008), la construcción de audiencias es un proceso clave para garantizar que los centros culturales no solo sean autosostenibles, sino que también fortalezcan su impacto social y cumplan con su rol cultural dentro de la comunidad (p. 110). Al priorizar este desarrollo dentro de una red colaborativa, se facilita la creación de un ecosistema cultural inclusivo y participativo, capaz de adaptarse a las

transformaciones culturales y tecnológicas actuales, mientras refuerza el compromiso del público con el arte y la cultura. Además, como afirma Zubiría (2002), el desarrollo de audiencias contribuye a la legitimidad y relevancia cultural de los centros, consolidando su posición como actores clave dentro del panorama cultural (p. 92). En síntesis, la construcción de audiencias no es solo una meta operativa, sino una estrategia integral que potencia la sostenibilidad, el impacto social y la legitimidad de los centros culturales dentro de sus comunidades.



Ilustración 21Barreras del trabajo en red. Ilust. de Álvaro Truchafrita.

5.2.Resultados y análisis de los grupos focales

Se realizaron tres grupos focales semiestructurados, el primero con los delegados por parte de los centros culturales y los otros dos con expertos del sector cultural. Este se realizó a través de un método deductivo con preguntas desencadenantes guiadas para generar discusiones profundas y significativas. Para cada grupo focal se tuvo en cuenta la metodología descrita anteriormente con relación al equipo de trabajo, el protocolo de campo y cada uno tuvo su guía de entrevista según el caso.

Además de la participación de los representantes de estos centros culturales, quienes suministraron información y compartieron experiencias, se contó con el aporte de trece personas

de amplia trayectoria en el sector cultural, quienes mediante los grupos focales semiestructurados compartieron visiones y retroalimentaron el ejercicio de la investigación.

5.2.1. Resultados y análisis grupo focal de centros culturales

Guía de entrevista para grupo focal de Centros culturales

Este grupo focal se enfocó en profundizar en la paradoja evidenciada en la encuesta inicial: aunque la mayoría de los centros culturales reconocen la importancia del trabajo colaborativo, también manifiestan no participar en redes. Asimismo, se abordó la pregunta: ¿Cuál de las siguientes necesidades considera más importante para la sostenibilidad del Centro Cultural?, ante la cual la mayoría respondió "capacidad de generar redes de trabajo".

Para guiar la conversación, se elaboró una guía de preguntas que sirvió como hoja de ruta durante el encuentro. En la siguiente tabla se presentan las temáticas abordadas y las preguntas orientadoras correspondientes a cada una.

Tabla 20. Guía de preguntas grupo focal Centros culturales.

TEMÁTICA	PREGUNTAS
Sobre Redes	¿Considera usted que la articulación es una forma de trabajo en red?
	¿Por qué sí se hace trabajo colaborativo, pero no se consolida el trabajo en red?
	¿Cuál es la diferencia entre el trabajo en red y el trabajo colaborativo?
	¿Cuál cree usted que es más conveniente para los Centros Culturales, el trabajo en Red o el trabajo colaborativo?
	¿Por qué creen que las redes en las que han estado no han funcionado?
Objetivos que deberían priorizar en una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales	¿Dentro del marco de intercambios de experiencias cuáles son sus necesidades?
	¿Cuál sería la cooperación en la programación cultural?

Público, audiencias y visitantes	¿De qué manera el trabajo en red podría ser un camino para conocer los públicos y audiencias?
	¿Qué acciones se podrían plantear para el desarrollo de audiencias y públicos?
Red V.S. Trabajo colaborativo ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que es la manera más eficaz de resolverlo? ¿A través de una red o a través de un trabajo colaborativo?	Intercambio de experiencias
	Cooperación en programación cultural
	Colaboración en investigación y documentación
	Acceso a recursos compartidos
	Desarrollo de audiencias y públicos
	Desarrollo de capacidades
	Promoción de la cultura local
	Innovación y experimentación
	Agenda colectiva de ciudad
	Promoción del desarrollo sostenible
Conclusiones	¿Después de todo esto que analizamos, para qué objetivos estaría usted dispuesto a entregar esa inversión de tiempo que requiere una red?
	¿Cuál sería el valor de retorno que usted espera de una red?

El grupo focal de centros culturales se realizó de manera virtual, con una duración de dos horas y, aunque se invitaron los 8 centros culturales de la muestra, participó solo el 50%:

- **María José Gómez** – Representante del Claustro Comfama.
- **Ricardo Pineda** – Representante Cubo Universo Creativo.
- **Jaime Suárez** – Representante La Pascasia.
- **Lorena Mira Rodas** - Representante Centro Cultural Facultad de Artes UdeA.

En este grupo focal se exploraron las percepciones, experiencias y desafíos en torno a la colaboración y el trabajo en red en el sector cultural. Este análisis se contextualiza con los datos previos de la encuesta y se enmarca en el objetivo general de esta investigación: el diseño de una metodología para la creación de redes colaborativas entre centros culturales en el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro. A través de un enfoque

hermenéutico fenomenológico, se busca desvelar el sentido compartido de la colaboración cultural y su relevancia para la sostenibilidad.

- Los temas claves en la discusión fueron:
- Diferenciación entre Trabajo en Red y Trabajo Colaborativo.
- Sostenibilidad y Adaptabilidad del Modelo de Red.
- Desarrollo de Audiencias como Eje de Colaboración.
- Colaboraciones Propuestas y Estrategias Operativas.

Diferenciación entre Trabajo en Red y Trabajo Colaborativo

Uno de los puntos más relevantes del grupo focal fue la distinción entre trabajo en red y trabajo colaborativo. Los participantes expresan una paradoja central: aunque reconocen la necesidad de trabajar en red para la sostenibilidad y fortalecimiento de sus actividades, en la práctica tienden a operar a través de articulaciones puntuales, sin una red formalizada. Dos de los participantes subrayan que la colaboración suele limitarse entre los mismos actores y para el desarrollo de actividades puntuales, mientras que una red auténtica debe ser un proceso sostenido y ampliado, que involucre a diversos actores y permita construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el compromiso mutuo.

Los otros participantes coincidieron en que la red tiene un potencial transformador si se estructura más allá de la simple colaboración, permitiendo integrar distintos actores, visiones y recursos en un proceso continuo. Esta necesidad de construir redes que trascienden lo puntual refleja un anhelo compartido por estructurar un sistema colaborativo estable y flexible, en contraste con las limitaciones observadas en los datos de la encuesta, donde el 88% de los centros afirmaron trabajar en articulación sin considerarse parte de una red.

Sostenibilidad y Adaptabilidad del Modelo de Red

La discusión sobre sostenibilidad resaltó la importancia de adaptar cualquier modelo de red a los contextos específicos de cada centro cultural. Se advirtió que replicar modelos de otros contextos no siempre es efectivo, puesto que la cultura y el territorio influyen en la forma en que los centros operan y se vinculan. Esta percepción se alinea con los resultados de la encuesta, donde se observa una fuerte dependencia de fuentes de financiamiento propias y adaptadas al contexto local, como ingresos generados por actividades y recursos propios, como el desarrollo de

actividades artísticas y culturales, no solo con el personal propio de cada centro cultural, sino en conjunto con externos, que los participantes indican lo son en la mayoría de las comunidades.

La sostenibilidad de la red, según los participantes, no solo depende de la financiación, sino también de una visión compartida y adaptativa que permita responder a las fluctuaciones del entorno sin perder la cohesión. Esta perspectiva apunta a la necesidad de diseñar una metodología flexible que contemple las particularidades territoriales y culturales de cada centro, promoviendo un equilibrio entre la autonomía y el compromiso colaborativo. Además, surge la importancia de conocer las comunidades donde cada centro cultural está ubicado, como los públicos que los visitan.

Desarrollo de audiencias como eje de colaboración

Las audiencias, los públicos y las comunidades fueron otro tema prioritario en el debate, considerado como un objetivo fundamental para la red. Entre las acciones planteadas para el conocimiento y desarrollo de audiencias se nombra la creación de una programación cultural colectiva y estrategias de difusión colaborativa, señalando que los centros culturales pueden lograr un mayor impacto si trabajan juntos en la construcción de audiencias compartidas. Este enfoque, ya señalado en la encuesta como uno de los principales objetivos de la red, refleja la comprensión de que la sostenibilidad cultural no solo se basa en la producción de actividades, sino también en la formación y fidelización de un público comprometido y participativo.

El desarrollo de audiencias también se entendió como una forma de construir un sentido de pertenencia colectiva y posicionar a los centros culturales como referentes en sus comunidades. En esta línea, los participantes identificaron que el trabajo en red puede facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en la captación y fidelización de audiencias, optimizando los recursos y extendiendo el alcance de las actividades culturales.

Colaboraciones Propuestas y Estrategias Operativas

Los participantes sugirieron varias formas de colaboración que podrían materializarse en una red. Dos propusieron el intercambio de recursos físicos y de conocimiento, como mobiliario y personal especializado, para maximizar el uso de los recursos existentes. Otro abogó por una programación complementaria, en la que los centros culturales puedan coordinar sus eventos para evitar competencia y, en cambio, sumar esfuerzos hacia una programación que enriquezca la oferta cultural de la región.

Esta propuesta de colaboración operativa demuestra un deseo de optimización y eficiencia, coherente con la observación de que la articulación actual es “obligada” por condiciones de escasez de recursos. La red, en este sentido, no solo es vista como un medio para compartir experiencias, sino como una herramienta práctica para la gestión de recursos, reduciendo la carga operativa y permitiendo una estructura de trabajo más sostenible y funcional.

Conclusiones generales grupo focal centros culturales

Cada centro cultural posee su identidad distintiva y enfoque particular, pero ¿qué los conecta? Se identifica que su unidad reside en su compromiso compartido con el desarrollo cultural y social de la comunidad. Estos centros se esfuerzan por consolidar la riqueza de la identidad cultural local y por promover la igualdad de oportunidades culturales para todos los residentes de sus áreas de influencia. Además, ofrecen una amplia gama de programas culturales y artísticos que proporcionan un espacio enriquecedor para la educación y la formación. También ofrecen una variada selección de talleres y cursos que permiten a las personas aprender y cultivar sus habilidades en diversas disciplinas artísticas, estimulando su creatividad. A pesar de sus individualidades, comparten obstáculos comunes, como la financiación y la gestión. Su importancia radica en su capacidad para contribuir al enriquecimiento cultural y educativo de sus comunidades.

Los centros culturales revelan, a través de sus prácticas, que la cultura no es un producto estático, sino un proceso vivo y en movimiento que se sostiene en la interacción humana y el trabajo colaborativo. Este enfoque subraya la necesidad de consolidar redes de colaboración, no solo como una solución estructural, sino como un reflejo del ethos que viven los centros: un sentido de pertenencia colectiva y un compromiso con el intercambio de saberes como forma de preservar y transformar la cultura.

Uno de los temas que surgió como preocupación fue el riesgo de que la red genere una sobrecarga de trabajo o “giro en círculo”, es decir, que los actores colaboran sin avanzar significativamente hacia sus objetivos. Esta percepción se vincula con la necesidad de claridad en los objetivos y roles dentro de la red, para evitar duplicidades y asegurar que todos los participantes sientan una retribución tangible en sus esfuerzos colaborativos.

La confianza y el reconocimiento mutuo son esenciales para la sostenibilidad de la red. Sin estos elementos, existe una tendencia a la desintegración de las redes, un fenómeno que, como se

mencionó en varias ocasiones, debería entenderse no como un fracaso, sino como un proceso interno a la dinámica de las redes culturales.

El análisis del grupo focal confirma la necesidad y deseo de una red colaborativa estable y efectiva entre los centros culturales, pero también revela los desafíos inherentes a su implementación. Los centros reconocen que una red puede ofrecer soluciones a problemas comunes y optimizar recursos, pero solo si se estructura sobre una base de confianza, claridad de papeles y objetivos compartidos. La metodología para el diseño de esta red deberá contemplar tanto las aspiraciones como las limitaciones expresadas, promoviendo una colaboración que no solo responda a las necesidades del presente, sino que también sea capaz de adaptarse y sostenerse a lo largo del tiempo, respetando la identidad y contexto de cada centro cultural e incorporar mecanismos de retroalimentación y ajuste constante, de manera que la red pueda adaptarse a los cambios y evitar caer en prácticas ineficientes o agotadoras.

5.2.2. Resultados y análisis del grupo focal con expertos

Los grupos focales 2 y 3 se realizaron con expertos del sector cultural, que desde una mirada externa a los centros culturales y desde sus experiencias, aportaron sobre la temática planteada: la creación y sostenimiento de redes culturales. Estos dos grupos focales ofrecieron un análisis en profundidad compuestos por 13 agentes clave del ámbito cultural, quienes compartieron sus perspectivas sobre la conceptualización, implementación y sostenibilidad de redes colaborativas, con el fin de optimizar el tiempo y crear discusiones más productivas, se dividieron los 13 expertos en dos grupos. Este análisis fue complementario a los resultados de la encuesta y al grupo focal con representantes de centros culturales previamente discutidos, proporcionando una visión integral que refuerza el propósito central de esta investigación: el diseño de una metodología para la creación de redes colaborativas en el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro.

A continuación, se presentan las reseñas de los participantes:

Participantes martes 15 de octubre de 2024

Alejandro Tobón: doctor en Historia de América Latina, magíster en Estudios Latinoamericanos y licenciado en Educación Musical. Docente de Música de la Facultad de Artes de la Universidad de Antioquia. Coordinador del grupo de investigación “Valores musicales regionales” de la misma universidad. Fue vicedecano de la facultad de artes UdeA.

María del Rosario Escobar: directora del Museo de Antioquia. Larga trayectoria profesional en el sector cultural y artístico. Entre 2012 y 2015, se desempeñó como secretaria de Cultura Ciudadana de Medellín y antes de esto, fue la coordinadora de Extensión Cultural de la Universidad Eafit y editora de la sección Cultura del periódico El Mundo. Es comunicadora social y periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana con maestría en Estudios Humanísticos de EAFIT y especialista en Semiótica de la Interacción Comunicativa y en Periodismo Urbano, también ha sido docente de cátedra en el área de Humanidades de Eafit, y ha realizado publicaciones e investigaciones en temas de arte para diversos medios y fondos editoriales.

Marcela Trujillo: jefe de extensión de la facultad de artes de la Universidad de Antioquia. Fue directora del Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia 2020-2022. Subdirectora de Formación Artística Instituto Distrital de las Artes–Idartes 2019. Asesora de Dirección Instituto Distrital de las Artes 2018.Subsecretaria Ciudadanía Cultural Alcaldía de Medellín 2013-2016.

Lina Tobón: directora de la Corporación Mangley del Grupo Oficina da Capoeira. Trabajo de red con América Latina, Maestría en gerencia social en EAFIT. Licenciado en Educación Física, Universidad de Antioquia (2015). Tiene experiencia en el área de Educación, con énfasis en Enseñanza-Aprendizaje. Coordinadora y docente de proyectos de intervención social durante 10 años en el Centro de Desarrollo Cultural de Moravia: Formación artística y Escuela Complementaria Día. Capoeira historias de Paz Formación de formadores en el proyecto MOVA Centro de Innovación para el Maestro.

Luz Estela Peña: Líder de Proyecto Sistema de Bibliotecas Públicas. Representante en el Consejo de Iberbibliotecas, actualmente. Diseñó y lideró la red de bibliotecas de Medellín y el plan Municipal de lectura escritura y oralidad.

Yudeisy Díaz: Asesora Sistema Integral para la Paz (SIP)-Organización de Estados Iberoamericanos (OEI)/JEP. Coordinadora Estrategia cultural y artística - Comisión de la Verdad. Coordinadora Arte para la transformación social - Instituto Distrital de las Artes (Idartes). Coordinadora de Programas y Proyectos de Cultura - Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

Adriana Areiza Pérez: Actualmente Profesora e investigadora en la Universidad de Antioquia, Asesora pedagógica en la Facultad de Medicina, Coordinadora del Programa de Tutorías Entre Pares en Lectura, Escritura y Oralidad -TEP-LEO de la misma Universidad, profesional parte del equipo base de trabajo de Permanencia Universitaria de la Vicerrectoría de

docencia, en las líneas de Formación y Acompañamiento a estudiantes de pregrado y posgrado. Bibliotecóloga de la Escuela Interamericana de Bibliotecología –EIB- de la Universidad de Antioquia. Maestranda en Estudios de Información en la Universidad Nacional Autónoma de México. Diplomada en Lenguaje y Permanencia Estudiantil y Animación digital.

Participantes miércoles 16 de octubre de 2024

Juan Diego Mejía: escritor colombiano, matemático de la Universidad Nacional. Su novela El cine era mejor que la vida, fue ganadora del premio Colcultura en 1996, narrador, dueño de una palabra poética y un mundo que refleja la vida de seres anónimos y felices. Productor de cine y televisión, se desempeñó como director del Canal Universitario (Canal U), secretario de Cultura Ciudadana de Medellín. Director de la Fiesta del Libro y la Cultura de Medellín y asesor cultural de Comfama.

María Rosa Machado: Comunicadora Social, con especialización Gerencia del Desarrollo Social de EAFIT y Especialización en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de los Andes. Con amplia experiencia en el sector cultural, Gerencia Cultural y administración pública. Gerenció y coordinó proyectos musicales en el Ministerio de Cultura, resaltando su gestión como Coordinadora del Programa Nacional de Bandas de Música. Directora de Cultura de la Gobernación de Antioquia durante el 2006 y el 2007, creadora de la estrategia Antioquia Vive a través de la puesta en marcha de Festivales como Antioquia Vive la Música. Subsecretaria de Cultura de la Alcaldía de Medellín entre el año 2008 y el 2011, desde donde lideró los proyectos Parques Biblioteca, Redes de Formación Artística (donde se destacó la gestión de la Red de Escuelas de Música), el programa de Casas y Centros Culturales, entre ellos la puesta en marcha del Centro de Desarrollo Cultural de Moravia reconocido en el ámbito nacional e internacional, el Sistema Municipal de Cultura, la Fiesta del Libro y la Cultura, el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011–2020, los grandes eventos de Ciudad, entre otros. Jefe del Departamento de Cultura de Comfenalco Antioquia.

Herman Ferney Montoya: Líder del programa de bibliotecas, lectura y patrimonio de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. Antropólogo de la Universidad de Antioquia y especialista en Educación ambiental y en Gestión e intervención del patrimonio construido de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Lidera el programa de bibliotecas, lectura y patrimonio de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín y coordina el Plan de lectura y escritura. Montoya ha dirigido distintos proyectos, entre los que destacan la formulación de los

planes corregimentales de cultura; el "Plan de desarrollo cultural de Medellín 2011-2020, Medellín, una ciudad que se piensa y se construye desde la cultura"; la investigación sobre la memoria cultural del barrio Moravia para la formulación del programa del Centro de desarrollo Cultural y la investigación sobre las trayectorias culturales de las zonas en que se construyeron los últimos parques bibliotecas de la ciudad. Ha sido subsecretario de Cultura de la Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín y ponente en distintos foros locales, nacionales e internacionales. Montoya ha publicado varios artículos y trabajos de investigación sobre temas culturales y del patrimonio.

Daniela Saldarriaga Roldán: directora del Museo Juan del Corral en Santa Fe de Antioquia. Profesional en Museología y Gestión del Patrimonio Cultural. Profesional Área de Patrimonio Instituto de cultura y patrimonio de Antioquia. Artista plástica de la Universidad de Antioquia. Ha participado en las redes de museos.

Ana María Restrepo: Comunicadora social – Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en Gestión Regional del Desarrollo en la Universidad de los Andes (Bogotá). Fue la directora del Centro de Desarrollo Cultural de Moravia por más de cuatro años, convenio de la Alcaldía de Medellín y Comfenalco Antioquia, que ha sido referente nacional e internacional por su modelo de gestión cultural comunitario. También es docente del programa Cátedra-Medellín de Urbam (Centro de Estudios Urbanos y Ambientales de la Universidad EAFIT). Actualmente coordinadora de Convocatorias y Estímulos de Arte y Cultura Alcaldía de Medellín. Trabajó en redes de centros culturales en América Latina.

Didier Álvarez Zapata: Bibliotecólogo de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia. Especialista en Animación Sociocultural y Pedagogía Social y Magíster en Ciencia Política. Ha trabajado como bibliotecario escolar, público y universitario en diversos servicios, redes y sistemas de información y lectura. Desde 1998 se desempeña como profesor e investigador en la Universidad de Antioquia, en el campo de las relaciones entre la cultura escrita, las bibliotecas y la vida social y política.

Guía de entrevista para grupo focal de expertos en el sector cultural

Para los expertos se desarrolló una guía de preguntas, las cuales funcionaron como ruta para dirigir la conversación, en la siguiente tabla, se describen las temáticas y preguntas orientadoras para cada tema.

Tabla 21. Guía de entrevista para grupo focal de expertos en el sector cultural.

TEMÁTICA	PREGUNTAS
Rompiendo el hielo	¿Considera usted que el trabajo en red es necesario? ¿Consideran ustedes que todas las redes fracasan? ¿Cómo se mide el éxito de una red?
Articulación - Trabajo en red	¿Qué diferencias hay entre un trabajo articulado y un trabajo en red? ¿Es posible una red público - privada? ¿En qué casos la articulación puede ser más pertinente, que la generación de una red constituida oficialmente? ¿El éxito de una red depende de las organizaciones o de las personas?
Sostenibilidad	¿El correcto funcionamiento de una red implica la inyección permanente de recursos? Recursos como el tiempo, el talento, y el dinero son necesidades de un mismo nivel? ¿se necesita alguno más que otro? ¿Cuál es la temporalidad de una red? si dura dos años y se terminó, fallo?
Hablando desde la experiencia, en las redes que ustedes conocen y han estado…	¿Cómo entiende la bibliotecología el trabajo en red? ¿Cuáles son los productos que se intercambian, que se ponen a circular en las redes a las que han pertenecido? ¿Qué determina los niveles jerárquicos que deberían darse en una red? ¿Cuáles son las principales amenazas en una red?
Concretando	Desde la definición de la red hay unos resultados y unos insumos, las redes transforman ¿qué es lo que transforma una red? ¿Cuál es ese valor que se convierte en un valor mejor?

	¿Cuáles creen que serían las condiciones fundamentales para el trabajo en red entre centros culturales?

Los temas claves en la discusión fueron:

- Conceptualización de la Red y la Sostenibilidad en el Contexto Cultural.
- Obstáculos y Retos en la Colaboración Cultural.
- Mínimos a la hora de abordar una red.

Conceptualización de la Red y la Sostenibilidad en el Contexto Cultural

Los participantes definieron la "red" como un acuerdo basado en compromisos de intercambio y transferencia de conocimientos, experiencias y recursos. Destacan que una red es mucho más que una estructura de colaboración puntual, sino que es un ente orgánico y colaborativo que permite la interacción sostenida entre los participantes. Para algunos, una red debe ser heterárquica y holística, donde las relaciones no estén jerarquizadas, sino que distribuyan el poder y las responsabilidades equitativamente.

Por otro lado, se hizo una distinción importante entre "red" y "sistema". Según algunos expertos, el sistema implica un enfoque más estructural y formal con dependencia técnica, administrativa y logística, orientado a resultados tangibles, mientras que la red se ve más como un ecosistema de colaboración espontánea y distribuida. Un participante introdujo el concepto de bienes comunes en una red, sugiriendo que estas organizaciones podrían sustentarse en la visión de crear valor colectivo que trascienda la simple financiación. Este contraste entre red y sistema refleja una tensión fundamental en la colaboración cultural, donde la estructura formal puede limitar la flexibilidad que es esencial para la creatividad y la adaptabilidad de una red.

Uno de los temas centrales fue la sostenibilidad de las redes culturales. Los expertos coincidieron en que una red efectiva y duradera no solo depende de los recursos económicos, sino de la capacidad de mantener conexiones significativas y de beneficios tangibles en sus miembros. Varios participantes señalaron que, para asegurar la sostenibilidad, una red debe fundamentarse en el beneficio mutuo y el respeto por las diferencias individuales de cada participante. Se subrayó la importancia de que la red permita a cada miembro no solo contribuir, sino también recibir apoyo en áreas críticas para su desarrollo.

Además, algunos participantes enfatizaron que la flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales para que la red evolucione con el tiempo, respondiendo a los cambios en el contexto cultural y en las necesidades de los miembros. Esta perspectiva coincide con los resultados de la encuesta, donde el desarrollo de audiencias y la flexibilidad fueron vistos como factores clave para la sostenibilidad. La visión de que una red debe estructurarse con un enfoque "ganar-ganar" resalta la importancia de diseñar metodologías que permitan a los centros culturales optimizar recursos y beneficiarse mutuamente, sin perder su autonomía y particularidades.

Obstáculos y Retos en la Colaboración Cultural

Un obstáculo recurrente identificado en el grupo focal fue la resistencia a la formalización de las redes. Varios expertos expresaron que la formalización excesiva de las redes mediante documentos y protocolos rígidos puede ser perjudicial para la dinámica colaborativa. Los participantes resaltaron que, en el contexto cultural, la estructura rígida puede sofocar la espontaneidad y la creatividad necesaria para que las colaboraciones prosperen.

Esta resistencia a la formalización también se refleja en los resultados del grupo focal de centros culturales, donde el 88% indicó que trabaja en articulaciones, pero no en una red formal. Esta paradoja, analizada en ambos grupos, indica una tensión intrínseca entre la necesidad de estructura y la preferencia por relaciones informales. Para que una red colaborativa prospere, es necesario encontrar un equilibrio entre formalidad e informalidad, donde las relaciones y la confianza se prioricen sobre las estructuras jerárquicas.

Otro desafío destacado fue la competitividad, lo que limita la colaboración en el sector cultural. Se señaló que, en un contexto de escasez de recursos, los centros culturales a menudo compiten por la misma financiación y por el mismo público, lo que impide una verdadera colaboración. Esta percepción de competencia constante genera un clima de "competencia por la supervivencia", afectando la cohesión y sostenibilidad de las redes. En este sentido, los participantes sugieren que la metodología de la red debe incluir mecanismos que incentiven la colaboración en lugar de la competencia, promoviendo una gestión compartida de recursos y audiencias.

Esta dificultad también se evidencia en la encuesta, donde la mayoría de los centros identifican la falta de financiación como uno de los obstáculos para la sostenibilidad. En su mayoría, los centros culturales, dependen del financiamiento público y de ingresos propios, lo cual hace necesario que la propuesta de red integre una estrategia de financiamiento colaborativo que

permita disminuir la dependencia de fuentes externas y fortalecer la sostenibilidad económica de la red.

Mínimos a la hora de abordar una red

La flexibilidad fue vista como un elemento esencial para evitar la desintegración de la red, especialmente en un contexto donde la financiación y los recursos son variables. Esto implica que la estructura de la red debe estar en nodos o subgrupos que puedan actuar de manera independiente, pero que también colaboren en objetivos comunes.

Los expertos destacaron que el componente humano y la confianza mutua son fundamentales para el éxito de una red colaborativa, resaltaron que la confianza es la base de cualquier esfuerzo colectivo a largo plazo y que las redes deben construirse sobre la premisa de que cada miembro aporta valor y, a su vez, recibe beneficios. Este enfoque humanista también se evidencia en el grupo focal de centros culturales, donde los representantes enfatizaron la importancia de la "construcción de un nosotros" en la red.

Un aspecto clave en el diseño metodológico de la red es la gestión y transferencia de conocimiento. Los participantes consideraron esencial que la red facilite el intercambio de conocimientos y experiencias entre los centros culturales. Se sugiere que la red podría funcionar como un espacio de aprendizaje colectivo donde cada miembro pueda aprender de las experiencias de los demás, mejorando sus propias prácticas y estrategias. Este aspecto es consecuente con los resultados de la encuesta, donde el desarrollo de audiencias y la sostenibilidad fueron priorizados como objetivos claves. La red puede cumplir una función educativa, proporcionando herramientas y espacios para el desarrollo de capacidades y la mejora continua, lo que a su vez contribuye a la profesionalización del sector cultural.

Conclusiones generales grupo focal expertos culturales

El análisis de los grupos focales con expertos revela que, si bien existen desafíos significativos en la creación de redes colaborativas para centros culturales, también hay un consenso generalizado en cuanto a los beneficios que una red puede aportar al sector cultural. La red colaborativa debe estar sobre principios de flexibilidad, confianza, intercambio de conocimientos y sostenibilidad compartida, promoviendo la colaboración sin comprometer la identidad de cada centro.

Para que una red sea efectiva, la metodología propuesta debe ser adaptativa, inclusiva y orientada a resultados tangibles, respetando la diversidad de sus miembros y proporcionando beneficios claros para todos. De esta forma, la red no solo contribuye a la sostenibilidad de los centros culturales, sino que también fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje colectivo que enriquecerá el ecosistema cultural del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio de El Retiro.

La tensión entre la visión ideal de lo que debería ser una red de colaboración y la realidad práctica de lo que viven actualmente los centros culturales indica una oportunidad para estructurar una red que satisfaga esta necesidad insatisfecha, superando las limitaciones de las colaboraciones actuales. Una red formal con objetivos compartidos, papeles claros y recursos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Una red colaborativa bien estructurada puede optimizar recursos y esfuerzos en la captación de nuevos públicos, además de facilitar el intercambio de estrategias efectivas en el ámbito de la formación de audiencias.

5.3. Fase 3: Diseño metodológico para la creación de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales

El diseño metodológico para la creación de una red de trabajo colaborativo entre centros culturales es un paso crucial para avanzar hacia un modelo de gestión cultural que promueva la sostenibilidad, el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento colectivo dentro del sector cultural.

Como resultado de esta investigación se ha diseñado una **Guía para la creación de redes de trabajo colaborativo para el sector cultural** (Anexo B. Guía creación redes) que tiene como objetivo principal proporcionar unas herramientas prácticas y flexibles que permitan no solo a los centros culturales, sino al sector cultural en general crear una red estructurada y eficiente. Esta metodología se construye sobre la premisa de que el trabajo colaborativo, cuando se organiza correctamente, es una herramienta poderosa para mejorar la sostenibilidad y el impacto cultural de los centros, impulsando la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias. La guía (Anexo 2) presenta un enfoque estructurado que sigue una serie de pasos, organizados como una receta, que sirve como guia en la creación y consolidación de redes colaborativas, aprovechando sus fortalezas individuales y colectivas.



Ilustración 22. Hallazgos. Ilust. Álvaro Truchafrita.

Justificación y Necesidad de la Red

La necesidad de establecer redes colaborativas en el sector cultural ha sido ampliamente reconocida por los gestores y coordinadores de centros culturales. La encuesta y grupos focales realizados a centros culturales en Medellín y El Retiro, y expertos del sector cultural evidenció que, si bien en el sector se reconoce la importancia de colaborar, las redes que han formado hasta el momento no han alcanzado la estabilidad ni la formalización necesaria para ser sostenibles a largo plazo. A pesar de contar con experiencias de colaboración, los centros culturales no se perciben a sí mismos como parte de una red formal y estructurada. Esta situación revela una paradoja entre la percepción de la importancia de las redes y la dificultad para consolidarlas.

Conceptualización de la Red Colaborativa

En el contexto de esta investigación, una red colaborativa se entiende como un sistema de actores interconectados que trabajan juntos hacia un objetivo común, pero que a su vez respetan las particularidades de cada uno. En este caso, los actores son los centros culturales, que funcionan

como nodos dentro de un sistema colaborativo, donde sus relaciones o vínculos, representados como aristas, permiten el intercambio de información y recursos. La red de trabajo colaborativo propuesta busca no solo la cooperación puntual, sino la creación de un sistema dinámico y sostenible, que permita a los centros culturales compartir experiencias, recursos y conocimientos de manera fluida y estructurada.

Estructura Metodológica: Una Receta para la Red Colaborativa

El diseño metodológico propuesto en la guía se articula en cuatro grandes pasos, que corresponden a las fases de ideación, planeación, disposición de recursos y ejecución/monitoreo. Estos pasos se presentan como una receta, diseñada para ser adaptada según las necesidades particulares de cada centro cultural y las condiciones de su entorno local.

Paso 1: Idear – Identificación de la Necesidad y Voluntades

El primer paso de este proceso consiste en identificar la necesidad que puede ser abordada a través de una red colaborativa. Esto se logra mediante la reflexión compartida entre los actores involucrados. De acuerdo con la guía (Anexo 4), este paso implica la formulación de preguntas clave que guíen la identificación de las necesidades, tales como: ¿Cuál es la necesidad urgente que los centros culturales no pueden resolver por sí solos? ¿Existen temas comunes que puedan ser abordados mediante la cooperación?

En este paso, es fundamental involucrar a los actores que ya han trabajado en temas similares o que pueden aportar experiencias previas. El éxito de la red no depende de la cantidad de participantes, sino de la complementariedad de sus capacidades y el compromiso mutuo.

Paso 2: Planear – Reunión, Deliberación y Organización

Una vez identificada la necesidad, el siguiente paso es la planificación estructurada. Este paso involucra una serie de reuniones entre los actores clave de la red, con el objetivo de establecer un objetivo común claro y compartido. Según la guía, la claridad de los objetivos es un elemento esencial para evitar la desmotivación y garantizar que los esfuerzos colaborativos sean coherentes con el propósito de la red. Cada reunión debe resultar en un plan de trabajo detallado, que defina las metas a corto, mediano y largo plazo, los insumos necesarios, las responsabilidades de cada actor, y las fechas de los encuentros clave.

El compromiso y la voluntad de los participantes son elementos clave para asegurar el éxito de la red. Como se señala en la guía, los actores deben estar dispuestos a contribuir con su tiempo y recursos, reconociendo que los beneficios de la red no siempre son materiales, sino también intangibles, como el acceso a nuevas audiencias o el fortalecimiento de las capacidades organizativas.

Paso 3: Disponer los Recursos para la Preparación – Formalización del Acuerdo

El tercer paso se centra en la formalización de la red y la disposición de los recursos necesarios para su ejecución. Esto implica la concertación de los instrumentos que serán utilizados para la recolección de datos, el establecimiento de acuerdos formales sobre el intercambio de información y la definición de los mecanismos para evaluar el progreso. Este paso también incluye la organización de un cronograma de actividades y la asignación de roles, como se ejemplifica en el caso práctico de la Red de Centros Culturales para el Estudio de Públicos, en la que la organización líder asumió la responsabilidad de coordinar el análisis de la información recolectada.

Paso 4: Hacer, Verificar y Actuar – Ejecución, Seguimiento y Mejora Continua

Una vez que la red ha sido constituida y los recursos han sido dispuestos, llega el momento de ejecutar las actividades acordadas. Es crucial que, durante la fase de ejecución, cada actor asuma su parte del compromiso y realice las tareas asignadas según el plan de trabajo. En este paso, es fundamental verificar el progreso mediante reuniones periódicas, en las que se evalúe el cumplimiento de los objetivos y se identifiquen posibles ajustes metodológicos o técnicos.

Como lo señala Creswell (2013), este proceso debe ser dinámico y flexible, permitiendo ajustes conforme avanzan las actividades y surgen nuevas necesidades. La evaluación continua es clave para fortalecer la red y garantizar que los objetivos sean alcanzados dentro del tiempo estipulado.

Los mínimos básicos para el éxito de la red

La guía, identifica varios elementos clave para la sostenibilidad y el éxito de una red colaborativa de trabajo, tales como la confianza mutua, un objetivo compartido, la voluntad y el compromiso, y la adaptabilidad. Estos principios son consistentes con las teorías de capital social propuestas por Putnam (2000), que sugieren aspectos como la confianza y la cooperación son

cruciales para el fortalecimiento de cualquier red social y que así, pueda generar valor colectivo. Además, el modelo heterárquico con visión holística es esencial para garantizar la participación equitativa y el liderazgo compartido, lo que fomenta la corresponsabilidad y el empoderamiento de todos los miembros de la red.

1.Confianza en el otro, es fundamental creer en el otro.

La confianza es el primer y más fundamental requisito para cualquier relación colaborativa. Sin confianza, las intenciones y esfuerzos pueden quedar en el vacío, generando fracciones y fragmentación. La investigación revela que muchas veces, en el ámbito cultural, la falta de confianza dificulta que las instituciones compartan recursos, conocimientos y audiencias. Creer en el valor, la ética y la dedicación del otro permite superar la competencia y el miedo a la pérdida de recursos, abriendo la puerta a un trabajo verdaderamente en red. No obstante, la confianza no surge espontáneamente, pues requiere tiempo, experiencias compartidas y el reconocimiento mutuo de las capacidades y limitaciones de cada entidad.

2. Objetivo claro y compartido

Sin un objetivo común, una red pierde cohesión y propósito, volviéndose vulnerable a la dispersión y el desgaste. El objetivo debe ser claro, alcanzable y medible, además de establecerse en un tiempo determinado. Este propósito no implica necesariamente resolver los conflictos internos de cada entidad ni garantizar la sostenibilidad de cada una, pero sí se convierte en un norte colectivo que puede contribuir a esos aspectos. En esta investigación, se evidencia que el objetivo de servir a las comunidades y audiencias es un punto de encuentro común entre los centros culturales. Definir este objetivo como un eje base permite que todos los participantes sepan hacia dónde se dirigen y cómo sus esfuerzos individuales contribuyen a un logro colectivo.

3.Voluntad y compromiso institucional y personal

La voluntad de colaborar debe provenir tanto del individuo como de la institución que representa. Esto implica que cada participante esté dispuesto a invertir tiempo, energía y recursos en el proceso, respaldado por una apuesta personal que se alinea con el interés de la organización. La falta de voluntad es una de las barreras más mencionadas en la investigación, aunque existe el deseo de colaborar, este muchas veces se diluye en las prácticas cotidianas por falta de apoyo

institucional o desmotivación personal. La red debe ser vista como una oportunidad de desarrollo compartido, donde los beneficios y los compromisos son reconocidos tanto por las personas que participan directamente como por las instituciones que los respaldan.

4.Retribución, un valor compartido

Para que una red sea sostenible, los participantes deben percibir una devolución, un valor que justifique su inversión de tiempo y recursos. La retribución no siempre debe ser material, puede tomar la forma de beneficios intangibles como el acceso a nuevas audiencias, el intercambio de conocimientos, el respaldo en proyectos específicos o la mejora de la visibilidad institucional. Este hallazgo de la investigación pone en evidencia que muchos actores se sienten desgastados cuando las colaboraciones no les retribuyen de manera tangible o simbólica. Crear un modelo donde los participantes reciban tanto como dan es esencial para mantener el entusiasmo y la motivación del junte con el otro.

5.Adaptabilidad y evolución constante

Es fundamental entender que todo en una red colaborativa está en constante cambio: las personas, las organizaciones, las necesidades y las prioridades. La flexibilidad para adaptarse a los cambios y la apertura para redefinir los objetivos son características indispensables para una red exitosa. Mantener una red viva implica nutrir el diálogo y estar dispuesto a ajustar las visiones compartidas conforme evolucionan las circunstancias. Los centros culturales deben reconocer que lo que los une hoy puede no ser relevante mañana y es en esa evolución donde reside la sostenibilidad de la red. Este proceso de adaptación es particularmente relevante en el contexto de esta investigación, pues el sector cultural está en constante transformación y una red que no se ajuste a estas dinámicas corre el riesgo de fragmentarse y desintegrarse.

6.Modelo heterárquico con visión holística

Finalmente, el sexto mínimo esencial para sostener una red colaborativa es adoptar un modelo heterárquico con una visión holística, un enfoque que reconoce la participación equitativa de todos los miembros y fomenta la toma de decisiones compartida, respetando la diversidad de perspectivas y capacidades. En una red heterárquica no hay un centro de poder único, el liderazgo es distribuido y situacional, permitiendo que cada centro cultural aporte sus fortalezas y se sienta

valorado en igualdad de condiciones, independientemente de su tamaño o recursos. Esta estructura fomenta la corresponsabilidad y empoderamiento de los participantes, creando cohesión y confianza al garantizar que todas las voces sean escuchadas y consideradas. Al mismo tiempo, una visión holística permite a la red ver más allá de los objetivos individuales y enfocarse en el impacto colectivo, logrando sinergias y optimización de recursos para un bien común. Este modelo flexible y adaptativo contribuye a la sostenibilidad de la red, permitiendo responder ágilmente a cambios y desafíos sin fragmentarse, manteniendo siempre un sentido de unidad y propósito compartido que refuerza el compromiso de sus miembros a lo largo del tiempo.

Estos seis mínimos básicos no son solo criterios técnicos, sino principios que reflejan una filosofía de colaboración basada en el respeto, la flexibilidad y la reciprocidad. Estos elementos no solo facilitan la construcción con el otro de una manera funcional, sino que también garantizan que la alianza sea un proceso capaz de responder a los desafíos y cambios del entorno cultural de manera sostenible y significativa. La construcción de una red colaborativa entre centros culturales no es simplemente un objetivo técnico, es un compromiso ético y relacional que requiere un enfoque holístico y una dedicación constante a estos principios fundamentales.

La **Guía para la creación de redes de trabajo colaborativo para el sector cultural** ejemplifica un caso práctico de Red de Centros Culturales para el Estudio de Públicos, cuyo objetivo es consolidar un sistema de información que permita conocer los públicos específicos de cada organización, así como compararlos entre sí. En una primera etapa se busca una caracterización demográfica y socioeconómica de los públicos, así como sus hábitos de participación y/o consumo cultural, obtener información que nos permita conocer el público específico y compararlo con el público de los otros centros, para, con base a esa información, poder decidir acerca de futuras alianzas.

Con este enfoque, la red fomenta una comunidad de aprendizaje mediante la creación de un sistema de información compartida, donde cada centro cultural puede registrar y consultar datos, investigaciones y análisis sobre sus públicos y actividades. Esto enriquece las perspectivas de cada institución y permite una constante retroalimentación y adaptación. Promueve una visión colectiva del público, lo que facilita estrategias conjuntas de captación, fidelización y diversificación de audiencias mediante la creación de indicadores compartidos y actividades piloto

en conjunto. Finalmente, la red fortalece los vínculos entre los centros culturales mediante el diseño de una programación colaborativa que refleje las necesidades e intereses de las comunidades, maximizando el alcance e impacto de las actividades y consolidando una agenda cultural diversa y complementaria. Estos resultados aportan a que la red no solo cumpla con los objetivos individuales de cada centro, sino que también fortalezca el ecosistema cultural de manera integral, permitiendo a los integrantes maximizar su impacto y relevancia, adaptándose a los cambios en sus audiencias y consolidando una comunidad cultural sólida, diversa y conectada.

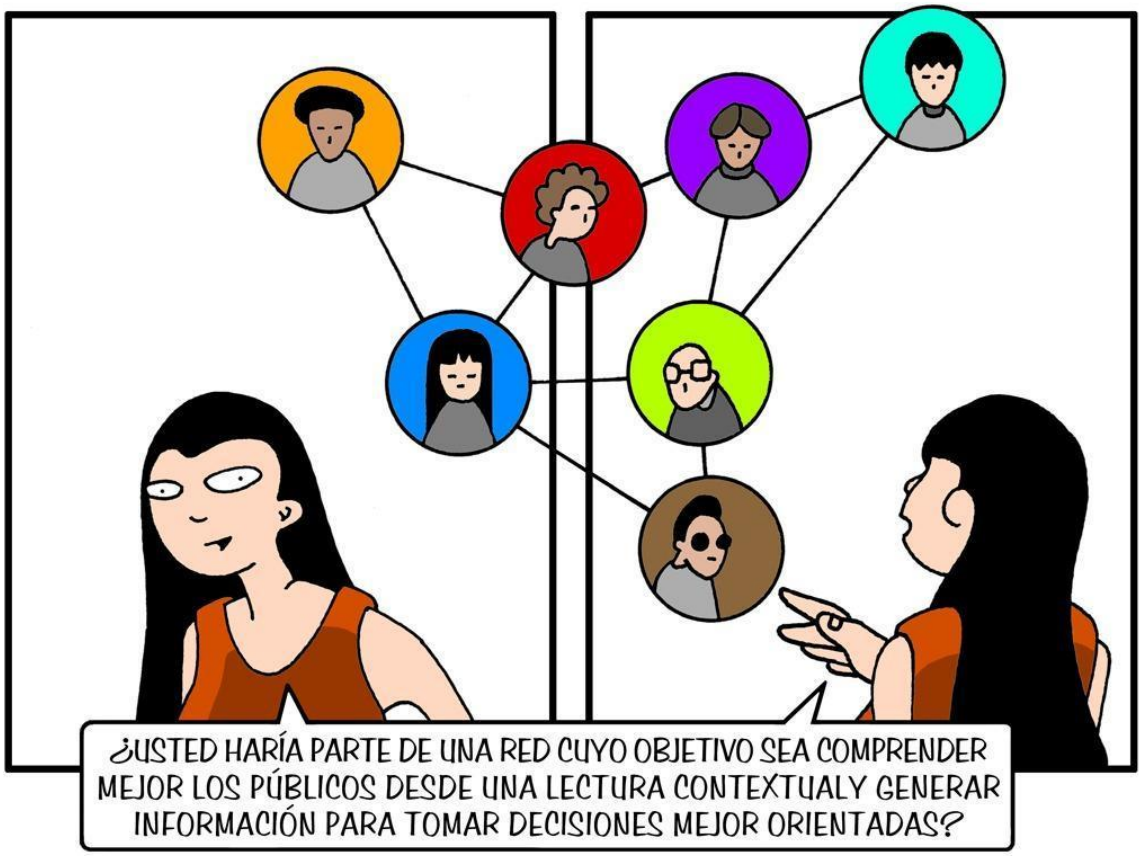


Ilustración 23. Red de públicos y audiencias. Ilust. de Álvaro Truchafrita.

6. Conclusiones

Iniciar este proceso significó embarcarse en un desafío para entender las complejidades del trabajo colaborativo en el sector cultural, descubriendo que en nuestro gremio desconocemos lo que hacen los demás, duplicamos esfuerzos y carecemos de eficiencia. Fue reconocer las propias expectativas y prejuicios sobre lo que implica colaborar. La investigación no solo permitió observar la realidad de otros actores culturales, sino también reflexionar sobre el papel y la responsabilidad en la construcción de un tejido cultural más interconectado. Hoy se recoge una comprensión más profunda de las dinámicas de colaboración, las barreras estructurales y la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad para avanzar en proyectos compartidos. Este proceso ha permitido reafirmar el valor de la cooperación y el poder de la red como motor de transformación en el ámbito cultural.

Hoy, más que nunca, es importante reconocer los espacios que fomenten el intercambio de conocimientos y la convergencia de ideas, la apuesta es clara: el trabajo colaborativo puede cambiarlo todo. Aunque no tengamos todas las respuestas, las sinergias entre las personas son las que hacen posible el trabajo colaborativo. Al unirnos, aportamos al bienestar común y fortalecemos nuestras acciones, creando un presente más significativo y enriquecedor. En este encuentro realmente potenciamos lo que cada uno puede ofrecer, porque juntos no solo sumamos esfuerzos, sino que multiplicamos el valor de lo que hacemos aquí y ahora.

El logro social de este proyecto radica en replantear y profundizar una pregunta esencial en el sector cultural: ¿por qué no funcionan las redes culturales? A través de esta investigación se identifican las tensiones y desafíos entre la aspiración de construir redes efectivas y la dificultad de mantener colaboraciones con impacto cuantificable y sostenible. Los centros culturales reconocen la importancia de trabajar juntos y el potencial de las redes, pero sus experiencias previas han evidenciado una discrepancia entre la visión ideal de una red colaborativa y la realidad práctica. Este proyecto no solo da voz a esta problemática, sino que propone una solución construida colectivamente y basada en principios fundamentales: confianza, objetivos comunes, voluntad y compromiso, retribución equilibrada, adaptabilidad y un modelo heterárquico con visión holística.

Al diseñar una metodología sustentada en estos mínimos esenciales, esta investigación ofrece un camino concreto y colaborativo hacia redes culturales que respondan de la mejor manera a las necesidades y aspiraciones de los centros culturales, demostrando que, aunque el trabajo

colaborativo es complejo, con las bases adecuadas puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo cultural y aportar al bienestar social.



Ilustración 24. El poder de estar juntos. Ilust. Álvaro Truchafrita.

REFERENCIAS

Alcaldía de El Retiro-Antioquia. (2024). *Inicio*. https://www.elretiro-antioquia.gov.co/

Alcaldía de Medellín. (s. f.). *Transición a distrito especial de ciencia, tecnología e innovación*. https://www.medellin.gov.co/es/departamento-administrativo-de-planeacion/transicion-a-distrito-especial-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion/

Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2023). *Inicio*. https://www.metropol.gov.co/

Ballina, F. (2004). *Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración*. Universidad Veracruzana. https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf

Barnes, J. A. (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. *Human Relations*, 7(1), 39–58.

Bernal, P., et al. (2020). Casas de cultura en Colombia: Centros vitales de expresión cultural. *Investigación Administrativa*, 49(125). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456061607010

Bonet, L., y Donato, F. (2011). *The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe*. ENCATC Journal of Cultural Management and Policy,

Casa Tragaluz. (2024). *Inicio*. https://casatragaluz.com/

Castañeda, M., y Pol, E. (2013). *Espacios culturales emergentes: prácticas y discursos del nuevo sector cultural*. Editorial UOC.

Castrillón, J. (2000). *Las casas de la cultura en Colombia* [Documento de trabajo]. Ministerio de Cultura. https://investigandoconarte.wordpress.com/2017/05/30/la-educacion-artistica-en-el-desarrollo-de-las-politicas-para-las-casas-de-la-cultura-y-su-contribucion-al-hecho-social/

Centro Cultural Facultad de Artes, Universidad de Antioquia. (2024). *Centro cultural*. https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/artes/centro-cultural

Centro de Desarrollo Cultural de Moravia. (2024). *Inicio*. https://centroculturalmoravia.org/

Claustro Comfama. (2024). *Cultura y ocio*. Comfama. https://www.comfama.com/cultura-y-ocio/claustro/

Común y Corriente. (2024). *La Pascasia*. https://www.comunycorriente.org/lapascasia

Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

Creswell, John W. (2013). *Diseño de investigación cualitativa: cinco enfoques*. Editorial Morata.

Cultura Mattelsa. (2024). *Cultura*. https://comunidad.mattelsa.net/cultura

De la Cruz, R. (2017). *Impacto de los centros culturales en el desarrollo social y económico de Medellín*. Medellín Cómo Vamos.

El Colombiano. (2024). Casa de la Leona: Un lugar para visitar en El Retiro. *El Colombiano, Cultura*. https://www.elcolombiano.com/cultura/casa-de-la-leona-para-visitar-en-el-retiro-HD20324344

El Cubo Universo creativo (2024). https://www.cubocultural.com/

Escobar, J., & Bonilla Jiménez, F. (s. f.). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51–67.

Franco, L. (2019). *Desarrollo cultural de Medellín a partir de los centros culturales* [Tesis de pregrado]. Universidad de Antioquia.

Galeano, M. (2004). *Estrategia de investigación social cualitativa*. Fondo Editorial FCSH, Universidad de Antioquia.

Galeano, M. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Universidad de Antioquia.

García Canclini, N. (2000). *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós.

García Canclini, N. (2005). Definiciones en transición: Cultura, política y sociedad. En *Perspectivas latinoamericanas*. CLACSO. http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100912055522/4GarciaCanclini.pdf

Gobernación de Antioquia. (2023). *Plan Departamental de Cultura de Antioquia 2023–2025*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Interarts. (2000). *Proyecto FORMAT: Gestión Cultural. Formación y Empleo. Una apuesta hacia su internacionalización*. Fundación Interarts

Lacarrieu, M. (2008). *Las dimensiones económicas del carnaval de Buenos Aires: ¿impacto o valoración económica?* T. García Lorenzo (Coord.), *Revista Cultura y Desarrollo (DC): Las dimensiones económicas de las fiestas carnavalescas de América Latina y el Caribe*. La Habana: UNESCO

Lacarrieu, M., & Álvarez, M. (2008). *La indigestión cultural: Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*.

Ley 1185 de 2008. Por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 –Ley General de Cultura– y se dictan otras disposiciones. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=29324

Ley 2319 de 2023. Por medio de la cual se reforma la Ley 397 de 1997, se cambia la denominación del Ministerio de Cultura, se modifica el término de economía naranja y se dictan otras disposiciones. http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2319_2023.html#0

Ley 397 de 1997. Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=337

Ley 666 de 2001. Por medio de la cual se modifica el artículo 38 de la Ley 397 de 1997 y se dictan otras disposiciones.

Martinell Sempere, A. (2001). *La gestión cultural: Singularidad profesional y perspectivas de futuro* (Recopilación de textos). Cátedra UNESCO / Interarts.

Martinell, A. (2001). La formación y profesionalización del gestor cultural. *Cultura y Desarrollo*, (2), 27–36. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). https://www.aecid.es/Cultura/Revista-Cultura-y-Desarrollo

Martinell, A. (2017). *Políticas culturales y gestión cultural: reflexiones desde la práctica*. Universitat de Girona. https://www.catedraunesco.eu/wp-content/uploads/2017/04/Políticas-Culturales-y-Gestión-Cultural.-Reflexiones-desde-la-Práctica.pdf

Mi Oriente. (s. f.). Semana Mozart en El Retiro. https://mioriente.com/altiplano/el-retiro/semana-mozart-el-retiro.html

Millán, L. (2023). *El trabajo en red en Centroamérica*. Circulart.

Ministerio de Cultura. (2001). *Plan Decenal de Cultura 2001–2010*. Bogotá: Ministerio de Cultura. Recuperado de https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2018/09/36_Plan_decenal_cultura_Colombia.pdf

Ministerio de Cultura. (2009). *Compendio de políticas culturales*. Biblioteca Nacional de Colombia.

Ministerio de Cultura. (2010). *Plan Decenal de Cultura 2001–2010: Hacia una ciudadanía democrática cultural*. https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2018/09/36_Plan_decenal_cultura_Colombia-1.pdf

Ministerio de Cultura. (2022). *Plan Nacional de Cultura 2022–2032: Cultura para la protección de la diversidad de la vida y el territorio*. https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/hoy-le-entregamos-al-pais-el-nuevo-plan-nacional-de-cultura-2022-2032.aspx

Morales Thomas, P. (2002). *Comunidad*.

OpenAI. (2023). *ChatGPT* (versión del 8 de junio de 2024) [Modelo de lenguaje de gran tamaño]. https://chat.openai.com/chat

Palacio Castañeda, G. (2002). *Territorio*.

Plan de gestión futuro sostenible 2020–2023. (2023). Área Metropolitana del Valle de Aburrá. https://www.metropol.gov.co/futuro-sostenible-2020-2023-rendicion-de-cuentas/Paginas/obras-metropolitanas-2020-2023.aspx

Red de Prácticas Artísticas y Culturales. (2023). Alcaldía de Medellín. https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-cultura-ciudadana/red-de-practicas-artisticas-y-culturales/

Rojas, J., et al. (2024). *Método fenomenológico hermenéutico*. https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30228/030ROJAS%20ok%20%281%29.pdf?sequence=1

Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Deusto.

Sancho Caparrini, A. (2013). *Cultura y participación: Nuevas dinámicas y actores*.

Sancho Caparrini, F. (2020). Una metodología desde la teoría de redes para las redes culturales. *Universitas Humanística*, (89), 1–23. https://doi.org/10.11144/Javeriana.uh89.mtrc

Sandoval Chaparro, D. (2006). *Diagnóstico de casas de la cultura*. Ministerio de Cultura, Dirección de Etnocultura y Fomento Regional.

Serrano, S., et al. (2015). *El futuro de los centros culturales en la Europa creativa: Reflexiones desde Camargo (una experiencia BookSprint)*. Ayuntamiento de Camargo.

Suárez, J. (2021). Teoría y práctica de las redes culturales. *Universitas Humanística*, 90, 1–16. https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UH/90%20(2021)/79168673006/index.html

UNESCO. (2018). *Guía práctica para la creación de centros culturales*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265833

UNESCO. (2021). *Re|pensar las políticas culturales. Una nueva visión para el desarrollo*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379917

Valle de Aburrá: Población por municipio, 2020. (2024). *Medellín Cómo Vamos*.

Zallo, R. (2011). *Políticas culturales en tiempos de crisis*. Barcelona: Gedisa.

Zubiría, S. (2002). *Bien común: La cultura como factor de integración*.

Anexos

Anexos A Estado del arte redes centros culturales

Anexos B Guía creación de redes

Anexos C Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

El propósito de consentimiento informado es proveer a las personas líderes de las entidades participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella.

La presente investigación: *Propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio del Retiro como zona de influencia en el oriente antioqueño para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos;* es conducida por María Lorena Mira Rodas, estudiante de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad de Antioquia.

El Objetivo de este estudio es: "Diseñar una propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio del Retiro como zona de influencia en el oriente antioqueño para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos".

Su participación en el presente estudio, implica los siguientes compromisos:

- Designar una o varias personas para aportar al proceso con acciones como desarrollo de un formulario con preguntas relacionadas al tema.
- Participar de una entrevista en profundidad o semiestructurada.
- Participar de un grupo focal o de discusión.
- Podrá ser convocado para el análisis de la retroalimentación de expertos.
- Dedicar algunas horas, sesiones o momentos de su tiempo o de las personas de la entidad que delegue.
- Otras necesidades que surjan a lo largo del proceso de investigación.

Las ideas opiniones, iniciativas expresadas durante estas sesiones quedarán registradas en archivos de audio, vídeo, fotos, imágenes, de acuerdo a las necesidades del proyecto y posteriormente transcritas y codificadas durante el proceso de sistematización.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información suministrada no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el mismo o dirigir sus preguntas inquietudes o sugerencias al correo lorena.mira@udea.edu.co. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de abstenerse de responder a las mismas.

De antemano le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por María Lorena Mira Rodas. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es recolectar insumos para diseñar una propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio del Retiro como zona de influencia en el oriente antioqueño para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una encuesta, entrevista, una sesión por horas, participar en un grupo focal o responder un formulario lo cual tomará un tiempo que yo o alguien de la entidad que represento asumimos.

Doy mi consentimiento para que se dé a conocer el nombre de la entidad que represento en el trabajo final de investigación sobre la información dada y acordada para ello, teniendo en cuenta que no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento: Si, No.

He sido informado o informada de que el presente documento no genera ningún tipo de vinculación contractual, y que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para la entidad que represento.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a María Lorena Mira Rodas al teléfono 3007871025 o al correo electrónico lorena.mira@udea.edu.co

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al teléfono anteriormente mencionado.

Se firma consentimiento a los__días del mes de abril del año 2024

Nombre de la entidad participante:

Nombre del representante de la entidad: _____

Número de teléfono del contacto: _____

Correo del contacto: _____

Firma del representante: _____

Cédula: _____

Anexos D Encuesta Centros Culturales Medellín-Rionegro

Encuesta Centros Culturales Medellín - Rionegro

La presente encuesta es netamente académica, liderada por la estudiante Lorena Mira Rodas, para desarrollar el trabajo de grado en la Maestría en Gestión Cultural - cohorte 5 de la Facultad de Artes - Universidad de Antioquia, acompañado por la asesora Lucía Arango Lievano.

Proyecto de investigación: propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio del Retiro como zona de influencia en el oriente antioqueño para la formación, creación y proyección de saberes culturales y artísticos.

Esta investigación busca dejar un documento como herramienta que sirva a futuro para la implementación de una red sólida y efectiva entre los centros culturales que enriquezca el trabajo colaborativo, el intercambio, la creatividad, el vínculo con el otro, con el territorio y con la memoria de lo que somos; promover una mayor participación de la comunidad en actividades culturales y fortalecer la forma en la cual los centros culturales operan, interactúan y contribuyen a la vida cultural y artística de la región; aportando a la solución del problema de desarticulación de los gestores culturales que representa una barrera significativa para la potenciación de las capacidades instaladas de la región en materia de gestión cultural.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Identificarnos

¿Cuál es el nombre del centro cultural? *

Tu respuesta

Por favor ingresa el NIT del centro cultural. *

Tu respuesta

¿Cuánto tiempo de existencia tiene el centro cultural? *

- ◯ Entre 1 y 3 años
- ◯ Entre 3 y 5 años
- ◯ Entre 5 y 10 años
- ◯ Entre 10 y 15 años
- ◯ Más de 15 años

Por favor, indica el nombre completo del representante legal o de quien asuma la vocería, dirección o liderazgo del centro cultural. *

Tu respuesta

Teléfono de contacto *

Tu respuesta

Correo electrónico *

Tu respuesta

Ubicación y territorio

¿Dónde se encuentra ubicado el centro cultural? *
Relacionar: municipio / comuna / vereda / barrio

Tu respuesta

¿Cuál es el estrato socioeconómico de la ubicación del centro cultural? *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5
- ◯ 6
- ◯ No aplica/

Conocernos

Por favor indícanos cuál es el modelo de organización *

- ◯ Sociedad Limitada
- ◯ Sociedad Anónima
- ◯ Empresa Unipersonal
- ◯ Sociedad Colectiva
- ◯ Empresa Asociativa de Trabajo
- ◯ Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.
- ◯ Asociaciones, corporaciones
- ◯ Fundación
- ◯ Otros: _____

Conocernos

Actividad principal de la organización

Indica de las siguientes actividades la relevancia que tiene en el centro cultural, siendo 1 la más relevante y 5 la menos relevante, y 0 si no existe. *

	0	1	2	3	4	5
Artes gráficas (dibujo, ilustración, diseño gráfico, cómic)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Artes plásticas (pintura, escultura y grabado)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Audiovisuales y Cine	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Fotografía	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Creación literaria oral y escrita	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Danza	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Música	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Teatro	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Gestión Cultural	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Investigación cultural	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Patrimonio material	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Oficios y saberes populares	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Turismo cultural	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Multimedia (software, videojuegos, animación, arte digital)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Comunicación/periodismo cultural	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Formación artística y/o cultural	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Proyeción artística y cultural	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Creación artística y Cultural	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Teatro	○	○	○	○	○	○
Gestión Cultural	○	○	○	○	○	○
Investigación cultural	○	○	○	○	○	○
Patrimonio material	○	○	○	○	○	○
Oficios y saberes populares	○	○	○	○	○	○
Turismo cultural	○	○	○	○	○	○
Multimedia (software, videojuegos, animación, arte digital)	○	○	○	○	○	○
Comunicación/periodismo cultural	○	○	○	○	○	○
Formación artística y/o cultural	○	○	○	○	○	○
Proyeción artística y cultural	○	○	○	○	○	○
Creación artística y Cultural	○	○	○	○	○	○

¿Hacia que parte(s) de la cadena de valor se orienta la actividad del centro cultural? *

	Si	No
Investigación	◯	◯
Creación	◯	◯
Producción	◯	◯
Circulación	◯	◯
Proyección /Distribución (comercialización, mercadeo, ventas, circulación...)	◯	◯
Fomento (divulgación, comunicación, formación de públicos)	◯	◯
Formación	◯	◯

Proyección

La proyección, en el ámbito artístico y cultural, la entenderemos como una serie de actividades destinadas a facilitar el acceso de un público diverso a una variedad de experiencias artísticas y culturales. Esta práctica implica la exhibición, difusión, circulación y mercadeo. Se lleva a cabo mediante la movilización de creaciones, obras o individuos a nivel local, regional, nacional o internacional, con el propósito de generar encuentros e intercambios en torno a la creatividad y la cultura. La proyección se materializa a través de diversas formas como exposiciones, espectáculos, conciertos, festivales, intercambios, congresos, entro otros, con el objetivo fundamental de promover el diálogo entre distintos contextos, propiciando la emergencia de nuevas perspectivas e interpretaciones desde el ámbito de la creatividad. Además de la proyección física, también se consideran las posibilidades de proyección remota, que abarcan tanto encuentros virtuales y digitales como la distribución de contenidos en diferentes formatos y medios, ya sea en tiempo real o diferido.

¿El centro cultural realiza proyección artística y cultural? *

- ◯ Sí
- ◯ No

Los grupos de proyección que se presentan en el centro cultural son: *

- ◯ Propios
- ◯ Externos
- ◯ Externos y propios

Con base en un promedio de los últimos 12 meses, ¿cuántas actividades de proyección se realizan mensualmente en el centro cultural?

- ◯ Ninguna
- ◯ Entre 1 y 4 actividades al mes
- ◯ Entre 5 y 10 actividades al mes
- ◯ Entre 11 y 15 actividades al mes
- ◯ Mas de 16 actividades al mes

Con base en un promedio de los últimos 12 meses, ¿qué porcentaje de actividades de proyección se realizan con cobro al público? *

Tu respuesta

Cuáles son las actividades de proyección qué realiza con más frecuencia, ordene siendo 1 la actividad que menos realiza y 5 la que más realiza, y 0 si no realiza la actividad. *

	0	1	2	3	4	5
Conciertos	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Obras de teatro	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Presentaciones de danza	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Espectáculos Interdisciplinarios	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Actividades académicas	◯	◯	◯	◯	◯	◯

¿A usted le gustaría programar más actividades de proyección?

- ◯ Si
- ◯ No

Formación Artística y Cultural

La formación artística y cultural entendida como el proceso que promueve el desarrollo de las cualidades y habilidades de una persona, mediante la transmisión de conocimientos, intercambio de saberes y el estímulo de su potencial creativo. Esta formación se enmarca dentro del derecho fundamental a la educación, que es un proceso social destinado a proporcionar habilidades, conocimientos, valores y experiencias que permitan a la persona llevar una vida plena y ser un agente de transformación dentro de su comunidad. La transmisión en este contexto implica la transferencia de conocimientos y prácticas, sin necesidad de implicar una transacción comercial y en un contexto generalmente informal.

¿La organización realiza actividades orientadas a la formación artística y cultural? *

- ◯ Sí
- ◯ No

Lo artistas formadores o docentes que realizan la formación artística y cultural son: *

- ◯ Vinculación laboral
- ◯ Independientes (préstamo o alquiler de espacio)
- ◯ Todas las anteriores

Con base en un promedio de los últimos 12 meses, ¿cuántas actividades de formación se realizan mensualmente en el centro cultural?

- ◯ Ninguna
- ◯ Entre 1 y 4 actividades al mes
- ◯ Entre 5 y 10 actividades al mes
- ◯ Entre 11 y 15 actividades al mes
- ◯ Mas de 16 actividades al mes

Con base en un promedio de los últimos 12 meses, ¿qué porcentaje de actividades de formación se realizan con cobro al público? *

Tu respuesta

Cuáles son las actividades de formación qué mas realiza, ordene siendo 1 la actividad que menos realiza y 5 la que más realiza. *

	0	1	2	3	4	5
Música	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Teatro	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Danza	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Artes plásticas	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Artes Audiovisuales	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Literatura	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Oficios y saberes populares	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Gestión cultural y comunicaciones	◯	◯	◯	◯	◯	◯

¿A usted le gustaría programar más actividades de formación?

◯ Si

◯ No

Creación Artística

La creación artística es el trayecto en el que una idea se transforma en nuevas y singulares manifestaciones, tales como obras de arte, contenidos diversos o métodos innovadores; ya sean productos concretos o conceptuales. Este proceso abarca desde la concepción inicial de la idea hasta su ejecución, producción y establecimiento definitivo.

¿La organización realiza o proporciona espacios para la creación artística y cultural? *

- ◯ Sí
- ◯ No

La creación artística y cultural que se realiza es:

- ◯ Propia
- ◯ Externa (proporciona el espacio para que terceros puedan crear)
- ◯ Todas las anteriores

Con base en un promedio de los últimos 12 meses, ¿cuántas actividades de creación alberga mensualmente en el centro cultural?

- ◯ Ninguna
- ◯ Entre 1 y 4 actividades al mes
- ◯ Entre 5 y 10 actividades al mes
- ◯ Entre 11 y 15 actividades al mes
- ◯ Mas de 16 actividades al mes

Con base en un promedio de los últimos 12 meses, ¿qué porcentaje de actividades de creación tienen cobro? (Alquiler de espacio) *

Tu respuesta

Cuáles son las actividades de creación qué mas alberga, ordene siendo 1 la creación que menos se da y 5 la que más se da y 0 si no existe. *

	0	1	2	3	4	5
Música	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Teatro	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Danza	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Artes plásticas	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Artes Audiovisuales	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Literatura	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Oficios y saberes populares	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Gestión cultural y comunicaciones	◯	◯	◯	◯	◯	◯

Transdisciplinario (creaciones donde confluyen 2 o más disciplinas artísticas)	○	○	○	○	○	○
Multimedial (que utiliza diversos medios digitaales)	○	○	○	○	○	○

¿A usted le gustaría programar más actividades de creación?

- ○ Sí
- ○ No

Públicos

¿El(Los) público(s) que mas los visitan son? indica por orden de los que mas los frecuentan siendo 0 que no van y 3 los que mas visitan el Centro Cultural *

	0	1	2	3
Niños (de 0 a 13 años)	◯	◯	◯	◯
Jóvenes(de 14 a 28 años)	◯	◯	◯	◯
Adultos (de 29 a 59 años)	◯	◯	◯	◯
Adultos mayores (60 años y más)	◯	◯	◯	◯
Poblaciones vulnerables (poblaciones aisladas, poblaciones en condición de discapacidad, minorías, entre otros)	◯	◯	◯	◯
Público familiar	◯	◯	◯	◯

Todo público	◯	◯	◯	◯
Formadores	◯	◯	◯	◯
Artistas	◯	◯	◯	◯

Sostenibilidad

¿Cuántas personas componen el equipo de planta del centro cultural? *

El equipo de planta hace referencia al grupo de personas que trabajan (sin importar su tipo de vinculación laboral) en pro de la organización.

- ◯ 1 o 2 personas
- ◯ entre 3 y 5 personas
- ◯ 6 o más personas

Sostenibilidad

¿Cuántas personas componen el equipo de planta del centro cultural? *

El equipo de planta hace referencia al grupo de personas que trabajan (sin importar su tipo de vinculación laboral) en pro de la organización.

- ◯ 1 o 2 personas
- ◯ entre 3 y 5 personas
- ◯ 6 o más personas

Por favor, indica si el equipo de planta de la organización está conformado por las siguientes funciones: *

	Sí	No
Director administrativo/ ordenador de gasto	◯	◯
Coordinador académico	◯	◯
Coordinador de programación	◯	◯
Gestor de proyectos/ gestor de recursos	◯	◯

Gestor de proyectos/ gestor de recursos	◯	◯
Coordinador de comunicaciones	◯	◯
Auxiliar administrativo	◯	◯
Artistas	◯	◯
Docentes (artistas formadores)	◯	◯
Personal técnico	◯	◯
Personal logístico	◯	◯
Personal de aseo	◯	◯
Personal de vigilancia	◯	◯

¿Qué tipo de vinculación tienen las personas que componen la organización? indica máximo 3 por orden de relevancia siendo 1 el más relevante y 3 el menos relevante

Por favor, señale por orden de relevancia el tipo de vinculación laboral que se usa en su organización, siendo 1 el más usado y 3 el menos usado.

	1	2	3
Voluntariado sin retribución económica	◯	◯	◯
Voluntariado con retribución económica eventual	◯	◯	◯
Estímulos económicos no regulares	◯	◯	◯
Prácticas remuneradas	◯	◯	◯
Prácticas no remuneradas	◯	◯	◯
Contrato laboral	◯	◯	◯
Contrato por prestación de servicios	◯	◯	◯

Dentro de las siguientes opciones, escoge las cinco principales fuentes de financiación de la organización en 2023 (siendo 1 la más relevante y 5 la menos relevante).

	1	2	3	4	5
Recursos del sector público por convocatorias de estímulos a nivel nacional, departamental o municipal	◯	◯	◯	◯	◯
Recursos públicos por contratación	◯	◯	◯	◯	◯
Recursos privados por convocatoria	◯	◯	◯	◯	◯
Recursos privados por contratación	◯	◯	◯	◯	◯
Donaciones e inversiones privadas	◯	◯	◯	◯	◯
Convocatorias internacionales	◯	◯	◯	◯	◯

Cooperación internacional	◯	◯	◯	◯	◯
Recursos propios (Ahorros, herencia, ingresos por otros trabajos)	◯	◯	◯	◯	◯
Ingresos generados por la actividad cultural (venta de productos/servicios, ingresos derivados de la propiedad intelectual)	◯	◯	◯	◯	◯
Ingresos por actividad alterna dentro del centro cultural (café, tienda, librería)	◯	◯	◯	◯	◯
Créditos y préstamos	◯	◯	◯	◯	◯
Plataformas digitales de crowdfounding o esquemas de financiamiento colectivo	◯	◯	◯	◯	◯
Otros	◯	◯	◯	◯	◯

Sobre la sede física

¿A qué titulo ocupan la sede física? *

- ◯ Arrendatario
- ◯ Dueño
- ◯ Préstamo
- ◯ Préstamo limitado, parcial o condicionado mediante alianzas o convenios
- ◯ Comodato
- ◯ Ocupación de espacios abandonados

¿Con cuántos espacios cuenta el centro cultural para realizar actividades simultaneas? *

Tu respuesta

Considera que las características de la sede se adaptan a las necesidades de las actividades del Centro Cultural? *

- ◯ Sí
- ◯ No

Redes artísticas y culturales

¿Hace parte o ha hecho parte de redes artísticas o culturales? *

- ◯ Sí
- ◯ No

Si su respuesta fue afirmativa, ¿de qué red hace o ha hecho parte?

Tu respuesta

¿Qué redes artísticas y culturales conoce?

Tu respuesta

Diría usted que los Centros Culturales actualmente trabajan en red? *

- ◯ Si
- ◯ No
- ◯ Con articulaciones, pero no en red.
- ◯ Otros: _____

Según usted, ¿cuáles serían los objetivos que deberían priorizar en una red de trabajo colaborativo de Centros Culturales? indique máximo 3 respuestas. *

- ☐ Intercambio de experiencias
- ☐ Cooperación en programación cultural
- ☐ Desarrollo de capacidades
- ☐ Promoción de la cultura local
- ☐ Acceso a recursos compartidos
- ☐ Colaboración en investigación y documentación
- ☐ Innovación y experimentación
- ☐ Desarrollo de audiencias y públicos
- ☐ Promoción del desarrollo sostenible
- ☐ Otros: _____

Sistemas de medición

Lleva el Centro Cultural un sistema de indicadores?

- ◯ Si
- ◯ No
- ◯ Lo hemos intentado

Comunicaciones y difusión

Dentro de las siguientes opciones, escoge los cinco principales canales de difusión de la programación y actividades del Centro Cultural (siendo 1 la más relevante y 5 la menos relevante).

	1	2	3	4	5
Intagram	◯	◯	◯	◯	◯
Facebook	◯	◯	◯	◯	◯
"X"	◯	◯	◯	◯	◯
tick tock	◯	◯	◯	◯	◯
Grupos cerrados (whatsApp, Telegram, otros)	◯	◯	◯	◯	◯
Listas de correos electrónicos	◯	◯	◯	◯	◯

Listas de correos electrónicos	◯	◯	◯	◯	◯
Carteleras	◯	◯	◯	◯	◯
Volantes	◯	◯	◯	◯	◯
Página web	◯	◯	◯	◯	◯
Medios alternativos de comunicación	◯	◯	◯	◯	◯
Medios de comunicación locales y nacionales	◯	◯	◯	◯	◯

Comentarios, opiniones y sugerencias.

¿Tienes algo más que contarnos o decirnos que consideres importante del centro cultural y/o el tema de redes colaborativas y quieras compartirnos?

Tu respuesta

¡HASTA PRONTO!

Te agradecemos por participar en la primera etapa del proyecto de investigación: propuesta metodológica para la implementación de una red de trabajo colaborativo del Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y el municipio del Retiro como zona de influencia en el oriente antioqueño para la formación, creación, proyección y circulación de saberes culturales y artísticos.

Nos estaremos comunicando para coordinar nuestro encuentro presencial en el grupo focal, donde nos encontraremos todos los centros culturales participantes de la investigación.

¡Muchas gracias!

¿Cuál de las siguientes necesidades consideras que es la más importante para la sostenibilidad del Centro Cultural? *

- ◯ Acceso a crédito
- ◯ Capacidad de generar redes de trabajo
- ◯ Formación
- ◯ Conocimiento de público y audiencias
- ◯ Gestión empresarial y administrativa
- ◯ Modernización técnica
- ◯ Otros: _____