

Conexiones improbables en la niebla: Un proyecto de innovación cultural

D. Francisco Javier Frutos Esteban¹, Universidad de Salamanca
frutos@usal.es

D. Félix Ortega Mohedano², Universidad de Salamanca
fortega@usal.es

D. Javier Valbuena Rodríguez³, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Salamanca
jvalbuena@fundaciongsr.es

Recibido: 22/05/2013 **Aceptado:** 16/07/2013 **Publicado:** 31/07/2013

Cómo citar este artículo: Frutos Esteban, F.J., Ortega Mohedano, F. & Valbuena Rodríguez, J. (2013). Conexiones improbables en la niebla: Un proyecto de innovación cultural. *Sphera Publica*, 13, vol. I, 57-76.

Resumen

Durante los últimos dos años (2011-2012), el Centro de Desarrollo Sociocultural (CDS) de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez (Peñaranda, España) ha desarrollado 'Conexiones Improbables en la niebla'. Se trata de un proyecto de innovación que se ha enfrentado a los actuales retos planteados por el consumo cultural y que ha experimentado con nuevos modelos producidos en los espacios culturales. Contando con la intervención directa de dos agentes externos -c2+i y Banana Asylum- y con la colaboración de otros muchos colectivos y personas, el CDS ha empleado metodologías de investigación social para desarrollar el proyecto, y para facilitar, tanto la implicación activa de la comunidad, como la administración de la incertidumbre producida en su

¹ Profesor del Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad y Coordinador del Máster Universitario en Investigación en Comunicación Audiovisual (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Salamanca). Ha sido director del MBA en Empresas e Instituciones Culturales (Universidad de Salamanca).

² Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Salamanca. Su principal línea de investigación es el estudio de las políticas y las industrias de la comunicación desde la economía política, los estudios de audiencias y estructura, y la gestión cultural.

³ Director del Centro de Desarrollo Sociocultural de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez en Peñaranda de Bracamonte (Salamanca). Es responsable de los proyectos Territorio Ebook -en torno a la lectura digital- y Centros Culturales en la niebla, relacionado con el diseño de los centros culturales del futuro.

equipo humano ante el inevitable cambio en su modelo de gestión como centro de proximidad. El objetivo del presente texto es relatar una experiencia -‘Conexiones Improbables en la niebla’- que debía servir al CDS de instrumento o método de autoevaluación cualitativa, a partir del desarrollo de una serie de actividades culturales articuladas en torno a la niebla como tema central. Por esta razón, el relato tiene un doble punto de vista. Por un lado, el de los investigadores sociales del Instituto Universitario Ciencias de la Educación de la Universidad de Salamanca (IUCE), que ejercieron de observadores participantes y que tenían el encargo de registrar todo el proceso para luego elaborar un documental que se ha acabado titulado ‘Centros culturales en la niebla’. Y por otro, el del resto de los agentes sociales vinculados al Centro de Desarrollo Sociocultural (CDS), que fueron materializando su participación, a medida que avanzaba el proyecto, al igual que sus diferentes niveles de implicación.

Palabras clave

Centro cultural, tecnologías de la información y comunicación, innovación socio-cultural, cultura digital, prosumidor, cambio social, industrias creativas, gestión cultural.

Improbable Connections in the Fog: A Cultural Innovation Project

Francisco Javier Frutos Esteban⁴, **Universidad de Salamanca**
frutos@usal.es

Félix Ortega Mohedano⁵, **Universidad de Salamanca**
fortega@usal.es

Javier Valbuena Rodríguez⁶, **Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Salamanca**
jvalbuena@fundaciongsr.es

Received: 22/05/2013 **Accepted:** 16/07/2013 **Published:** 31/07/2013

How to quote this article: Frutos Esteban, F.J., Ortega Mohedano, F. & Valbuena Rodríguez, J. (2013). Conexiones improbables en la niebla: Un proyecto de innovación cultural. *Sphera Publica*, 13, vol. I, 57-76.

Abstract

The Social and Cultural Development Centre (CSD) of Germán Sánchez Ruipérez's Foundation (Peñaranda, Spain) has undertaken a cultural innovative management project named 'Improbable Connections in the Fog' between years 2011 to 2012. It represents an innovative project which has faced the current challenges posed by the new cultural consumptions and has thus experimented with new models and methods produced in the cultural spaces. The process implied the direct intervention of two external agents -C2+i and Banana Asylum- and the collaboration of many other groups and individuals. The CDS used social research methodologies to undertake the project, and to facilitate both the active involvement of the community and manage the uncertainty within the team-workers' facing the inevitable change in its' management model as a centre of proximity in evolution. The aim of this article is to describe an experience and experiment- 'Improbable Connections in the Fog', which was to serve the CDS as an instrument and qualitative

⁴ Professor in the Audiovisual Communication and Publicity Department and coordinator of the Master degree Research in Audiovisual Communication (Faculty of Social Science, Universidad de Salamanca). He has been manager of the MBA at Companies and Cultural Institutions (Universidad de Salamanca).

⁵ Professor in the Faculty of Social Science at the Universidad de Salamanca. His main line of research is the study of the communication policies and industries (political economy, the study of the audience and cultural management).

⁶ Head of the Socio-cultural Development Centre of the Fundación Germán Sánchez-Ruiperez (Peñaranda, Salamanca). He is the manager of projects like *Territorio Ebook* –about the digital reading- and Cultural Centres in the fog, linked with the design of the future cultural centres.

self-assessment method, based on the development of a series of cultural activities organized around the central theme the fog. For this reason, the history of the project has a double approach. First of all, the social researchers' point of view from the University Institute of Education Sciences at the University of Salamanca (IUCE), who acted as participant observers and had the investigative task of recording the whole process and produce an ethnographical documentary finally named as 'Cultural Centers in the Fog'. And secondly, other related social agents and groups directly related and involved within the activities and actions at the Social and Cultural Development Centre (CDS) which were progressively materializing their participation , as the project progressed, with different levels of involvement.

Key words

Cultural centre, information technology and communication, socio-cultural innovation, digital culture, pro-consumer, social change, creative industries, cultural management.

1. Introducción. El CDS: un centro cultural de tránsito

La Fundación Germán Sánchez Ruipérez fue creada en 1981 y aunque ha centrado la mayor parte de sus programas en la difusión y extensión de la cultura del libro y de la lectura, también ha abordado otros muchos ámbitos de intervención cultural. En la actualidad, su labor se desarrolla en diversos centros culturales creados por la propia Fundación en Peñaranda de Bracamonte, Salamanca y Madrid (donde se ha inaugurado recientemente la Casa del Lector, en el Matadero). El Centro de Desarrollo Sociocultural (CDS) está ubicado en Peñaranda de Bracamonte (Salamanca), una población de 6.800 habitantes, y abrió sus puertas en 1989 con el objetivo de satisfacer las necesidades y demandas culturales de los ciudadanos de Peñaranda y su comarca. Con el paso de los años, el CDS se ha convertido en un centro integral de servicios informativos, formativos y culturales en el que trabaja un grupo de 20 personas entre los que se encuentran profesionales con formación académica en Filosofía, Historia, Biblioteconomía y Documentación, Educación, Bellas Artes, Música, Informática y Tecnología, con gran experiencia en programación cultural, en fomento de la lectura y formación.

Como centro integral, el CDS tiene una marcada dimensión cultural y cierta flexibilidad en cuanto a sus usos, lo que le asemeja a otros centros culturales de proximidad o de carácter polivalente. En la práctica, la vocación cultural tiende a ser compartida con otras finalidades de tipo educativo y social -lo que implica su contribución a objetivos de participación ciudadana-, y la polivalencia se refiere a la diversidad de disciplinas artísticas que alberga y a la flexibilidad de sus espacios. Como señala Baltà (2010) la diversidad en los centros culturales similares al CDS en Europa es muy alta y pueden denominarse centros cívicos, casas de cultura, *maisons de quartier*, *arts centres*, *community centres*, *gemeenschapscentra*, *cultuurcentra*, *soziokulturelle zentren*, *volkshochschulen*, *folkets hus*, *kulturhuset* o *chitalishtes*.

El centro cultural ha tenido una evolución histórica que Miralles y Saboya (2007) resumen en tres fases. Un primer momento, a lo largo del siglo XIX, cuando emergieron los espacios de marcado carácter patrimonial pensado como contenedores especializados: archivos, bibliotecas o museos. Con la llegada del siglo XX y con la implantación de políticas de democratización de la cultura desde la lógica del Estado del Bienestar, dichos espacios mutaron en aparadores (escaparates o vitrinas) desde los que se ensayó la posibilidad de convertir la cultura en un servicio público en permanente diálogo con la ciudadanía. Coincidiendo con el cambio de siglo y de milenio surgió una nueva generación de espacios para la cultura: los obradores o talleres, orientados tanto a la

formación de personas culturalmente activas como al desarrollo de iniciativas artísticas innovadoras.

Fueran pensados como “contenedores”, “aparadores” u “obradores”, en la actualidad todos los centros culturales se están cuestionando sus principios fundamentales en el contexto de las industrias culturales o creativas (Garnham 2005; Zallo, 2007, Bustamante, 2009, Rodríguez Ferrándiz, 2009a, 2009b, 2010). Los centros cívicos de proximidad hasta los grandes museos se mueven entre la obsolescencia de sus prácticas y la heterodoxia de los nuevos contenidos culturales digitales (Hernández Montesinos, 2011). Las bibliotecas, hemerotecas, fonotecas o filmotecas caben dentro de un ordenador, se hacen accesibles en línea y se vinculan entre sí en el vasto territorio de la red, en ese territorio mancomunado que se ha dado en llamar la ‘nube’. El producto o servicio cultural se hace voluble o líquido (Bauman, 2007) y admite su convertibilidad a una especie de equivalencia digital.

De esta forma, la actividad cultural pasa de identificarse como un hecho ajeno y cerrado - que debe ser atesorado, archivado, protegido o admirado- a concebirse como una experiencia abierta que se produce en el momento del encuentro del receptor con algo que le estimula y le mueve. No prima la posesión exclusiva del bien cultural, sino la disponibilidad total para el acceso en cualquier momento y lugar (Rodríguez Ferrándiz, 2011). Unos bienes que no son ya propiedad privada y forma dada de una vez por todas, congelada por su autor, sino textos inconclusos, sujetos a la intervención participante, y a la circulación globalizada y cooperativa (García Canclini, 2007).

Las nuevas tecnologías que sirven de soporte a los bienes y servicios culturales están modificando sustancialmente la forma de entender la experiencia cultural. En palabras de Rodríguez Ferrándiz (2011), se ha pasado de bucear en busca de un tesoro profundo pero localizado a “surfear velozmente entre una superficie de crestas que emergen puntualmente, y en las que no podríamos detenernos so pena, precisamente, de hundirnos y finalizar el viaje” (p. 153). Rodríguez Ferrándiz se refiere a la “hipertextualidad que mina –o contamina o siembra– cada texto con «links» que remiten a otros textos de cualquier naturaleza, que invita a saltar de unos a otros, sin acaso haber acabado de apurar el texto presente que tenemos ante los ojos” (p. 153). La experiencia más enriquecedora sería entonces aquella que está más conectada, aquella jerarquizada según lo hacen las búsquedas a través de Google, que vincula entre sí porciones del conocimiento en una serie prolongable, virtualmente, al infinito (Battelle, 2006).

Si las transformaciones del sector cultural conducen de forma inequívoca a la convivencia de las infraestructuras culturales tangibles e intangibles, sería el momento de aplicar la innovación cultural no sólo a la creación de contenidos. Sobre todo, si se está de acuerdo con Tusa (2000) cuando afirma que en materia de cultura, la línea segura y conservadora es la más peligrosa. Abandonar la línea segura para entender la innovación no sólo como una iniciativa que requiere creatividad e imaginación, sino que necesita de estímulos diversos, de entornos flexibles, de profesionales aptos para relativizar sus conocimientos y actitudes, y de ciudadanos capaces no sólo de tolerar lo diferente sino de propiciarlo. Si la música, el cine y la lectura están, día a día, más presentes en la nube, permitiendo satisfacer, al instante, la demanda de cualquier ciudadano; a su vez, la conversación y la participación de los ciudadanos, respecto a temas culturales, es también más posible con la generalización de las redes sociales donde se potencian de manera global las comunidades en torno a diferentes intereses culturales. En este contexto, el CDS quiso investigar para compaginar el consumo cultural en la nube con su espacio físico de encuentro, haciendo de la conversación un eje fundamental de las relaciones de los ciudadanos con la cultura y la comunidad. Por esa razón, a partir de enero 2011, el CDS quiso afrontar el desafío de experimentar nuevos modelos de espacios culturales e indagar qué papel van a jugar en el contexto digital actual los espacios del centro cultural en el medio rural (la biblioteca, la sala de exposiciones, el auditorio y las aulas de formación), y qué competencias deben tener las personas que gestionan esos espacios. Un reto para el que se buscó la compañía de la plataforma 'Conexiones improbables', una comunidad de iniciativas de investigación colaborativa y co-creación para la innovación y la responsabilidad social, y que debía servir como revulsivo en cuatro dimensiones esenciales del trabajo del CDS e íntimamente relacionadas:

- La forma de pensar los proyectos. Los centros culturales con un determinado tamaño se estructuran por áreas, secciones o departamentos: biblioteca, difusión cultural, formación, etc. Habitualmente, cada sección plantea su programación para dar contenido al espacio que tiene que gestionar y al público que se interesa por su oferta. Cambiar esa cultura de trabajo es uno de los objetivos del proyecto, para abrir no sólo interna sino externamente los espacios de cooperación, implicando en su diseño y ejecución a la propia comunidad a la que va destinada.
- La relación con la comunidad. La tecnología ha cambiado conceptos como 'participación' y 'proximidad' al romper las barreras espacio-temporales y dotar de un nuevo significado a la manera de relacionar lo local y lo global. Además de

permitir a cualquier persona convertirse no solo en consumidor sino en productor de cultura (prosumidor), ha incorporado a ‘todos los públicos’ como susceptibles de ser considerados parte del área de influencia de un centro cultural, no sólo para implicarse de manera activa en los proyectos, sino como altavoces imprescindibles para difundirlos.

- La hibridación de los espacios físicos y virtuales. Bibliotecas sin estanterías, ni libros, ni cajones; salas de exposiciones sin obras colgadas, teatros con los actores en el patio de butacas y el público en el escenario. Los lugares como espacios de encuentro y conversación para alimentar nuevas creaciones e interacciones en la nube, y si es posible, nuevas emociones en la tierra.
- El perfil de gestor cultural. Las tres dimensiones anteriores modifican sustancialmente el rol y las competencias que han de tener los profesionales de la cultura en su papel fundamental de mediadores entre creadores y públicos (Bonet, 2006).

2. Marco teórico, caso de estudio y metodología

2.1. El CDS del futuro y la investigación colaborativa

Las cifras del CDS al finalizar la primera década del siglo XXI ilustran la relevancia de su trabajo en materia de gestión cultural en el ámbito local. El 83% de la población de Peñaranda era socio de su biblioteca -en Castilla y León alcanza el 48,67% y en España el 25,12%-; el préstamo por habitante había llegado a alcanzar al 7,1% -en Castilla y León al 2,4% y en España al 1,16%-. Con una media diaria de 582 usuarios para una ciudad de 6.800 habitantes (2011), el CDS podía presumir que más del 75% de su aforo en sus representaciones teatrales estaba ocupado por abonados. Asimismo, la programación de CDS presentaba una oferta formativa en música, artes plásticas, idiomas o tecnología muy completa, así como cursos para profesionales bibliotecarios que se ocupaban prácticamente al completo y con muy altos índices de satisfacción en sus encuestas de calidad. Unos datos elocuentes que avalaban el éxito de un centro de proximidad con una larga trayectoria trabajando para una población que se implica en sus actividades y que confía en sus profesionales.

A pesar de lo que reflejaban estos datos, desde mediados de 2009 la dirección del CDS empezó a cuestionar como insuficiente la mejora continuada de la calidad de los servicios a los usuarios como única estrategia para trazar el futuro del centro. Una aptitud crítica que quería alejar al CDS de la autocomplacencia –de estar pendiente de llenar la agenda

con una programación, de ocupar recintos o contar públicos- y que apostaba por la innovación como seña de identidad, como guía para hacerse preguntas y arriesgarse a mirar de manera diferente las formas de crear y participar de la ciudadanía en la acción cultural. Por esa razón, se vio necesario introducir una pregunta que a veces da un cierto escalofrío para una organización: ¿qué pasa si dentro de cinco años tenemos que cerrar el CDS, no por la crisis económica -como por desgracia ya estaba sucediendo en algunos otros centros culturales-, sino por falta de público? ¿Es improbable? Pero los indicadores que hacían que esta conexión pudiera ser más que probable estaban ahí. La modificación de los hábitos culturales bajo el influjo del consumo inmediato, unido al impacto de la tecnología y al cambio de tendencia de las estadísticas -millones de *smartphone* y tabletas vendidas, incrementos significativos en la venta de libros electrónicos, etc-, obligan a repensar muchos de los servicios culturales que ofrecen los centros de proximidad.

Por esa razón, en el campo de la lectura, desde 2009 el CDS se había embarcado en el proyecto 'Territorio *ebook*': para comprender el nuevo papel que las bibliotecas y sus profesionales iban a tener con el auge emergente de la lectura digital. Y por ello apostó por explorar nuevas dimensiones para la lectura social, colocando al lector en el centro de su trabajo, y poniendo la primera piedra de programas como la biblioteca humana, la nuboteca o los clubes de lectura en la nube, como nuevas formas de experimentar la lectura compartida intentando dotarla de significados para el lector.

Apenas un año después, el CDS se embarcó en un segundo proyecto de innovación cultural -que acabaría por llamarse 'Conexiones improbables en la niebla'- con el fin de indagar sobre el papel que jugarán los centros como espacios de proximidad y como entornos virtuales, encontrando nuevos equilibrios entre lo local y lo global, preocupándose más por los procesos que por los resultados y generando contextos más que por ofrecer productos y servicios. Ante un futuro lleno de incertidumbres -quizás, ante un cambio de época- la primera cuestión que se planteó fue: ¿no debería ser diferente también la forma de reflexionar? O expuesta de un modo más ejecutivo: ¿había que seguir haciendo planes estratégicos, planes directores o líneas de programación, o sería más apropiado cuestionarse temas esenciales para así 'refundar' el centro? ¿El CDS del futuro no debería ser un centro que primara la emoción y el juego, lo exploratorio y lo impredecible, la diversidad y la creatividad? Un centro que fuera más tecnológico pero también más humano, que fomentara nuevas maneras de intermediación y la hibridación

de los contenidos, de los espacios y de los públicos, y que pudiera estar en tránsito permanente.

Para ir definiendo estas cuestiones, desde la dirección del CDS se pensó que participar en la plataforma 'Conexiones Improbables' (CI) podría ayudar a incorporar nuevas voces, que provocaran nuevas conversaciones y nuevas emociones, para así experimentar cómo debería ser el CDS del futuro. Al optar por CI se estaba apostando por aplicar una metodología de hibridación a una organización abierta y dispuesta a emprender nuevos caminos hacia el futuro. De esta manera, sin perder de vista su trayectoria de casi tres décadas, lo que le aseguraba una solidez necesaria, el CDS estaba dispuesto a asumir el riesgo de poner en entredicho muchas de las cosas que venía haciendo con éxito para lanzarse a encontrar conexiones improbables entre el Arte, la Antropología y la Tecnología, incorporando para ello nuevas metodologías con la implicación de agentes externos que permitieran aportar diversidad a su organización.

2.2. El método CI

Conexiones Improbables (CI) es un espacio de encuentro basado en los paradigmas de innovación abierta y en los principios de la intersección entre ámbitos, disciplinas y personas diversas. CI pone en relación artes, pensamiento, ciencia, empresa y gobernanza, en la búsqueda de nuevas preguntas y respuestas a las necesidades de organizaciones de todo tipo. CI hace de la hibridación entre diferentes un entorno capaz de promover transformaciones a menudo poco previsibles en las lógicas del pensamiento lineal y de la innovación direccional e incremental. Una innovación lenta -*slow innovation*- sustentada en la investigación y experimentación conjuntas, en los valores y en las personas.

CI nació de c2+i (cultura, comunicación, innovación) y fue creada en 2009 por Roberto Gómez de la Iglesia para impulsar procesos creativos y nuevos ámbitos de relación entre la economía, la cultura y las organizaciones sociales. Desde entonces su método de trabajo se ha basado en conectar y mediar en entornos donde pueden interactuar artistas y creadores, filósofos, antropólogos, con empresas u organizaciones sociales, pensadores con científicos o éstos con entidades públicas... Como promotora del cambio y de la innovación, CI tiene el objetivo de generar un contexto de alto valor añadido tanto para los creadores y los pensadores como para las empresas y organizaciones públicas y sociales participantes.

CI desarrolla programas que permiten un aprendizaje compartido entre las diferentes experiencias, en la búsqueda además de una dimensión socializadora y pedagógica de las mismas, principalmente mediante el desarrollo de *Open Labs* o talleres abiertos al público. Al ofrecer asesoramiento sobre el marco legal del proceso de colaboración y co-creación, CI permite elegir varias opciones de propiedad de resultados, desde un resultado abierto con licencia *Creative commons*, hasta unos derechos de explotación exclusivos para la organización acogedora. Y es que su objetivo no es llevar a cabo un proceso autónomo de creación e investigación social, sino el de integrarse en un equipo y el de llegar, de manera colaborativa, a resultados que se pueden concretar en un proyecto en forma de prototipo, dispositivo, catálogo de ideas o evento. Los proyectos siempre parten de las necesidades de las organizaciones. Por ello, CI actúa como mediador y dinamizador de todo el proceso de colaboración y ofrece a empresas, centros de investigación, organizaciones sociales y administraciones públicas -independientemente de su tamaño o ámbito de actividad- la posibilidad de incorporar a sus equipos, profesionales con otras referencias y metodologías, por ejemplo, en el caso que nos ocupa, artistas e investigadores provenientes de las ciencias sociales. CI dinamiza el proceso de investigación experimental y de co-creación, incorporando la complejidad, la diversidad, el pensamiento crítico y creativo, para cuestionar y reformular el por qué y para qué organizativo: la misión, la visión, el negocio, los valores de la organización, sus competencias nucleares y sus marcos relacionales. A partir de esta reflexión se repiensean los modelos organizativos, se generan nuevos productos o servicios, o nuevos usos de lo existente, y se buscan nuevas formas de relacionarse con el entorno fomentando la participación social mediante la construcción de experiencias con públicos internos o externos.

2.3. Explorando conexiones improbables en la niebla de Peñaranda

Con la selección en mayo 2011 del anteproyecto presentado por Banana Asylum para el CDS y titulado 'En la nube' se inició el camino de 'Conexiones improbables en la niebla'. Banana Asylum está formada por Leili Sreberny-Mohammadi y Madeleine Hodge, un equipo interesado en el cruce entre la práctica artística y antropológica que explora las formas en que los dos campos convergen y divergen. Partiendo del performance, la fotografía o el vídeo como herramientas, Banana Asylum consideran la investigación artística como una fuerza socio-cultural y la utilizan para provocar un complejo intercambio entre personas, lugares y estructuras sociales. 'En la nube' se inspiraba en la

investigación antropológica de base narrativa para indagar en la naturaleza e importancia del centro cultural para las personas de la comunidad y contemplaba la puesta en marcha de una serie de actividades como sacar los libros de la biblioteca de paseo por la comunidad, realizar películas en las clases, llevar la nube a la vida pública y hacer que la masa de información ayude a entender los tipos de encuentro que son posibles en el Centro.

En Peñaranda y durante la última semana de junio de 2011, se llevaron a cabo las primeras sesiones de trabajo del triángulo virtuoso formado por los profesionales del Centro de Desarrollo Sociocultural (CDS) de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, la plataforma Conexiones Improbables y el colectivo Banana Asylum. Teniendo en cuenta los objetivos comunes, el plan de trabajo fue intenso e incluyó las entrevistas de Leili y Madeleine con todos los profesionales del CDS para conocer mejor su trabajo, habilidades e intereses. Esta aproximación antropológica para acercarse al contexto fue clave para Banana Asylum a la hora de definir su participación. En este primer contacto y como parte del proceso de investigación colaborativa, a lo largo de la semana se concretaron las actividades a realizar y que todas ellas girarían en torno a la niebla como metáfora de la situación actual del sector cultural: situada entre la 'nube' y los espacios físicos tradicionales. Con la convicción de que el centro cultural del futuro será un espacio híbrido que conjugará los dos ámbitos relacionales, la niebla será el punto de referencia con el que se trabajará en todas las áreas del Centro de Desarrollo Sociocultural hasta marzo de 2013, cuando se decidió que culminaría la fase de experimentación y se presentarían los primeros resultados del proyecto.

La primera semana de trabajo se completó con tres encargos por parte de Banana Asylum al equipo de trabajo del CDS: la elaboración un diario de campo sobre el uso de las tecnologías tanto en el ámbito profesional como personal; la selección de un texto –de cualquier género o formato- para incorporarlo a una actividad conjunta, y la elección de un tema para poder conversar sobre él con otras personas. Estas tres tareas serían analizadas por Banana Asylum y formarían la base documental junto a las entrevistas, las propuestas de actividades y los recursos sobre la niebla. Una base documental que habría de servir de espacio simbólico de trabajo de cara al mes de septiembre, marcado como el siguiente periodo principal de exploración artística e investigación antropológica del proyecto.

En el contexto del primer encuentro producido en junio de 2011, Roberto Gómez de la Iglesia -director de c2+i-, a la vez que introdujo la metodología de CI también reflexionó

acerca de cómo afrontar los actuales tiempos de profundas mutaciones en el sector cultural. En opinión de Gómez de la Iglesia, el sector debería ser capaz de emplear las altas dosis de imaginación y de creatividad que aplica en sus productos también en sus modos de hacer y de operar. La innovación organizativa estimó que es el prerrequisito para cualquier otra innovación real. Y las organizaciones son las personas... Por esa razón, Gómez de la Iglesia también hizo énfasis en cómo en estos procesos de innovación social, los equipos humanos -en este caso, los profesionales del CDS- pasan de forma habitual por fases de desasosiego. Además de flexibilizar el grado de implicación de las personas en el proyecto de innovación, Gómez de la Iglesia planteó que a nivel individual hay una forma óptima de conjugar innovación y desasosiego: anticiparse mentalmente a los cambios con una inalterable firmeza, equilibrio personal y constancia en los valores en que creemos; siendo agentes activos en la construcción del futuro que queremos. Para ello, es necesario aprender, como en el circo, a ser felices sobre el alambre, o en palabras de François Deck (2008) es el momento de “encajar lo improbable”, relajados, activos y con una sonrisa. Según Gómez de la Iglesia (2011): “Un poco de desasosiego no es malo, siempre que no nos paralice, siempre que no nos haga ser pesimistas respecto a nuestras posibilidades y las de nuestra comunidad...siempre que nos permita soñar nuevos futuros”.

Precisamente para gestionar los estados de ánimo asociados a la incertidumbre de algunos de los trabajadores del CDS ante el reto de participar en ‘Conexiones Improbables en la niebla’, se planteó una actividad interna que se llevó a cabo entre los meses de noviembre de 2011 y marzo de 2012. Las responsables de la biblioteca infantil seleccionaron ocho cuentos que pusieran de relieve, total o parcialmente, el significado de sus estados de ánimo ante el proyecto: riesgo, perplejidad, duda, libertad, extrañeza, expectación, desorientación, motivación.... Entre las fábulas seleccionadas se encontraron obras como Frederick, de Leo Lionni, o Jaime y las bellotas, de Tim Bowley e Inés Vilpi, y durante ocho semanas el equipo del CDS se reunió para pasar 15 minutos relajados y reflexionar sobre como los cuentos ayudan a explicar mejor la incertidumbre en tiempos de cambio y activan estados de ánimo que fomentan la conversación y favorecen la implicación de las personas en los procesos de innovación.

Cuando llegó septiembre de 2011 Banana Asylum puso en marcha la segunda fase de sus entrevistas. En esta ocasión los citados fueron los usuarios que asisten al Centro y las personas de la comunidad que no participan en las actividades del CDS. De esta manera, el día 7, su Zaguán acogió a todos aquellos habitantes de Peñaranda que desearon

participar en el nuevo proyecto ‘Conexiones Improbables en la niebla’ y que fueron informados mediante una campaña sin precedentes: además de los canales de difusión habituales -carteles, medios de comunicación o redes sociales-, se realizó un buzoneo por toda la ciudad, divulgando un mensaje en el que se invitaba a todos los ciudadanos a convertirse en artífices activos del futuro cultural de su ciudad. Al igual que hace 23 años se había preguntado a los peñarandinos qué deseaban para su centro cultural -proceso que culminó en la inauguración del CDS-, en medio del proceso de renovación emprendido por el centro, se quería contar también con los ciudadanos. De ahí el interés por conocer sus ideas y de dar respuesta a su nueva forma de entender la cultura, en buena medida asociada a los avances tecnológicos. Para conseguir todo ello se diseñó una sesión de entrevistas con forma de casting –guiadas por Banana Asylum- que se celebró en dos sesiones -a las 13.00 y a las 20.00 horas- con el fin de seleccionar a 20 personas, 10 usuarios del centro y 10 no usuarios, que quisieran acompañar al CDS en un camino de experimentación sobre sus nuevas funciones a partir del 2014, fecha en la que cumplirá 25 años.

3. Resultados y aprendizaje: Un centro para respirar

El desafío que supuso el proyecto ‘Conexiones Improbables en la niebla’ puede ser sometido a contraste a partir de la importante cantidad de iniciativas y actividades que impulsó, y que a continuación van a ser descritas de forma breve. En primer lugar, el Open Lab celebrado en el Arts House de Melbourne, el 9 de diciembre de 2011, coordinado por Madeleine Hodge –de Banana Asylum- y que sirvió para debatir sobre qué dimensiones parecen más relevantes en la definición del centro cultural del futuro, sobre la interrelación de los espacios físicos y virtuales, acerca del perfil del nuevo gestor cultural, o sus funciones como espacio de coproducción, relación e intercambio de contenidos y experiencias. Este Open Lab dejó un significativo titular: “las bibliotecas son el lugar donde se enciende la imaginación”.

El sábado 17 de marzo de 2012, coincidiendo con el XXIII aniversario de la inauguración del CDS se organizaron un conjunto de actividades bajo el título ‘TodoenCaja’. El innovador programa se planteó a modo de prototipos para saber hacia dónde podría apuntar el futuro del CDS y estuvo formado por los resultados tangibles del trabajo conjunto con Banana Asylum y el resto de las personas y colectivos que habían colaborado. ‘TodoenCaja’ integró actividades tan diversas como ‘Un paseo por la nube’ -

una nueva manera de leer la ciudad de Peñaranda arropados por las palabras suministradas por una tableta-, la producción y exhibición de 'Hoy es mañana' -scene mob dirigido por Francisco José Álvarez (Chisco)-, el visionado de la película '2112' -o como podría ser el CDS del futuro según el punto de vista de alguno de sus trabajadores- o la lectura dramatizada en Facebook de 'La vida virtual de Augusto Pérez' -una nueva mirada y un nuevo lenguaje para leer la obra Niebla, de Miguel de Unamuno-. Araceli Corbo (2012) fue una de las asistentes a 'TodoenCaja' y así resumió su experiencia:

Las acciones se vieron y vivieron acompañadas de personas y dispositivos, de comunicaciones orales y recursos sonoros, de voces en off y semillas, del ejercicio físico y de la imaginación, de la música potenciada por una caja de mezclas y unas voces públicas ('Hoy es mañana'), de una interpretación y un escenario de personajes no tan libres como se desearía (facebook).

Dada su aceptación, alguna actividad se prolongó más allá de la jornada vivida por Corbo. De especial mención es la biblioteca humana, por la que el CDS se convirtió en un espacio para la conversación en el amplio sentido del término. Es cierto que ya se programaban las conversaciones pautadas de los clubes de lectura, los encuentros de los lectores con un autor o las conversaciones informales entre espectadores que asisten a sus obras de teatro, conciertos o exposiciones, pero la biblioteca humana por la que quiere apostar el futuro CDS es aquella que se ocupa más de los sujetos (lectores) que de los objetos (libros), de la conversación más que del silencio. Entendiendo la conversación como aquella que sabe "conjuguar la ligereza con la profundidad, la elegancia con el placer, la búsqueda de la verdad con la tolerancia y con el respeto de la opinión ajena" (Craveri, 2008, p. 18). Por ello el proyecto de biblioteca humana que va a impulsar el CDS se centra en tres ámbitos de actuación: las conversaciones desarrolladas en el propio centro -dirigidas a un determinado tema o libres- y llevadas a cabo durante un tiempo determinado -cinco o diez minutos-, las conversaciones desarrolladas en la nube por socios de bibliotecas de diferentes países, y conversaciones sobre las conversaciones que puede estimular una gran biblioteca humana.

Para narrar de forma audiovisual el proyecto 'Conexiones Improbables en la niebla' – convertida ya en experiencia comunitaria-, desde el primer momento la dirección del CDS contó con la complicidad del Instituto Universitario Ciencias de la Educación (IUCE), que ejerció de observador participante y que tenía el encargo de registrar todo el proceso para luego elaborar un documental que se ha acabado titulado 'Centros culturales en la niebla' (<http://tv.usal.es/videos/1110>). Proyectado en el CDS, el 17 de marzo de 2013,

coincidiendo con el vigésimo cuarto aniversario del Centro, la producción audiovisual 'Centros culturales en la niebla' fue estrenada al público general el 25 de abril de 2013, en la Universidad de Salamanca, de la mano del Servicio de Innovación y Producción Digital. Al finalizar la sesión los asistentes pudieron acudir a la mesa redonda 'Centros Culturales en tránsito hacia los Open Lab. Buscando conexiones improbables en Peñaranda de Bracamonte', convertida en un foro de debate sobre los resultados del proyecto de innovación cultural impulsado por el CDS y donde se insistió en la importancia de poner énfasis en los procesos, y no tanto en los resultados, como esencial a la hora de afrontar un cambio profundo en una organización.

El documental 'Centros culturales en la niebla' reúne los momentos claves que han marcado los resultados del proyecto 'Conexiones Improbables en la niebla': un primer momento de confusión y caos, de miradas perdidas y verbalización de la incertidumbre. Un segundo de desafío provocado por los agentes externos y que pone a la organización en estados de ánimo diversos: riesgo, perplejidad, duda, libertad, extrañeza, expectación, desorientación, motivación... pero que al final consigue una implicación activa, incluso en el desconcierto. Un tercer paso que incorpora también la participación de los usuarios y no usuarios del Centro en acciones poco previsibles. Y al final, la satisfacción por haber participado en un proceso abierto que ha hecho al CDS más fuerte, que la ha enseñado a trabajar en contextos de crisis, a compartir liderazgos, a abrirse a nuevos públicos, a reinventar los lugares físicos en diálogo con los espacios virtuales. Y con la niebla como metáfora y tema de inspiración para trabajar e innovar de manera transversal.

Además de ofrecer un breve 'informe de resultados' en formato audiovisual, el documental 'Centros culturales en la niebla' da algunas claves que indican el camino que pretende recorrer el CDS. Pautas y aprendizajes que también se materializan en el mapa conceptual resultante del proyecto:

Centros culturales en tránsito



CONEXIONES **improbables** Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Figura 1. Mapa conceptual del proyecto ‘Conexiones Improbables en la niebla’ (Valbuena Rodríguez, Javier; Gómez de la Iglesia, Roberto)

O en el poster elaborado por los impulsores del programa de Conexiones Improbables, C2+i, elaborado para remarcar la nueva mirada desde donde acometer los cambios que esperan a los usuarios, a los espacios y a los profesionales de la cultura:

CONEXIONES **improbables**
SLOW INNOVATION

PRESENTA

F. G. S. RUIPÉREZ **BANANA ASYLUM**

CENTROS CULTURALES EN LA NIEBLA

PUNTO DE PARTIDA

La Fundación Germán Sánchez Ruipe rez plantea a Conexiones Improbables investigar qué papel juegan en el actual contexto, los espacios del centro cultural (biblioteca, sala de exposiciones, auditorio y aulas de formación) en el medio rural así como las competencias que deben tener las personas que gestionan esos espacios. Todo ello debido a que los servicios que se prestan están cada vez más presentes en "la nube" debido a un importante cambio de hábitos en la sociedad. En el proyecto improbable colabora el colectivo Banana Asylum conformado por Lelili Sreberry-Mohammadi y Madeleine Hodge, que inicia una investigación antropológica, de base narrativa, sobre naturaleza e importancia del centro cultural para las personas de la comunidad. Los resultados obtenidos se han concretado en un conjunto de acciones prototipo que marca el camino de por dónde puede ir el centro cultural del futuro.

The Germán Sánchez Ruipe rez Foundation asked Improbable Connections to investigate what role cultural centre spaces (library, exhibition hall, auditorium and classrooms) in rural areas play within the current context and what skills should the people managing these spaces have. All this because the services they provide are becoming increasingly more "cloud" present due to significant behavioural change in society. Participating in the Improbable Connections project is the Banana Asylum group, comprising Lelili Sreberry-Mohammadi and Madeleine Hodge, which initiated some narrative-based anthropological investigation into the nature and importance of the cultural centre for people in the community. The results they obtained were expressed in a prototype set of actions to mark the direction in which the cultural centre can take in the future.

TODO ESTÁ CAMBIANDO

El centro cultural actual está en tránsito hacia el futuro.
Today's cultural centre is in transit towards the future.

LA NUBE DEL CONOCIMIENTO

La cultura de "La Nube" nos obliga al cambio.
Cloud culture is forcing us to change.

EL PODER DE LA GENTE

En la "Biblioteca Humana" se consultan personas.
People are consulted in "Human Libraries".

EL FUTURO YA ESTÁ AQUÍ

Visualización de las necesidades futuras del usuario.
Visualising the future needs of users.

INTERESES COMUNES

Nuevas ideas con el OpenLab realizado en Melbourne.
New ideas through OpenLab held in Melbourne.

Figura 2. Poster elaborado por los impulsores del programa de Conexiones Improbables (C2+i).

De un modo mucho más intuitivo pero no menos significativo, Florencia Corriero (2012), como integrante del equipo humano del CDS, resumió la transformación constructiva vivida por la institución: había pasado de ser un centro cultural en tránsito para convertirse un centro cultural para respirar. Hasta el punto que el acto de respirar ha ido sustituyendo a la niebla como el nuevo tema en las conversaciones de los profesionales del centro. Y para poner énfasis en esta mutación, Corriero (2012) conjugó todas las acepciones del término 'respirar' que ofrece el diccionario de la RAE como futura guía del trabajo cotidiano del CDS:

Un centro para respirar, por eso fomenta el desahogo, el disfrute, la relajación... donde lo que cuenta es la emoción de la ciudadanía. Un centro de inspiración, que atrae, infunde, sugiere, motiva, aviva, ilumina... a los ciudadanos mediante diferentes y atractivos espacios para el diálogo. Un centro que exhala, que lanza las emociones, los sentimientos, las creaciones en cualquier lenguaje comunicativo...

5. Bibliografía

BALTÀ, J. (2010). Centros culturales de proximidad: tendencias actuales y retos para el fomento de una cultura de ciudadanía. En *Jornadas de Formación, Fundación Provincial de Cultura*. Medina Sidonia: Diputación de Cádiz.

BATTELLE, J. (2006). *Buscar. Cómo Google y sus rivales han revolucionado los mercados y transformado nuestra cultura*. Barcelona: Urano.

BAUMAN, Z. (2007). *Tiempos líquidos*. Barcelona: Tusquets.

BONET, L. (2006). El perfil del gestor cultural del Siglo XXI. *SARC, I Congrés Internacional sobre la formació dels gestors i tècnics de cultura*. Valencia: Diputació de València, 105-111.

BUSTAMANTE, E. (2009). De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura. *Diálogos de la Comunicación*, 78 (<http://es.scribd.com/doc/49724428/Bustamante-Enrique-De-las-industrias-culturales-al-entretenimiento>) (20-04-2013).

CORBO, A. (2012). *TodoEnCaja en un espacio híbrido: la niebla*. (<http://www.fundaciongsr.net/blogs/conexionesimprobables/?p=1295>) (11-01-2013)

CORRIERO, F. (2012). *Un centro para respirar*. (<http://www.fundaciongsr.net/blogs/conexionesimprobables/?p=1189>) (20-01-2012).

CRAVERI, B. (2008). *La cultura de la conversación*. Madrid: Siruela.

- DECK, F. (2008). Encajar lo improbable. *Revista IF*, 60 (<http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=282&if=60>) (22-04-2012).
- HERNÁNDEZ MONTESINOS, D (2011) *Espacios híbridos, nuevos territorios. La reinención de los centros y espacios culturales* (<http://www.fundaciongsr.net/blogs/conexionesimprobables/?p=742>) (20-09-2011).
- GARCÍA CANCLINI, N. (2007). *Lectores, espectadores e internautas*. Barcelona: Gedisa.
- GARNHAM, N. (2005). From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the «creative industries» approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Culture Policy* 11 (1); 15-30.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, R. (2011). *Innovación y desasosiego*. <http://www.fundaciongsr.net/blogs/conexionesimprobables/?p=837>
- MIRALLES, E.; SABOYA, M. (2007). Aproximaciones a la proximidad. Tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y en España. *Revista Cercles*. Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona.
- RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, R. (2009a). Los orígenes teórico-críticos del concepto 'industria cultural', in Tortosa, V. (Ed.). *Mercado y consumo de ideas. De industria a negocio cultural*. Madrid: Biblioteca Nueva; 56-72.
- RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, R. (2009b). Tiempos de cambio: industrias culturales en clave postindustrial. *Telos*, 78; 136-148.
- RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, R. (2010). *La musa venal. Producción y consumo de la cultura industrial*. Murcia: Tres Fronteras.
- RODRÍGUEZ FERRÁNDIZ, R. (2011). De Industrias Culturales de Industrias del Ocio y Creativas: los Límites del 'campo' cultural. *Comunicar*, 18 (36), 149-156.
- TUSA, J. (2000). *Art matters: Reflecting on culture*. Methuen Pub Ltd.
- ZALLO, R. (2007). La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. *Zer*, 22; 215-234.