

EXPERIENCIAS  
DESDE BANCO  
DE PROYECTOS  
COLABORATIVOS

# ARTES DE LA COLABO RACIÓN

Artes de la colaboración: experiencias desde Banco de Proyectos Colaborativos.  
Santiago Barber Cortés, Amapola López Fernández, Macarena Madero Silva y Lucía Sell Trujillo (Eds).  
Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, 2024. ISBN: 978-84-7993-422-4.  
Enlace: <http://hdl.handle.net/10334/9212> Licencia de uso: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# **¿CÓMO Y POR QUÉ FINANCIAR LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA COMUNITARIA? LAS CONVOCATORIAS PÚBLICAS Y OTROS MECANISMOS DE TRANSFORMACIÓN Y REPARTO**

## **ZOE LÓPEZ MEDIERO**

La teoría del arte habla de un tipo de proyecto artístico cuyas raíces se sumergen en el binomio arte-activismo, que ha sido denominado, entre otros, como Nuevo Género de Arte Público<sup>1</sup>, arte de contexto<sup>2</sup> o prácticas situadas<sup>3</sup>, y que se desarrolla a partir del cuestionamiento de la idea del espectador como mero receptor para entenderlo como un agente con un rol más o menos activo. Se inscriben en la tradición conceptual del arte, en la que no se concibe una formalización cerrada y definitiva de la obra, y entran en escena los procesos que la rodean. Estos son solo dos de los aspectos fundamentales que afectan directamente al diseño de políticas públicas para su apoyo.

Las prácticas artísticas situadas desvelan de modo ejemplar la obsolescencia de los paradigmas desde donde se definían las nociones de obra de arte, artista, espacio público, o incluso museo. Y de estas nociones emergen las normas legales que rigen los protocolos públicos de gestión de recursos como subvenciones, becas, premios, convocatorias y, por ende, las políticas que los promueven.

1 *Mapping The Terrain: New Genre Public Art*, Susan Lacy, Bay Press: 1994.

2 *El arte de contexto*, Jordi Claramonte Arrufat, Editorial Nerea: 2011.

3 Tomando el concepto de *conocimiento situado* de la filósofa Donna Haraway, cuyo pensamiento ha tenido mucha relevancia en este contexto.

Estas normas, en su redacción actual, parten de conceptos tomados de la tradición occidental de la modernidad, lo que significa que no se habrían actualizado desde hace más de un siglo.

A la hora de acercarse a este fenómeno artístico en particular, desde las instituciones, se ha tendido a definirlo como secundario, anexo o menor. Esto se debe a que son prácticas cuya ascendencia es híbrida, metodológica y disciplinariamente, ya que todas ellas tratan de desafiar y ahondar en una mirada al arte desde su articulación social y su utilidad. La clasificación de los proyectos comunitarios, situados, procesuales, de contexto o en el espacio público se sigue produciendo por descarte, y se les identifica por su característico desborde de los límites disciplinares o territoriales tradicionales. Ante la falta de recursos más apropiados, se aplica una lógica taxonómica con la que, sin embargo, no se logra consolidar este ámbito de actuación.

Un análisis más profundo del fenómeno denota la necesidad, primero, de actualizar el marco conceptual y, después, de traducirlo de modo que sea posible su aplicación en el desarrollo de políticas públicas de apoyo a un tipo de creación que tiene cada vez más incidencia. El papel de los organismos públicos es clave, ya que son quienes tienen la capacidad de construir marcos y enfoques para las políticas de financiación que respondan a la complejidad de un mundo del arte globalmente entrelazado. Entendiendo el reto que supone desde la administración pública responder a las complejas transformaciones de la cultura, se hace ineludible diseñar y actualizar las herramientas para la financiación como parte indispensable de las políticas culturales.

Este texto aporta una serie de reflexiones y hallazgos sobre las posibilidades de diseñar mecanismos sencillos, como la convocatoria pública, una de las vías más frecuentes de acceso a financiación de iniciativas artísticas comunitarias. Y habla del beneficio que este re-diseño supondría a la hora de abrir y hacer permeables las instituciones culturales y, en general, el espacio público. Al mismo tiempo, es un texto crítico con las condiciones económicas que subyacen en la producción artística y quiere contribuir a traerlas a un primer plano.

## El papel de la financiación pública

Como sabemos, el modelo financiero del mercado del arte se caracteriza por ser altamente especulativo y estar centrado en la producción artística singular y la mercantilización de objetos que no requieren necesariamente de un interés público. De modo que puede suceder sin mayor cuestionamiento en lugares en los que existe una gran desigualdad. El problema es cuando los mecanismos de financiación pública no son capaces de contrarrestar este valor, sino que lo legitiman. La función de la financiación pública consiste en reparar las desigualdades y neutralizar las dicotomías neo-coloniales que existen en el modelo centro-periferia, tanto dentro de los Estados nacionales (urbano-rural) como a nivel global entre *Occidente y el resto*<sup>4</sup>.

4 On Curating, Issue 58. Editorial: *Speculations: Funding and Financing Non-Profit Art*, by Ronald Kolb.

En el ámbito de la administración, ya sea por falta de tiempo o de especialización, las convocatorias de apoyo a la creación son el resultado de lo que los precarios marcos jurídicos permiten<sup>5</sup> y lo que los administradores públicos logran en el momento de su publicación. El diseño de este tipo de herramientas en el seno de las instituciones es laborioso. Al trabajo de adaptación de estos marcos jurídicos al hecho artístico contemporáneo ha de sumarse la no menos compleja coordinación de estos con los mecanismos de transparencia de la caja pública. La velocidad con la que se toman en la actualidad las decisiones políticas hace que sean cada vez más excepcionales los casos en los que es posible justificar el destino de recursos para el diseño de planes estratégicos. Además, sin la continuidad de las políticas, el tipo de transformación que se produce es fragmentaria y, principalmente por este motivo, fácilmente cuestionada. Finalmente, aún siendo una responsabilidad ineludible, actualizar las herramientas de participación y apoyo a la cultura no suele considerarse tan prioritario como debería por parte de los equipos políticos.

¿Cuáles son los factores que hacen que no sean posibles políticas de apoyo a la creación más experimental a largo plazo? ¿Cómo trabajar no solo en el diseño de herramientas, sino en los marcos que las articulen? ¿Cómo rentabilizar los recursos que se han empleado en mejorar las herramientas de apoyo a la cultura y evitar empezar de cero una y otra vez? ¿Cómo diseñar planes pensando en ciclos largos –no anuales– y líneas –no sólo presupuestos– de actuación de consenso, que estén consolidadas y resistan los cada vez más rápidos cambios en los equipos políticos?

Con programas basados en los derechos culturales como principios rectores de las actuaciones, según los cuales todas las personas tienen derecho a participar libremente en la cultura, a compartir libremente, a participar y a beneficiarse de ella. Dando confianza a las administraciones responsables para que sea posible hacer esto efectivo. Ante las dificultades y límites que el derecho administrativo encuentra, actualizando los principios en los que se basa para poder dar cobertura a conceptos como la innovación o la experimentación; y cuando no haya respuestas, aplicando la imaginación. Frente a la especificidad de esta materia, se puede trabajar conjuntamente con los juristas, de modo que se logren adaptar las herramientas legales y financieras partiendo de las necesidades que los artistas plantean. Para avanzar en marcos flexibles y al mismo tiempo evaluables, se trata de dotar a los centros de creación de autonomía, de un modo que les permita diversificar sus fines y misiones y con ello responder a la diversidad de un medio tan potente para la transformación y la mejora social como es la cultura.

A corto plazo, es vital sostener los mecanismos de financiación del sistema público, a pesar de que sean obsoletos y problemáticos. A medio plazo, es necesario innovar: actualizarlos y rediseñarlos para hacerlos viables y posibilitadores. En el largo plazo, se puede aspirar a algo más ambicioso: el apoyo desde lo público a la creación de sistemas alternativos de financiación. Se hace urgente

5 Ver el interesante volumen editado por la Fundación Gabeiras: *Libertad, Arte y Cultura. Reflexiones jurídicas sobre la libertad de creación artística*, Jesús Prieto de Pedro, Roger Dedeu Pastor (Coord.) Editorial Marcial Pons.

contrarrestar la actual tendencia a la terciarización de la gestión pública en ámbitos como la cultura y mirar hacia modelos mucho más rentables a medio plazo y más propios de la lógica pública, como los partenariados público-comunitarios<sup>6</sup>.

Desde centros de creación como Fabra i Coats, Matadero Madrid, Medialab Prado o Centro Huar-te, se ha trabajado para incluir en sus programas esta perspectiva. También en museos como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Centre del Carme, el Centro de Arte Dos de Mayo, el Centro Internacional de Cultura Contemporánea Tabakalera o el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. Espacios tan heterogéneos como el Teatro Arnau, La Casa Invisible o La Escocesa han diseñado propuestas innovadoras en metodologías que además apelan a un cambio en los modelos de gobernanza y han desarrollado herramientas que son una referencia lista para su réplica en este ámbito.

Todas estas experiencias tienen en común la colaboración entre las administraciones públicas y los artistas, el tejido social y los agentes que protagonizan la cultura. La importancia que tiene el conocimiento del ámbito de aplicación de cualquier política de financiación no está suficientemente valorada en el caso de la creación artística<sup>7</sup>. En un contexto como el nuestro, en el que el tejido cultural público no es denso, el conocimiento y la especialización se producen a través de la práctica independiente. Por eso es imprescindible que la administración sea permeable y facilite la participación de agentes externos a ella en el diseño de políticas y herramientas. En estos casos, se produce un aprendizaje de doble sentido que va más allá de la idea de *transparencia*.

Además de la participación de sus protagonistas en ellas, la principal petición a las administraciones públicas que se destila de estas experiencias es la necesidad de trabajar en políticas culturales

6 *Procesos de comunalización de bienes y servicios urbanos. Las experiencias de Nápoles y Barcelona*. Victoria Sánchez Belando y Bru Laín. En: Ni público ni privado, ¿sino común? Usos, conceptos y comunidades en torno a los bienes comunes y la(s) propiedad(es), Bellaterra Edicions: 2023.

7 «Tanto el trabajo diario como el trabajo estratégico a largo plazo de los financiadores en las artes dependen de un cuerpo de conocimientos en constante evolución. Las instituciones que se dedican a otorgar subvenciones, premios, becas y muchas otras formas de apoyo a artistas y profesionales culturales necesitan una comprensión matizada de las necesidades de quienes reciben apoyo, los contextos en los que viven y trabajan, y las posibles lógicas de cambio que podrían generarse en estos contextos. Las consecuencias de tomar decisiones basadas en información inexacta o irrelevante van desde el riesgo de desperdiciar recursos valiosos hasta crear o permitir activamente daños (por ejemplo, distribuyendo fondos de una manera que afianza las desigualdades existentes, o empujando a los profesionales culturales a situaciones difíciles en intercambio por apoyo)». *Forces of Art: Monitoring and Evaluation as a Situated Knowledge-Making Practice*, Laura Alexander and Myriam Vandenbroucke. En: *On Curating, Issue 58 Speculations: Funding and Financing Non-Profit Art* [Traducción propia].

de largo recorrido<sup>8</sup>. Mientras estas políticas no existan, es azarosa la sostenibilidad de espacios, agentes y redes independientes: estarán solo expuestas a los criterios del mercado o dependerán de la filantropía. Y, ciertamente, para algunas de ellas ha sido vital el respaldo de entidades privadas del ámbito de la cultura o de lo social, más ágiles a la hora de incluir la innovación o la experimentación entre sus fines, y que además han demostrado una capacidad para hacerlas legibles a través de programas de apoyo concretos.<sup>9</sup>

Es a través de mecanismos de participación y co-diseño (o de su ausencia) como se modela el tejido cultural de los territorios. Los efectos de las políticas de apoyo a la creación son «sectoriales y territoriales»<sup>10</sup> y determinan dramáticamente las oportunidades de sus habitantes. Pero hay aún una grave falta de consenso social sobre la importancia del fenómeno artístico y el lugar que ocupa en la sociedad y la economía<sup>11</sup>. Sin políticas de desarrollo a largo plazo los territorios se empobrecen, y se deshabitan.

Madrid, País Vasco y Cataluña son las comunidades que dedican más recursos, pero lo hacen en mayor o menor medida reproduciendo una desigualdad centro-periferia y urbano-rural<sup>12</sup>. Además, concentran fundaciones, organismos autónomos, universidades y centros de creación. Andalucía, Galicia, Aragón o Asturias son regiones con una tradición y riqueza cultural propias, cuyas políticas públicas no acaban de poner en marcha decididamente líneas de actuación específicas. Valorar y proteger el capital cultural y anclarlo al territorio las haría más resilientes en este escenario. No es baladí en un ciclo en el que el modelo económico para el sur de Europa está fuertemente basado en la explotación de sus recursos naturales y en el turismo (que se apoya en una riqueza y una vitalidad cultural que es necesario cuidar).

El marco público europeo de financiación está dedicado a contribuir, a través de subvenciones y programas específicos, a conectar las prácticas artísticas de los países con su agenda. Además de las dificultades que estos programas encuentran para aterrizar, no sustituyen a las políticas de proximidad regionales y locales. Siguen faltando mecanismos legales y financieros más inteligentes,

8 *Marcos normativos de las políticas públicas para los centros de creación*. Getsemaní de San Marcos. Morada, A Casa Vella, marzo 2023.

9 Destaca el trabajo de la Fundación Daniel y Nina Carasso, que ha sostenido una línea de financiación sólida a través de la que ha construido puentes entre las instituciones públicas y los proyectos artísticos ciudadanos.

10 *Marcos normativos de las políticas públicas para los centros de creación*. Getsemaní de San Marcos. Morada, A Casa Vella, marzo 2023.

11 [Por el derecho a la cultura: bien esencial y sector estratégico de nuestro país](#), *elDiario.es*, Manuela Villa.

12 Recomendamos la lectura del volumen: *Innovación social y políticas urbanas en España. Experiencias significativas en las grandes ciudades*, Joan Subirats y Ángela García Bernardos (eds.), Icaria: 2015.

más confianza y más voluntad política en este contexto. Territorio Cultura<sup>13</sup> (Galicia), Unzip<sup>14</sup> (Cataluña), o Harinera Zaragoza<sup>15</sup> (Aragón) son iniciativas concretas de innovación en herramientas dentro de la financiación pública actual, que demuestran un conocimiento específico tanto del ámbito como del territorio, y señalan el camino.

## Banco de Proyectos Colaborativos

En el Instituto de la Cultura y de las Artes de Sevilla (ICAS) existía con anterioridad a Banco de Proyectos Colaborativos una línea de apoyo denominada, sencillamente, *Banco de Proyectos*. En ella se reunían las propuestas que desbordaban otras líneas de actuación con contornos más nítidos: *artes escénicas, exposiciones, danza, música, flamenco, literatura, infantil, cine, libros y publicaciones*. En el Banco de Proyectos se reunía aquella producción artística que consideraba central la participación, la comunidad y el contexto de sus prácticas.

A lo largo de 2021, Tekeando e ICAS co-diseñan, junto a una serie de agentes culturales, la convocatoria pública que sería la vía de acceso a financiación de nuevos proyectos, desde el conocimiento de la naturaleza procesual, inmaterial y crítica de este tipo de producción. Además, diseña una metodología de acompañamiento, evaluación y escucha de los mismos a lo largo de su desarrollo. Tekeando había colaborado con el ICAS en fases anteriores desarrollando un trabajo de mediación cultural, lo que permitía ahora atesorar un conocimiento situado asociado a esta línea de trabajo. Al Banco de Proyectos se le añadió el término colaborativos. El objetivo era cualificar esta línea y con ello poder sostener y promover estas prácticas artísticas con características propias. Banco de Proyectos Colaborativos se define ahora como «un programa de arte, mediación y territorio generado por artistas, comunidades y agentes sociales mediante la puesta en marcha de procesos colectivos de investigación, creación y experimentación artística».

La administración local sevillana se comprometía a afianzar sus líneas de apoyo a la creación más allá de la exhibición de la obra artística, incluyendo estos procesos. Como rezaba el texto introductorio de la convocatoria: «Los derechos culturales que las administraciones deben garantizar a la ciudadanía no sólo consisten en el acceso y disfrute de los bienes culturales, sino también en el de la participación en la misma». Y recogía que «las administraciones deben garantizar las posibilidades de ser sujetos culturales activos: la capacidad de aprender cultura, de producir y protagonizarla, y de divulgar lo producido, participando activamente en las discusiones de la política cultural».

13 [https://www.europapress.es/galicia/agro-00246/noticia-nueva-edicion-territorio-cultura-contara-mas-6\\_60000-euros-ayudas-dinamizacion-rural-20221120172050.html](https://www.europapress.es/galicia/agro-00246/noticia-nueva-edicion-territorio-cultura-contara-mas-6_60000-euros-ayudas-dinamizacion-rural-20221120172050.html)

14 <https://www.elprat.cat/cultura/unzip-arts-visuals/convocatoria-de-projectes-artistics-unzip>

15 <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/tramite/29881>

Bajo esta convocatoria pública late una tensión fruto de la definición del qué y quién es *financiable*. Es la responsabilidad del organismo financiador para con el ámbito y las comunidades que apoya. En este caso, fue clave definir este objeto en *relación con*. Banco de Proyectos Colaborativos apelaba a «proyectos que sitúen sus haceres en interferencia con procesos sociales de diversa índole, ya sea un contexto físico (un espacio, un barrio, etc.) o un entorno simbólico y cultural (una comunidad, un movimiento social, etc.)». Y a «propuestas artísticas específicas cuyas metodologías implican diálogos más o menos experimentales con otras disciplinas, otros conocimientos y otros saberes. Se quieren promover prácticas desde el arte que pongan en el centro cómo articular, producir y distribuir, es decir, que tengan presentes los aspectos relacionales (cómo cuidado, con quién trabajo), el dispositivo artístico resultante (es útil en el contexto donde está) y la circulación que de todo ello se haga (dónde y a quiénes va a beneficiar)».

Una convocatoria pública se enmarca en un contexto jurídico generalista y esquemático, de modo que el primer desafío es describir las propuestas a financiar de forma clara pero no restrictiva. Esto complejiza el diseño de criterios y su puntuación: se trata de dirigir la financiación más a las ideas que a los resultados. Es una de las conclusiones a las que también han llegado organismos más avanzados de financiación privada que han cambiado de enfoque en los últimos años, pasando de apoyar la producción de obras específicas a entender la necesidad de invertir en procesos cuando se trata de atender al presente de la producción cultural.

A pesar de que la convocatoria es una herramienta en principio poco versátil y limitada por su naturaleza burocrática, espacios como este son valiosas oportunidades para la innovación que pueden ser útiles para el diseño de otros tipos de financiación y acompañamiento de los procesos de ensayo, investigación o experimentación previos a que cualquier creador –y no solo los que trabajan con prácticas situadas o comunitarias– pueda exhibir una obra.

La convocatoria, como herramienta, es por otro lado un mecanismo de acceso y reparto de recursos financieros y simbólicos que impugna el modelo clásico de trabajo por comisión de los museos e instituciones artísticas, donde tradicionalmente un experto legitimado selecciona los artistas que participan en una muestra. Estos, por su parte, desarrollan su trabajo en la intimidad de sus talleres y con sus propios medios –dando por sentado que el mercado los auspicia y que la venta de obras financia su trabajo. La convocatoria pública responde a otro tipo de enfoque sobre el trabajo y la educación artísticos y a una lógica democrática y más abierta de reparto de los recursos, y por eso es tan interesante para quienes trabajan en el ámbito de la promoción de las políticas públicas y de la educación artística.

## El potencial transformador de una mirada comunitaria a la creación

En el marco de las líneas de apoyo dirigidas a proyectos situados, comunitarios, de mediación o de intervención en el espacio público, los artistas están a menudo invitados a desarrollar su trabajo en territorios y comunidades vulnerables, en emergencia, marginadas, en transformación e incluso

en conflicto. El arte tiene la capacidad de explorar alternativas, buscar espacios intersticiales, interpretar expectativas, denunciar fracturas. Pero debe haber un espacio suficiente para el despliegue de las preguntas que los artistas aportan. Sin duda, los lenguajes artísticos tienen la capacidad para sanar, pero lo que quizá no tienen es la obligación de hacerlo. Es imprescindible incluir en la perspectiva de quien promueve y financia la idea de un arte no conclusivo, que no acepta encargos, que puede multiplicar o dividir, que se acerca o se distancia. Y que ofrece a quienes invita a participar esta misma libertad de posición, o lo intenta.

Atender a una política de financiación pública de la cultura basada en los principios de democracia cultural y derecho a la cultura no impide que las lecturas de los artistas puedan contravenir la sensibilidad de las instituciones que los auspician. Cuando el rol de la institución se centra en su propia autoafirmación y descuida su apertura, se produce un impacto negativo en las prácticas artísticas más literalmente conectadas con los contextos, que quedan sin interlocución. Los ecosistemas de una gran diversidad social y con un grado alto de bienestar entre sus habitantes son los que mejor toleran posturas críticas con el status quo. Por eso es tan importante que las políticas encaminadas a desarrollar este bienestar se comprometan con favorecer esta riqueza que produce la crítica.<sup>16</sup>

La lectura creativa de un contexto es una de las facetas más interesantes de las propuestas artísticas de las que venimos hablando. Tanto que se las utiliza como una herramienta de diagnóstico previo a la aplicación de políticas más duras, por ejemplo, urbanísticas. Estas lecturas a menudo acaban siendo parte importante de los resultados, algo que es necesario articular y poner en valor en el caso de estas prácticas. La dimensión simbólica de un territorio crece con una construcción colectiva de relatos y, por tanto, ayuda a encontrar alternativas. Aún más cuando participan en ella los agentes que protagonizan los problemas y cuyas posiciones normalmente son desiguales y subalternas.

Existe una tendencia a establecer una dicotomía entre la poética y la utilidad de estas propuestas. Olvidando que la poesía es útil (para entender, para comparar, para pertenecer, para articular) y que lo útil no es necesariamente abyecto (todo diseño simbólico de una comunidad tiene un valor estético y político). En ocasiones se olvida esto y se cobra un elevado precio a los proyectos, expresado equivocadamente en términos de calidad artística. Sencillamente, se trata de actualizar los parámetros para la valoración, de manera que partan de un sentido general, pero que puedan incluir la comprensión del contexto particular de la comunidad en el centro de la propuesta.

Es más, los procesos de aprendizaje asociados al desarrollo de un proyecto de creación comunitario tienen sentido por sí mismos. No hay mejor escuela de mediación que formar parte de un proyecto artístico colectivo y situado. Son muchas las practicantes que se han acercado como estudiantes e investigadoras desde disciplinas como la geografía, la antropología, el urbanismo,

16 *Cultura ingobernable. De la cultura como escenario de radicalización democrática y de las políticas que lo fomentan*, Jazmín Beirak, Ariel: 2022.

el periodismo, la biología o la pedagogía para tomar un rol activo y creativo en los procesos. Los artistas descubren resonancias desconocidas y también cuestionamientos que pueden reforzar sus trabajos o convertirse en las bisagras de su práctica<sup>17</sup>. Los aprendizajes cruzados entre quienes saben que saben y quienes no lo saben aún atraviesan y expanden la órbita de la *obra de arte* hasta lugares y personas que habitualmente quedan excluidos del disfrute y, sobre todo, del protagonismo de la escena.

¿Qué significa esto para las instituciones? La experiencia de las últimas décadas demuestra que apoyar el tejido cultural no es solo una cuestión de presupuesto. La producción artística requiere de apoyo técnico y especializado, de un paraguas comunicativo, de una infraestructura pública estable a disposición e incluso de la posibilidad de interlocución con la administración. Esta serie de consideraciones apunta a la necesidad de transformar las instituciones artísticas, que estarían en la primera línea de las políticas de apoyo al tejido cultural.

Para estas, es esencial entender que no es necesario disciplinar este apoyo bajo el régimen de lo «siempre nuevo». Esta es una de las mayores dificultades con la que se encuentran los museos y centros de arte hoy en día cuando se relacionan con propuestas situadas, incluyendo las de su propia y más cercana comunidad artística. Los centros de creación son muy permeables a la lógica del consumo y el espectáculo y se entienden como espacios obligados a *ofrecer* continuamente cosas diferentes: diferentes temas, proyectos, autores. Hay que recordar que los centros de arte son espacios de investigación y expresión con responsabilidad pública.

Además, debido a la escasez de recursos (ya sean éstos espacios, infraestructuras o financiación) como a carencias en su diseño, a los centros de arte se les hace difícil justificar la decisión de establecer una relación continuada con un proceso o una comunidad y no con otras. Para resolver este dilema hay que articular un relato que argumente la urgencia de ciertos temas, enfoques o colectividades y recordar que son estas las que le dan sentido, utilidad social y valor diferencial a un centro de arte o museo. Estos procesos y comunidades devuelven con creces, en forma de capital simbólico, toda la inversión institucional. Funcionan como magníficos catalizadores sociales y resuelven complejas tensiones en torno al problema de la audiencia de estos espacios. Cumplen también la función de *buenos guardianes*, pues son entidades externas a la administración que funcionan como evaluadoras reales en la aplicación de las políticas.

Los presupuestos públicos en los que se ha apoyado al fenómeno cultural colectivo, comunitario, o procesual, necesitan ajustarse a la realidad (son muy escasos) y estar mejor sincronizados. Para mantener vivos los procesos del tejido cultural se requiere agilidad. La práctica artística, como los movimientos sociales, van por delante. Las instituciones y la financiación les siguen, a menudo,

17 Podemos nombrar aquí el programa [Una ciudad muchos mundos](#), o el programa Imagina Madrid, articulados ambos a través de convocatorias experimentales.

torpemente. La administración tiene un reto por delante para articular el reparto de recursos. Un ejemplo son los extendidos plazos de resolución que se necesitan en la administración en comparación con los exiguos tiempos que se le otorga a los proyectos para su desarrollo. Es un problema del que se ha hablado mucho, pero al que no se le acaba de poner solución. Puede paliarse articulando programas que sostengan y acompañen el desarrollo de proyectos en plazos más prolongados. Espacios, físicos o no, que funcionen como zonas de contacto, incubadoras de propuestas artísticas ciudadanas, receptores de nuevos intereses o sensibilidades<sup>18</sup>. Mientras no se co-diseñen espacios institucionales abiertos estamos condenadas a tener que sufrir las consecuencias de este lapso entre los ritmos de la administración y los de la vida de los proyectos.

Casi todos los museos contemporáneos estatales, provinciales y algunos locales son permeables hoy a este *giro social* o *giro pedagógico* y saben que la inversión de recursos en programas, becas, residencias y actividades, y su encaje en departamentos educativos o de públicos del museo para darles continuidad, construye su imagen pública, expande la audiencia interesada y revierte en la relevancia de los mismos como instituciones útiles y abiertas. Estas instituciones y sus responsables podrían ir más allá y preguntarse si las posiciones que ocupan son lugares predeterminados o si existe un juego que permite la negociación. En los casos más exitosos de apoyo institucional a las prácticas situadas, existe cierto juego de posiciones entre los diferentes agentes. Es difícil que con roles estrictamente preestablecidos florezca una verdadera participación.

Por otro lado, permitir o favorecer desde dentro este cambio de roles por parte de quienes ocupan las posiciones de poder, es decir, las instituciones, es incómodo, ya que no deja de ser un modo de cuestionar su legitimidad o al menos de dificultar su autoafirmación. La institución corre el riesgo de parecer innecesaria, accesoria e incluso molesta. Pero si se establecen compromisos coherentes y se mantiene un diálogo, se logra un compromiso constructivo. Afectar el diseño institucional es deseable.

En el espíritu de Banco de Proyectos Colaborativos, como en otras iniciativas de innovación en políticas culturales, están la defensa de la cultura como bien de primera necesidad, el reconocimiento a la cultura de base y la inspiración en los principios de la autogestión. En la cultura de base se produce una agenda cultural de una indisciplinada diversidad, de la que la administración dedicada a la cultura puede aprender mucho. A esta agenda se accede a través de redes distribuidas, como también es distribuida la autoría. Y se sostiene, compone y remezcla año tras año, edición tras edición, mientras tenga sentido para la comunidad que la promueve. Además, esta comunidad se conecta y desconecta de las líneas de financiación públicas porque las evalúa con parámetros que quedan muchas veces ocultos para la administración, que debería de dotarse de herramientas para interpretar, evaluar y corregir.

18 *¿Instituciones que escuchan? Tensiones entre museos, territorios y comunidades*. Javier Rodrigo Montero 2019, Immer #2: International Meeting on Museum Education and Research. Rethinking the museum Theory and Praxis. 2019. i2ADS. Faculty of Fine Arts. Oporto (Portugal).

La autogestión demuestra cómo favorecer la participación de los saberes prácticos o inmateriales, de todas las áreas, para producir un concierto, una lectura pública, un taller participativo, un mural e incluso una infraestructura. Se deja lugar y se confía en la inteligencia colectiva. Se reconocen todos los roles sin la necesidad de una estricta jerarquización. Se parte de una lectura colectiva radical y se llega a una propuesta en la que participa quien quiere, porque está a mano, cerca, accesible, porque le pertenece.

Pero la idea que subyace aquí es que solo con apoyo público se puede hacer sostenible un reparto transformador. La cultura pública debe recuperar su lugar. Su papel debe ser defendido y reforzado, para resistir el empuje de los sectores que la cuestionan y debilitan. Re-diseñar las vías de acceso a financiación de los artistas y los proyectos comunitarios es una de las medidas que contribuyen a que los espacios públicos dedicados a la cultura mantengan su vigencia y puedan funcionar como arenas de los derechos culturales.

Las instituciones tienen que apostar por la participación del arte en los procesos colectivos y sociales, ya que les otorga sentido. En el caso de las líneas de apoyo a las prácticas artísticas situadas, hay una serie de especificidades a tener en cuenta. Estas prácticas son exponentes radicales de la importancia del ensayo y la experimentación, esenciales en toda creación artística. Parten de la necesidad de articulación simbólica de una comunidad, se fundamentan en el interés común y, al mismo tiempo, aceptan el desafío de seguir con el problema<sup>19</sup> en cada ensayo que proponen. /

19 *Seguir con el problema. Generar parentesco en el Chtuluceno*, Donna Haraway, Consoni: 2019. 10