

**ZUBIAK.**  
**Kultura eta**  
**ongizatea**

**PUENTES.**  
**Cultura y**  
**bienestar**

Edizioa Edición:  
K6 Gestión Cultural

Testuak Textos:  
Begoña Román Maestre  
Marián López Fdz. Cao  
Guillem d'Efak Fullana-Ferré  
Juan G<sup>a</sup> Sandoval  
Ferran Esteve  
Artaziakcoop  
Nekane Aramburu

Diseinua Diseño:  
Iñigo Basurko

©Testuak Textos:  
Egileak. Autoras y autores.  
© Edizioa Edición:  
K6 Gestión cultural SL, 2021

ISBN: 978-84-09-37186-0  
ISBNebook: 978-84-09-371-87-7  
LG D 01613-2021



Koaderno hau 2021eko azaroan izandako Saio Irekiaren 8. edizioaren eremuan sortzen da, *Zubiak, Kultura eta ongizatea* izenburupean.

Landutako ideiei eta gaiei testuingurua ematen dien eta, aldi berean, museo-praktika kritikoa eta soziala garatzeko aukera berriak proposatzen eta partekatzen dituen hausnarketa-gunegisa jarduten du.

Egileen testuek kulturaren eta ongizatearen loturei buruz hausnartzera gonbidatzen gaituzte, pertsonaren esperientzia kulturaren proiektu eta espazioetan kokatzeko beharretik abiatuta. Aurrekaririk gabeko osasun-krisi batek bizkortutako norabide bat, testuinguru, sare eta ekosistema desberdinetan kontzienteki gertatu ahal izateko atsedeen hartu behar duena.

Este cuaderno surge en el marco de la 8a edición de las jornadas Sesión Abierta, celebradas en noviembre de 2021 bajo el título *Puentes.Cultura y bienestar*. Actúa como un espacio de reflexión que aporta contexto a las ideas y temáticas abordadas y, a la vez, propone y comparte nuevas posibilidades para el desarrollo de una práctica museística crítica y social.

Los textos de las autoras y de los autores nos invitan a reflexionar sobre los vínculos de la cultura y el bienestar desde la necesidad de situar la experiencia de la persona en el centro de los proyectos y espacios de la cultura. Un giro acelerado por una crisis sanitaria sin precedentes que necesita reposar para asentarse de forma consciente en los diferentes contextos, redes y ecosistemas.

**ZUBIAK.**  
**Kultura eta**  
**ongizatea**

**PUENTES.**  
**Cultura y**  
**bienestar**

---

# 01

## **Ongizatea, kultura eta komunitatea: hausnarketak etikatik eta estetikatik.**

Bienestar, cultura y comunidad: reflexiones desde la ética y la estética.

*Begoña Román Maestre*

08

---

# 02

## **Artea, terapia, museoak: museoaren erlazioa bere bisitarien haraindiko esperientziarekin.**

Arte, terapia, museos: una relación del museo con la experiencia trascendente de sus visitantes.

*Marián López Fdz. Cao*

16

---

# 03

## **Recuperart-19, museoak erabiltzen COVID-19aren garaian osasun-arloko profesionalen susperraldi emozionala lortzeko.**

Recuperart-19, usando los museos para la recuperación emocional de los profesionales sanitarios en tiempos de la COVID-19.

*Guillem d'Efak Fullana-Ferré*

28

---

# 04

## **Museoa espazio porotsu eta iragazkor gisa**

El museo como espacio poroso y permeable

*Juan G<sup>a</sup> Sandoval*

38

---

# 05

## **Kultura pandemiaren aurrean: hiru erronka eremu digitalean.**

La cultura ante la pandemia: tres desafíos en clave digital.

*Ferran Esteve*

48

---

# 06

## **Guztiekin-guztietatik-guztiontzako kultura baterako oinarrizko osagaiak.**

*Ingredientes básicos para una cultura con-desde-para todas.*

*Artaziakoop*

58

---

# 07

## **Sarerik ez dago bizirik dagoena baino.**

*No hay más red que la que está viva.*

*Nekane Aramburu*

68

# 01

## Ongizatea, kultura eta komunitatea: hausnarketak etikatik eta estetikatik

Bienestar, cultura  
y comunidad:  
reflexiones desde  
la ética y la estética.

*Begoña Román Maestre*

**Etika irakaslea Bartzelonako Unibertsitateko  
Filosofia Fakultatean.**

Profesora de ética en la Facultad de Filosofía de  
la Universidad de Barcelona.

Giza izaera behartsua da funtsean, bestea eta besteak behar ditu mundura etortzeko, sostengatzeko eta irauteko arrazoiak izateko. Animalia sozialak eta kulturalak gara, eta ez gara ogiz bakarrik bizi; kontua ere ez da besterik gabe bizirautea, ongi bizitzea baizik. Izan ere, ez gara soilik *zoe*, elikatu beharreko organismoak; bioak gara, biografiak zentzu bila, eta horretarako ama-hizkuntza, kontaktuzunak, mimoak behar ditugu, azken batean, kultura behar dugu.

Bizitza desioa da, eta desio hori betetzeak plazera sortzen du. Etikaren ardurak bizitza ona da, modu jakin batekoa izatea eta egotea ezaugarri duena. Ez gara hobesiar onddoak, hizkuntza bat ere ematen digun ama batengandik jaioak gara, eta hartzen gaituen komunitate baten mende dago gure garapena, bertako kide baikara, denboran zehar bertan egonda (*belong*) botatzen ditugunez gero han sustraiak. Kultura sustrai komun horietatik sortzen da, baina hala ere ez dugu horregatik tradizionalismo kultural batean erori behar, bere fruituak ukitu gabe eta izoztuta gordetzen dituen batean. Horrelako tradizionalismoak hotz uzten gaitu, ez du berotasunik sortzen. Parte izatea eta parte

La condición humana es constitutivamente menesterosa, necesita de lo otro y de los otros para venir al mundo, sostenerse y tener razones para perseverar. Somos animales sociales, culturales, ni solo vivimos de pan y tampoco se trata solo de sobrevivir sin más, sino de vivir bien. En efecto, no sólo somos *zoe*, organismos a nutrir, somos *bios*, biografías en busca de sentido, y para ello necesitamos lengua materna, relatos, mimos, en definitiva, cultura.

La vida es deseo, y su satisfacción genera placer. La ética se ocupa de la vida buena, que se caracteriza por ser y estar de una determinada manera. No somos hongos hobbesianos, nacemos de una madre que nos da además una lengua, y nuestro desarrollo depende de una comunidad que nos acoge y a la que, estando a lo largo del tiempo en ella (*belong*), pertenecemos echando raíces. La cultura surge de esas raíces comunes, sin que por ello tengamos que incurrir en un tradicionalismo cultural que preserva sus frutos intactos, congelados. Un tradicionalismo así nos deja fríos, no genera calidez. Más bien se trata de ser y sentirse parte. Al ser animales sociales llegamos a ser en

sentitzea da kontua. Animalia sozialak garenez gero, komunitatean iristen gara izatera. Ongizatea ez da hain primarioa izaten gizakiarentzat; jateko ekintza bera hobetu egiten da ekintza sozial bilakatzen denean. Kulturaren ongizatea, Freudek aipatzen zuen ondoeza gaindituta, sor ditzakeen gaitasunen eta loturen araberakoa da. Kulturak nekazaritza behar du aurretik dugun eta lora gaitzkeen eremu batean.

Garrantzikoa da, jakina, posibilitate-baldintza garrantzitsu diren aldetik, espazioetarako eta edukietarako irisgarritasuna izatea. Ordea, irisgarritasun estetikoak sustatzea da funtsezkoena. Dena den, plazer estetikoak eskuratzina da, inguratzen duten desioen, subjektuen eta misterioen aniztasun zabalgatik, baina badira hori errazten duten baldintzak. Izan ere, kontuan hartu beharra da ere arte-arduradun deitzen zaiola arreta handia jartzen duen pertsonari objektuak edo edukiak hori baino gehiago izan daitezken eta, nolabaiteko sintonian sartuta, baliozko solaskideen komunitate bati zuzenduta egon daitezken. Arteak, kultura, beti daude giza-kien eskura, gizabanakoen batura baino gehiago den komunitate bat diren

comunidad. El bienestar para el ser humano no suele ser tan primario, hasta el acto de comer mejora cuando deviene un acto social. El bienestar en la cultura, superando el malestar del que hablaba Freud, depende de las capacidades y vínculos que pueda crear. La cultura requiere de la agricultura sobre un terreno que nos precede y en el que podemos florecer.

Por supuesto que son importantes, en tanto trascendentales condiciones de posibilidad, la accesibilidad a los espacios y contenidos. Pero lo fundamental es promover la accesibilidad estética. No obstante, el placer estético es indisponible, por la amplia variedad de deseos, de sujetos y del misterio que les rodea, pero hay condiciones que les facilitan. No es menor que se llame curador (de cuidados) a la persona que pone mucha atención en que los objetos o contenidos sean más que eso y apunten a una comunidad de interlocutores válidos entrando en cierta sintonía. El arte, la cultura siempre están a disposición de los humanos como comunidad que es más que la suma de los individuos. Los espacios culturales deberían aspirar a promover

aldetik. Kultur guneen helburuak metamorfosis, eraldaketak eta sinergiak sustatzea izan beharko luke. Horregatik, lantzen dituzten edukiak alde batera utzita, gune horietan esperientzia estetiko hori erraztu behar da: bertan gertatzen den guztiak oihartzuna izatea. Oihartzuna bermatu ezin bada ere, ezin bada ere helmenean jarri, H. Rosak *Lo indisponible* bere liburu bikainean gogorarazten digun bezala, jakin badakigu horrek humanizatzen gaituela. Eragiten digunak humanizatzen gaituenarekin du zerikusia, kide gisa ikusten baitugu gure burua guztiona den zerbaitean, gugan sorburua izan eta ezagutzera eman gabe.

Hain zuzen ere, horregatik ez dira kultur etxeak eta museoak helburu metagarriekin pentsatu behar (bisiten kopurua, sarreraren salmenta eta oroigarriena), ongizaterako espazio gisa baizik, komunitate batean hartu gaituztela sentiarazteagatik (giza komunitatea, oro har, bertan partekatzen diren edukietan dei egiten zaion komunitatea, zehazki). Kultur guneak, museoak, ongizate hori sortzeko presta litezke, entretenimendu soila baino gehiago dela kontuan izanik. Horretarako, komunikatu egin behar

metamorfosis, transformaciones, sinergias. Por ello, con independencia de los contenidos que traten, en ellos hay que facilitar dicha experiencia estética: que resuene todo lo que allí acontece. Aunque no se puede garantizar la resonancia, no se puede poner a disposición, como bien nos recuerda H. Rosa en su magnífico libro *Lo indisponible*, sí sabemos que eso es lo que nos humaniza. Lo que nos afecta tiene que ver con lo que nos humaniza, porque nos sabemos parte de algo común que nos procede y nos trasciende.

Por eso hay que pensar los centros culturales y los museos no tanto con objetivo acumulativo (número de visitas, venta de entradas y souvenirs), sino como espacios de bienestar por sentirse acogido en una comunidad (en líneas generales, la comunidad humana, en concreto, aquella a la que se apela en los contenidos que allí se comparan). Los espacios culturales, los museos, podrían disponerse para generar ese bienestar, que es más que mero entretenimiento. Para ello hay que comunicar y hacer partícipes, que en eso consiste la participación. Se trata entonces de centrarse en la experiencia del

da, eta partaide egin, horretan baitatza parte-hartzea. Beraz, hara bertaratzen denaren esperientzian zentratu behar da. Azken batean, pasioak, eraginda, hunkituta sentitzeak mugiarazten gaitu, ez delako axola ez zaigun zerbaite, ukitu egiten gaituelako, baita nahasi ere. Bisitaria, gune abegitsu horietan, pixka bat irtengo litzateke bere baitatik parte sentiarazten duen zerbaitekin edo norbaitekin harremanetan jartzeko.

Espazioak gozatzeko eta disfrutatzen aukera hori sustatu behar du lasaitasunezko ingurune batean, eta ez du ez bultzatu ez atzeratu behar bisitaldian erritmo bat ezarrita. Era berean, topaguneak susta daitezke, non esperientzia estetikoak ez den soilik kontsumo indibidualekoa. Plazer partekatua maximizatu egiten denez gero, beren esperientzia estetikoak partekatu nahi dute askok. Museoen arloko kultura birpentsatzeak eta birsorteak beste modu batera bideratzea dakar berekin; edukiak transmititzeaz, entretenitzeaz eta "materia" erakustez gain, garrantziko den horretara hedatu behar da, norberaren gainetik dagoen zerbaitekin parte sentitzea eta izatea, zentzua (terminoaren adiera hirukoitzean,

que a allí acude. En definitiva, lo que nos mueve es la pasión, el sentirse afectado, conmovido, porque no nos es indiferente, porque nos toca o incluso nos trastoca. El visitante, en esos espacios acogedores, saldría un poco de sí para contactar con algo o alguien que le hace sentir parte.

El espacio debe promover ese goce y disfrute en un entorno de sosiego, no empujar ni retardar en la visita imponiendo un ritmo. Se pueden asimismo fomentar lugares de encuentro donde la experiencia estética no sólo sea de consumo individual. Porque el placer compartido se maximiza, muchos quieren poder compartir su experiencia estética. Repensar y recrear la cultura museística supone dar otra vuelta de tuerca; más allá de transmitir contenidos, entretener y mostrar "materia", hay que trascender a lo que importa, el sentirse y ser parte de algo superior a uno, en una ampliación de horizontes de sentido (en su triple acepción del término, de orientación, de juicio y de sensibilidad). A veces perdemos la razón de ser, la finalidad, la misión de por qué y para qué están los espacios culturales, y hacemos lo planificado



orientazioaren, judizioaren eta sentibilitatearen) horizonteen zabalkunde batean. Batzuetan galdu egiten dugu kultur guneen izateko arrazoia, zergatik eta zertarako dauden, helburua, xedea, eta planifikatuta dagoen hori egiten dugu, erakusteko, kontsumitzeko zurrunbiloan sartuta, zenbat eta gehiago, orduan eta hobeto, eta susmoa dut, horrela, desorientatu egiten dugula eta desorientatu egiten garela zenbaitetan.

Eta, hala ere, gonbidapen bat izan behar ko lukete, bisitariak gehiago jakin dezan ez ezik, desberdina izan dadin eta desberdin eta hobeto senti dadin ere. Zerbaiten bila joaten gara museora, ez ordea ikusitakoa irensteko, ezta ikusitakoaz harrotzeko ere; nire ustez, norbaitek esan dezakeenean zerbait bizi izan duela eta barruan zerbait eramaten duela, hor dago arrakasta, guztiona den zerbaitekin konektatu delako, arte-arduradunak, egileek eta erakusten diren materialek partekatu nahi duten horrekin. Horren guztiaren balioak bizirik jarraitzen du baldin eta bestearengan oihartzuna izateko gai bada. Eta gure barneko gotorlekutik ateratzearen, parte

entrando en la vorágine de mostrar, de consumir, cuanto más, mejor, e intuyo que así, a veces, desorientamos y nos desorientamos.

Y, sin embargo, deberían ser una invitación no sólo a que el visitante sepa más, sino a que sea y se sienta distinto, mejor. Se va a los museos en busca de algo, no para engullir, ni siquiera para presumir que se ha visto; creo que el éxito está cuando uno puede decir que se lo ha vivido y se lleva algo dentro porque se ha conectado con algo común que el curador, los autores, los materiales que se muestran quieren compartir. El valor de todo ello sigue vivo si es capaz de resonar en el otro. Y la resonancia depende de que nos saquen de nuestra ciudadela interior, nos hagan sentir parte y nos den razones para creer y para querer volver.

El placer de la contemplación y de la conversación pueden ser facilitados para crear, más que interactividad estresante, cierta quietud e inquietud. Algo de extraordinario debe acontecerle al visitante. No mira ni escucha o toca desde una cierta coraza, sino que todo penetra más si se deja acompañar arropado por

sentiaraztearen eta sinesteko eta itzuli nahi izateko arrazoiak ematearen araberakoa da oihartzuna.

Kontenplazioaren eta konbertsazioaren plazera erraztu egin daiteke, interaktivitate estresagarri bat baino gehiago, halako lasaitasuna eta kezka sortzeko. Aparteko zerbait gertatu behar zaio bisitariari. Ez du koraza jakin batetik begiratzeko, entzuten edo ukitzen; aitzitik, dena gehiago barneratzen da atxikimenduzko esperientzia batek laguntzen uzten badio bere buruari, bizitzeak atsegin eman edo merezi duen esperientzia bat denean. Jakin-mina asetzea da kontua, irakastea, entretenitzea; baina hori beste espazio edo erakunde askok egin dezakete. Lekualdatzea, han egotea, bueltatzea merezi duen zerbait izatea eragiten duen hori zer den, horixe da, hain zuzen, museoek eta kultur guneek gogoan izan behar duten galdera. Bisitaria joan eta bueltatu ere egiten da, han ez delako bakarrik sentitzen, han kultura eta komunitate baten parte delako, norbanako eta herritar gisa behar duen loraldirako ongaria han jasotzen duelako.

una experiencia de vinculación que da gusto o vale la pena vivir. Se trata de satisfacer la curiosidad, de enseñar, de entretener; pero eso lo pueden hacer muchos otros espacios u organizaciones. Lo que hace que valga la pena desplazarse, estar allí, regresar, es la incógnita que museos y espacios culturales han de tener. El visitante va e incluso vuelve porque allí no se siente solo, allí es parte de una cultura y de una comunidad, allí recibe abono para su florecimiento personal y ciudadano.

# 02

## **Artea, terapia, museoak: museoaren erlazioa bere bisitarien haraindiko esperientziarekin.**

Arte, terapia, museos:  
una relación del museo  
con la experiencia  
trascendente de  
sus visitantes.

*Marián López Fdz. Cao*

**Arte Hezkuntzako eta Arteterapiako katedraduna  
Madrilgo Unibertsitate Konplutentsean.**

Catedrática de Educación Artística y Arteterapia en la  
Universidad Complutense de Madrid.

## “Terapia” esatearen beldur

Badakit hiru hitz horien konbinazioa -arte, terapia, museoak- oraindik deigarria dela gure estatuan, eta harridura eragin edo erabateko gaitzespena sorrazten duela zenbaitetan.

Artearen eta terapiaren lotura entzutean, instrumentalizazio, gaixotasun eta zauri itxura hartzen dio batek baino gehiagok. Gure adimenean oraindik ere hor dabil artearen kontzeptualizazio idealista -l’art pour l’art-, ikuspegi estetiko hutsetik -edertasunaren kontzeptua- edo obrak mugimenduen edo artisten ordezkari ritzat dituen ikuspegi historiko batetik soilik hartua. Arteari terapiaren kontzeptua lotzeak -horrek berekin dakarrena kontuan hartuta, hau da, terapiak artearen arloan zeregin bat betetzeaz gain, emankortasun estetikotik harago, gizakiaren ahultasuna eta bere laguntza-premia ere hartzen dituela bere baitan aitortzea- zenbaitentzat oraindik ere bere funtzioak gizakiaren egoerarik ahulentara jaitea esan nahi du: gaixotasuna, gabezia, disfuntzioa edo prekarietatea, bizitzeak dakarren arrakala existentziala ezkututzen duen gizarte batean.

## El miedo a decir “terapia”

Sé que la combinación de estas tres palabras -arte, terapia, museos- resulta todavía llamativa en nuestro Estado, provocando a veces extrañeza o generando rechazo visceral.

La unión de arte y terapia suena en algunos oídos a instrumentalización, a enfermedad y a herida. Todavía flota en nuestras mentes la conceptualización idealista del arte -l’art pour l’art- como algo considerado sólo desde una perspectiva puramente estética -el concepto de belleza-, o una perspectiva histórica, donde las obras son representantes de movimientos o de artistas. Unir al arte el concepto de terapia -que implica reconocer no sólo una función en el arte, más allá de la fruición estética, sino la debilidad humana y la necesidad de ayuda- sigue implicando para algunas personas rebajar sus funciones a los estados más vulnerables del ser humano: la enfermedad, la falta, la disfunción o la precariedad en una sociedad que esconde la grieta existencial que implica vivir.

Paradoxikoki, artearen historiaren ohiko tratatuen aurrean, kontuan hartuta orokorrean kontakizun itxiak direla, modu monolitiko batean eraikiak, eta “Arte Unibertsala” deitutakoaren -mendebaldekoa, burgesa eta maskulinoa- entziklopedietan nonahi bilduak, artistek eta gizarteek orokorrean -mendebaldarrak izan ala ez- prozesu sortzailea eta produktu artistikoak behar izan dituzte bestearekin lotzeko, beren doluak erakusteko eta salatzeke, beren obren bitartez munduan egoteko duten premia berritzeko.

## Ohar batzuk artea egiteko eta behatzeko funtzioei buruz

Prozesu sortzaileak norberarekin eta besteekin berriz elkartzea lortzen du, eta, kasu askotan, bizi-eraldaketa bat dakar berekin. Ezagutza fenomenologiko bat esan nahi du -gorputz artekoa, Merleau-Pontyk<sup>1</sup> esango lukeen bezala-, eta materiarekiko eta munduarekiko loturatik hitz egiten du obrak -Heideggerek<sup>2</sup> esango lukeen bezala-. Berez sortzeko prozesutik harantz, artelanen

Paradójicamente, frente a los tratados al uso de historia del arte, relatos en general cerrados y contruidos de modo monolítico, que pueblan las enciclopedias del llamado “Arte Universal” -occidental, burgués y masculino-, las y los artistas y las sociedades en general -fueran occidentales o no- han necesitado del proceso creador y los productos artísticos para vincularse al otro, para exponer y denunciar sus duelos, para renovar su necesidad de estar en El mundo a través de sus obras.

## Algunas notas sobre las funciones de hacer y contemplar arte

El proceso creador consigue el reencontro con uno mismo y con los otros, e implica en muchos casos una transformación vital. Supone un conocimiento fenomenológico -intercorporal que diría Merleau-Ponty<sup>1</sup>-, y habla de la obra desde el vínculo con la materia y el mundo -que diría Heidegger<sup>2</sup>. Más allá del propio proceso de crear, a través de la contemplación de las obras artísticas nos hemos sentido conmovidos por la

<sup>1</sup> Merleau-Ponty, Lo visible y lo invisible (Buenos Aires: Nueva Visión, 2010 (or. 1964)

<sup>2</sup> HEIDEGGER, Martin (1996) Caminos de bosque. Madrid, Alianza, 1996.

behaketaren bidez hunkituta sentitu gara seme gazte baten heriotzarekin -Pietatea, Laookontea, Niobe beste hainbaten artean-, hildakoak hartu eta lurperatzeko premia partekatu dugu -Erregutzailleak, Antigona, van der Weydenen eraistea edo "Frau mit totem Kind"; Käthe Kollwitzena-, besteen begiradaren nazka sentitu dugu guri begiratzean -"Susana eta zaharrak" Gentileschirena- edo gure espiritua edertasunaren behaketaren aurrean nola hedatzen den sentitu dugu -oreka psikikora bidaltzen gaituen oreka estetiko hori-.

### Artea eta osasuna

Gure mugetatik kanpo, zenbait fundazioak -Saatchi and Saatchi, besteak beste- eta erakundeak -London School of Speech and Drama, Imperial College ospetsua, besteak beste- arteak giza-kiengan osasuna indartzeko duen ahalmenaz jabeturik, artearen historiak, arte ederrek eta gure herrialdeko museologia tradizionalak iraindutako alderdi hauek dituzte beren diziplina eta ikerketa-esparruen artean. 1991z gerotik, adibidez, Arteen bidezko Terapien Europako Partzuergoak (ECARTE) Europako

muerte de un joven hijo -la Piedad, el Laocoonte, Níobe entre tantos otros-, hemos compartido la necesidad de acoger y enterrar a los muertos -las Suplicantes, Antígona, "El Descendimiento" de van der Weyden o "Frau mit totem Kind", de Käthe Kollwitz-, hemos sentido el asco de la mirada ajena sobre nosotros -la "Susana y los viejos" de Gentileschi- o hemos sentido cómo nuestro espíritu se ampliaba ante la contemplación de la belleza -ese equilibrio estético que nos remite al equilibrio psíquico-.

### El arte y la salud

Fuera de nuestras fronteras, fundaciones como la Saatchi and Saatchi o instituciones como la London School of Speech and Drama, el prestigioso Imperial College, conscientes del poder del arte como potenciador de la salud en los humanos, tienen entre sus disciplinas y ámbitos de investigación estos aspectos denostados por la historia del arte, las bellas artes y la museología tradicional de nuestro país. Desde 1991, por ejemplo, el Consorcio Europeo de Terapias a través de las Artes (ECARTE), reúne a más de 35 universidades

35 unibertsitate baino gehiago biltzen ditu -horien artean daude Cambridge, Sorbona, Leiden, Gante, Utrecht eta Berlin unibertsitate ospetsuak-, non gradu zein graduondoko mailan profesionalak trebatzen diren, antzerkiaren, musikaren, jokoaren, dantzaren edo ikusizko arteen bidez pertsonen ongizatea berreskuratzen laguntzen dietenak. 2021ean, ECARTEk prestakuntzaren, garapen profesionalaren eta Europako ikerketaren aurrerapenen kartografi bat argitaratu du, haien presentzia aztertu eta kalitate-irizpideak bateratzeko asmoz<sup>3</sup>. Israelen, holokaustoaren garai izugarrian erakutsitako artearen ahalmenaren oinordeko izanik, erabat onartua dago arteterapeutaren figura; izan ere, lanbide bat bilakatu da bertako haur eta lehen hezkuntzako ikastetxeetan eta beste erakunde batzuetan.

2019ko azaroan, COVID-19aren pandemia piztu baino hilabete batzuk lehenago, Osasunaren Mundu Erakundeak

europas -entre las que se encuentran universidades tan reconocidas como Cambridge, Sorbona, Leiden, Gante, Utrecht o Berlín- donde tanto a nivel de grado como de posgrado se forman profesionales que a través del teatro, la música, el juego, la danza o las artes visuales, ayudan a las personas a recuperar su bienestar. En 2021 ECARTE ha publicado una cartografía de la formación, el desarrollo profesional y avances en la investigación en Europa, con la intención de hacer un análisis de su presencia y unificar criterios de calidad<sup>3</sup>. En Israel, herederos del potencial del arte demostrado en el terrible período del holocausto, la figura del arteterapeuta está tan reconocida que es una profesión presente en colegios de educación infantil y primaria y otras instituciones.

En noviembre de 2019, unos meses antes de que se desencadenara la pandemia del COVID, la Organización Mundial

<sup>3</sup> Txostena erakundearen orrian kontsulta daiteke: Este informe se puede consultar en su página: <https://www.ecarte.info/who-we-are> eta zuzenean esteka honetan: y directamente en este enlace: [https://407d15c1-5ed0-4d17-846d-540cc9f1f553.filesusr.com/ugd/a16ace\\_a31c84dcf8714b87ad194a981b5dee74.pdf](https://407d15c1-5ed0-4d17-846d-540cc9f1f553.filesusr.com/ugd/a16ace_a31c84dcf8714b87ad194a981b5dee74.pdf)

(OME) txosten bat<sup>4</sup> argitaratu zuen arteak osasunean eta ongizatean dituen onurei buruz. Bere ehun eta berrogeita hamar orrialdeetan, arteek gizakiaren garapenean, osasunarentzat onuragarriak diren portaeren sustapenean eta zainketan nola lagun dezaketen adierazten du. Funtsezko alderdiak aipatzen ditu, besteak beste, konpromiso estetikoa, irudimenaren parte-hartzea, zentzumenen aktibazioa, emozioaren ebokazioa, estimulazio kognitiboa edo interakzio soziala. Eta, onuren artean, bai artea egitean, bai artelanak entzutean edo behatzean, hauek aipatzen ditu: psikologikoak (handitu egiten dute autoestimua, emozioei aurre egiteko eta haiek erregulatzeko gaitasuna, bullying prozesuetan hain beharrezkoa), fisiologikoak (estresaren hormonaren erantzun urriagoa, funtzio immune hobetua eta erreaktibotasun kardiobaskular handiagoa), sozialak (bakardadea eta isolamendua murriztea, gizarte-laguntza handiagoa), edo gorputz-portaera lotesleagoak (gaitasun eta jokabide

de la Salud (OMS) publicó un informe<sup>4</sup> sobre los beneficios del arte en la salud y el bienestar. En sus ciento cincuenta páginas señala cómo las artes pueden apoyar el desarrollo del ser humano, fomentar los comportamientos que promueven la salud y contribuir al cuidado. Señala aspectos tan fundamentales como el compromiso estético, la participación de la imaginación, la activación sensorial, la evocación de la emoción, la estimulación cognitiva o la interacción social. Y, entre sus beneficios, tanto en hacer arte como en escuchar o contemplar obras artísticas, señalan los psicológicos (el aumento de la autoestima, de afrontamiento y regulación emocional, tan necesario en procesos de bullying); fisiológicos (menor respuesta de la hormona del estrés, la función inmune mejorada y una mayor reactividad cardiovascular); sociales (reducción de la soledad y el aislamiento, un mayor apoyo social); o comportamentales (conciencia y regulación corporal, fortalecimiento de

sendoagoak). Gainera, txosten horren arabera, ohitura kulturalak (adibidez, antzerkera, kontzertuetara, museoetara edo erakusketetara joatea) lagundu egiten du “erreserba kognitiboa” deitzen diogun horretan, zahartu ahala gure garunak berreskuratzeko duen gaitasunari dagokionez.

### Museoak

Museo batzuk osasuna eta ongizatea sustatzen duten eragile gisa sartu dira pixkanaka, turismoa erakartzeko eredu irauli eta bisitarien hausnarketarako, begirada adirako eta barnealdaketarako gune izango diren eredu bat garatzearen. Programa asko aurretik garatzen ari ziren arren, munduko pandemiaren krisiak funtsezko alderdi batzuk agerian utzi ditu. Duela gutxi, Prado Museoko aurreko zuzendari eta gaur egun Bilboko Museoko zuzendari den Miguel Zugazak adierazi zuen oso garrantzitsua dela azaltzea “zergatik den artea hain garrantzizkoa eta beharrezkoa gizartearentzat, terapia gisa edo besterik gabe mundua eta bere krisiak ulertzen saiatzeko”<sup>5</sup>. Lehen aldiz,

una personalidad creativa, adopción de comportamientos más vinculares, desarrollo de habilidades). Además, según este informe, el hábito cultural (por ejemplo, ir al teatro, a conciertos, a museos o a exposiciones) contribuye a lo que llamamos “la reserva cognitiva” refiriéndose a la capacidad de recuperación de nuestro cerebro a medida que envejecemos.

### Los museos

Poco a poco, algunos museos se han ido incorporando como agentes que promueven la salud y el bienestar, tratando de subvertir el modelo de atracción del turismo a un modelo donde los espacios sean lugares de reflexión, de un mirar atento, posibilitadores de cambio interno en sus visitantes. Aunque muchos programas venían desarrollándose con anterioridad, la crisis de la pandemia mundial ha puesto en evidencia algunos aspectos clave. No hace mucho, el anterior director del Museo de Prado y hoy director del Museo de Bilbao, Miguel Zugaza,

<sup>4</sup> Daisy Fancourt | Saoirse Finn (2019) What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review. Health Evidence Network synthesis report 67. WHO Regional Office for Europe UN City, Marmorvej 51 DK-2100 Copenhagen R, Denmark  
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/329834/9789289054553-eng.pdf>

<sup>5</sup> Riaño, P. El museo del futuro se despidió de las exposiciones de masas. El País, 2020ko apirilak 14 14 Abr 2020.

museo-zuzendari batek, arteari eta museoetara lotuta, "terapia" hitza ahozkatu zuen, hausnarketarako gune bat eta bisitarien ongizatean lagundu ahal izateko aukera irekiz.

### **Museoa: esperientzia- eta haraindikotasun-gunea<sup>6</sup>**

Nola lortu haraindikoko esperientzia bat museoan? Nola lortu bisitarien beren buruarekin konektatzea espazio museo-geografikoan? Nola gaitu museoan espazio esanguratsu, garrantzitsu bat, kontenplazioak behar duen hurbilketa geldo eta pausatua sortu ahal izateko?

Museoaren espazioa interakzio-eremu bat da, eta, beraz, indartu egin behar da. Posible da museoan espazio berri bat planteatzea, espazio lagungarri eta seguru gisa, non objektua aurkeztuko den, desartikulazioei eutsiko zaien eta eragiketa horiek egiten dituzten bisitarien zaintzan eta kontenplazioan sor daitezkeen konexio berriei eutsiko zaien, haiei zeregin aktibo bat emanaz.

señalaba la importancia de explicar "por qué el arte es tan relevante y necesario para la sociedad, como terapia o tan solo para tratar de entender el mundo y sus crisis"<sup>5</sup>. Por vez primera, un director de museo pronunció, unido al arte y los museos, la palabra "terapia", abriendo un espacio a la reflexión y a la posibilidad de que puedan colaborar en el bienestar de sus visitantes.

### **El museo: lugar de experiencia y trascendencia<sup>6</sup>**

¿Cómo conseguir una experiencia trascendente en el museo? ¿Cómo lograr que los visitantes conecten consigo mismos en el espacio museográfico? ¿Cómo habilitar un espacio significativo, relevante, en el museo que permita que se produzca el acercamiento lento y pausado que la contemplación necesita?

El espacio del museo es un campo de interacciones y como tal debe ser potenciado. Es posible plantearse un

Museoaren espazioa alderantzikatu espazio trantsizional bihurtzeko -Winnicott<sup>7</sup> aipamen eginez-, zentzumenaren irekiera adierazten duena obra behatu eta obrarekin elkarrekintzan diharduenarentzat, eta harekin dagoenarentzat. Talde txikian lan egiten denean -obra baten inguruan, gehienez ere sei edo zazpi parte-hartzaileekin- profesional on baten sostengu- eta euste-funtzioek emozioen bat-bateko agerraldiaren aurka babestuko dute.

Horrela, museo kontziente bihurtzen da museo, non iraganarekin gauden kontaktuan eta, isiltasunean, objektuekin pertsonalki konektatzen garen. Horrela, museoan obra iraganaren eta orainaren arteko bitartekari bihurtzen da, ispilu/solaskide, eta baita artistaren eta bisitariaren arteko bitartekari ere, iraganeko testuinguru baten ezagutza bat, hartutako aukera bat, ikuspuntu bat, jarrera-hartze bat ezarrita, aurrez aurre jartzen gaituena gure aukerekin, gure mugekin eta gure askatasunarekin,

nuevo espacio en el museo como espacio acompañado y seguro donde se produzca la presentación del objeto, el sostenimiento de las desarticulaciones y nuevas conexiones que puedan surgir en la contemplación y el cuidado de los visitantes que realizan estas operaciones, otorgándoles un papel activo. El espacio del museo puede investirse como espacio transicional -apelando a Winnicott<sup>7</sup>- que designa la apertura del sentido al que contempla la obra e interactúa con la obra y quien le acompaña. Cuando se trabaja en pequeño grupo – alrededor de una obra, con no más de seis o siete participantes-, las funciones de sostén y contención por parte de un buen profesional, protegerán contra la irrupción emocional.

El museo se vuelve así un museo consciente, donde estamos en contacto con el pasado y, en el silencio, nos conectamos personalmente con los objetos. La obra en el museo se convierte así en un mediador entre el pasado y el presente,

<sup>6</sup> Ideia hori garatuta ageri da López Fdz. Cao, M.-ren kapituluak (2020) The Museum as a Potential Space. An Approach to Trauma and Emotional Memory. In Alonso Tak, Alejandra (erredaktorea), Pazos-López, Ángel (erredaktorea) Socializing Art Museums: Rethinking the Publics' Experience. De Gruyter.

Esta idea está desarrollada en el capítulo López Fdz. Cao, M. (2020) The Museum as a Potential Space. An Approach to Trauma and Emotional Memory. In Alonso Tak, Alejandra (Redactor), Pazos-López, Ángel (Redactor) Socializing Art Museums: Rethinking the Publics' Experience. De Gruyter.

<sup>7</sup> Winnicott D (1994) Juego y realidad. Barcelona: Gedisa.

bizi-proiektu gisa ulertuta besteekiko harremanean eta taldearekin erantzukidetasunean.

Hori izan liteke agian helburua: egozentrismoa gaindituko duen subjektuaren deszentramendua lortzea, isiltasuna erabiliz, egunerokotasuna eteteko. Egoera horrek, Melloni<sup>8</sup> adierazten duen bezala, askatasuna eta argitasuna aldarrikatuko ditu, eta subjektua hausnarketara eta kontenplaziora bideratzea ahalbidetuko du.

Horretarako, denborak, espazioak, profesionalak eta euskarri batzuk behar dira, eta horietako batzuk museoan eman daitezke: espazio sinbolikoa, denbora eskia, isiltasuna eta begirada adia, entzutea, kontenplazio argia eta kontzientea, barnealdea eta kanpoaldea lotzen dituen. Saia gaitezen: terapia da, artea da eta museoan eman daiteke.

en un espejo/interlocutor y también, en el intermediario entre la o el artista y el o la visitante, estableciéndose un conocimiento de un contexto pasado, una opción tomada, un punto de vista, una toma de posición, que nos encara con nuestras opciones, nuestros límites y nuestra libertad, entendida como proyecto vital en relación a los otros y en corresponsabilidad con el grupo.

Ese podría ser quizá el objetivo: lograr un descentramiento del sujeto que supere el egocentrismo, utilizando el silencio, como suspensión de la cotidianidad. Un estado que, como señala Melloni<sup>8</sup>, convoque la libertad y lucidez y que permita que el sujeto se entregue a la reflexión y contemplación.

Ello necesita de tiempos, espacios, profesionales y de unos soportes, algunos de los cuales pueden darse en el museo: el espacio simbólico, el tiempo suspendido, el silencio y la mirada atenta, la escucha, la contemplación lúcida y consciente que une interior y exterior. Intentémoslo: es terapia, es arte y puede darse en el museo.

<sup>8</sup>

Javier Melloni, La espiritualidad como universal humano. E. Benito, J. Barbero, M. Dones, Espiritualidad en Clínica. Una propuesta de evaluación y acompañamiento espiritual en Cuidados Paliativos. Monografía SECPAL, Madrid: SiosiPunto Gráfico.

# 03

## Recuperart-19, museoak erabiltzen COVID-19aren garaian osasun-arloko profesionalen susperraldi emozionala lortzeko.

Recuperart-19, usando los museos para la recuperación emocional de los profesionales sanitarios en tiempos de la COVID-19.

*Guillem d'Efak Fullana-Ferré*

**Komunikazio eta Erantzukizun Sozial Korporatiboa.**  
**Koordinatzailea: Arteak Osasunen. Estrategia. Institut Català de la Salut. Generalitat de Catalunya.**  
Director de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa.  
Coordinador: Estratègia. Arts en Salut. Institut Català de la Salut.  
Generalitat de Catalunya.



“*Arts in Health*,” edo *Arteak Osasunean*, kontzeptu zabala da, arteek eta kulturak testuinguru eta aukera desberdinetan pertsonen osasuna eta ongizatea hobetzeko duten ahalmena erabiltzean oinarritzen dena. Gure ikuspuntuak bere egiten du arteen eta humanitateen (arte bisualak, musika, dantza, antzerkia, literatura, pentsamendua, etab.) integrazio hori gizabanakoen eta komunitateen osasunean, baina haratago doa, eta onura potentzial horiek osasun-prozesuetan integrazteko moduan aurrera egitea bilatzen du, osasunaren prebentzio eta sustapen-prozesuetan nahiz tratamendu-prozesuetan.

Hala ere, arteak komunitatearen osasun-erronkei aurre egiteko ditugun baliabideen artean sartzea ez da ariketa erraza. Beharrezkoa da esparru kontzeptual argi bat izatea eta ebidentzian oinarritutako hainbat metodologia garatzea, interbentzio eraginkorrak, seguruak eta aberasgarriak bermatzeko. Beharrezkoa da interbentzioen zorrotasun metodologikoa eta ebidentzia zientifikoa azpimarratzea, eta espero diren osasun-eraketaren objektibazio teorikotik, adierazle egokietatik eta ebaluazio-tresna sendoetatik abiatuta egituratzea.

El “*Arts in Health*,” o *Artes en Salud*, es un amplio concepto basado en la utilización del poder de las artes y la cultura para mejorar la salud y bienestar de las personas en distintos contextos y oportunidades. Nuestro punto de vista asume esta integración de las artes y las humanidades (artes visuales, música, danza, teatro, literatura, pensamiento, etc.) en la salud de los individuos y de las comunidades, pero va más allá y busca avanzar en la forma en que estos potenciales beneficios se integran a los procesos sanitarios, ya sean estos de prevención y promoción de la salud como de tratamiento.

Sin embargo, la incorporación de las artes dentro de los recursos de los que disponemos para abordar los retos de salud de la comunidad no es un ejercicio sencillo. Es necesario disponer de un marco conceptual claro y desarrollar diferentes metodologías basadas en la evidencia que garanticen intervenciones efectivas, seguras y enriquecedoras. Es necesario poner especial énfasis en el rigor metodológico y la evidencia científica de las intervenciones, y articularlas a partir de la objetivación teórica de los resultados de salud esperados,

ildo horretan, gero eta ebidentzia gehiago ditugu arteek funtsezko zeregina izan dezaketela pertsonen eta komunitateen osasunean. Alde horretatik, OMEren beraren ebidentzia-sintesia (*What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*, Fancourt eta Finn, 2019) behin betiko inflexio-puntuatzen da diziplina honetan; izan ere, diziplina honek ez du kosta ahala kosta bere eraginkortasuna frogatu behar, eta proiektu espezifikokoak metodologia eta egokitasun kontzeptual sendo eta egoki batekin garatzean oinarritu daiteke. Irmutu egiten da, beraz, arteek normalean izaten ditugun pentsamendu eta sentimendu sakonagoak eta zehatzagoak eskuratzeko aukera ematen dutela, norbera edo mundua modu esanguratsu eta iraunkor batean ikusteko aukerak eskaintzen dituztela eta banako eta taldeko portaerak eraldatzeko gaitasuna dutela, gure ongizatea baliabide berriei kudeatzen laguntzeko. Era berean, OMEk berretsitako premisatik abiatzen gara: gizabanakoen eta komunitateen osasuna, asistentzia-sarea osatzen duten osasun-zentro eta baliabideen mende ez ezik, aktibo komunitarioen erabileraren mende ere dago

de indicadores adecuados y de herramientas de evaluación robustas.

En este sentido, cada vez disponemos de más evidencia de que las artes pueden jugar un papel fundamental en la salud de las personas y las comunidades. En este sentido, la síntesis de evidencia de la propia OMS (*What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*, Fancourt y Finn, 2019) ha significado un definitivo punto de inflexión en una disciplina que ya no tiene que demostrar a toda costa su efectividad y que ya puede concentrarse en desarrollar proyectos específicos con una metodología y un encaje conceptual sólido y adecuado. Se consolida pues el consenso de que las artes “proporcionan acceso a pensamientos y sentimientos más profundos y matizados de lo que experimentamos habitualmente”; ofrecen “oportunidades para verse a uno mismo o al mundo de forma diferente, de forma significativa y duradera” y tienen la capacidad de “transformar los comportamientos individuales y colectivos” para contribuir a auto gestionar nuestro bienestar con nuevos recursos.

(besteak beste, adierazpen artistikoak edo kultura-erakundeak), zeinak, osasun-jarduera formalarekin behar bezala koordinatuta eta lerrokatuta, eragin positiboa izan baitezakete osasuna/gaixotasuna binomioan, maila indibiduallean eta kolektiboan.

Bestetik, jakin badakigu osasun-emaizten % 80 baino gehiago osasun eta asistentzia-sistemen lehiatik kanpo dauden faktore sozial eta komunitarioen ondoriozkoak direla (Wilkinson eta Marmot, 2013), eta hemen ere arteek oso zeregin garrantzitsua izan dezakete. Ildo horretan, osasuna sortzen duten faktoreen azterketa eta gizabanakoen osasunean osagai indibidualek eta inguruneak duten garrantzia ere Salutogenesiaren (Antonovsky) ereduaren oinarrian daude, eta hortik sortzen da osasun-aktiboaren eredu, non, berriro diogu, banakoen eta komunitatearen adierazpen artistikoak, formalak edo informalak, lehen mailako aktiboak diren.

Testuinguru horretan, Institut Català de la Salut (ICS) erakundeak metodologia hori txertatzen du bere nukleo korporatiboan, eta PADEICS bat (ICSko Espezializazio Programa Asistentziala)

Partimos también de la premisa, re-frendada también por la OMS, que la salud de los individuos y las comunidades no depende, sólo, de los diferentes centros y recursos sanitarios que conforman la red asistencial, sino también del uso de diferentes activos comunitarios (como lo son las expresiones artísticas o las instituciones culturales) que, convenientemente coordinados y alineados con la actividad sanitaria formal, pueden tener un impacto positivo en el binomio salud/enfermedad a nivel individual y colectivo.

También sabemos que más del 80% de los resultados en salud se deben a factores sociales y comunitarios fuera de la competencia de los sistemas de salud y asistencia (Wilkinson y Marmot, 2013), y aquí las artes también pueden jugar un papel muy relevante. En este sentido, el análisis de los factores generadores de salud y la importancia de los componentes individuales y de entorno en la salud de los individuos también se encuentra en la base del modelo de la Salutogénesis (Antonovsky) de la que surge el modelo de activos de salud, donde, insistimos, las manifestaciones artísticas, formales o informales,

eratu du berriaz eremu horretarako. Programaren helburua barne-mailan plan zuzentzaile bat garatzea da, erakundearen eremu asistentzian bertan arteak erabiltzen dituzten proiektuak aztertzeko, haiei buruz hausnarketa bat egiteko eta erakundeari aholkatzeko. Bere helburuen artean sentibilizazioa eta zabalkundea ere dago, eta ildo horretan baliabide-zentro bat garatu du, baliabideen biltegi gisa funtzionatzen duena (azalpenezko bideoak, lurralde osoko proiektuen adibideak, nazioarteko erreferentziak...), gida gisa balio dezan profesionalak beren interbentzioak diseinatu eta haiei heltzeko.

Zeharkako proiektu asko sortu dira arlo eta lurralde-eremu desberdinetako profesionalengandik. Horietako batzuk dira Kataluniako Museo Nacional-en eta Vall d'Hebron Ospitalearen arteko lankidetzaren proiektua, trauma osteko estresak (TEPT) eragindako nahasmendua duten askotariko kultura-jatorriko emakumei zuzendua, artearen balioen bidez onura terapeutikoak eskaini ahal izateko; eta Relat-Hos, idazketa sortzailea tresna terapeutiko gehigarri gisa sustatzen duena pazienteentzat, Bellvitge Unibertsitate Ospitalean ingratuta dauden bitartean.

de los individuos y la comunidad son activos de primera magnitud.

En este contexto, el Institut Català de la Salut (ICS) incorpora esta metodología en su núcleo corporativo y ha constituido un PADEICS (Programa Asistencial de Especialización del ICS) específico para este ámbito. El objetivo del programa es desarrollar un plan director a nivel interno para analizar, reflexionar y asesorar a la propia institución acerca de proyectos que utilizan las artes en el ámbito asistencial propio de la institución. Dentro de sus objetivos también está el de sensibilización y difusión, y en este sentido ha desarrollado un centro de recursos que funciona como un repositorio de recursos (vídeos explicativos, ejemplos de proyectos de todo el territorio, referencias internacionales...) con el objetivo de servir de guía para que los profesionales puedan emprender y diseñar sus propias intervenciones.

Son muchos los proyectos transversales que han ido surgiendo de profesionales de distintas áreas y ámbitos territoriales. Algunos de ellos son el proyecto de colaboración entre el Museo Nacional de

Hala ere, pandemiaren etorrerak are gehiago erakutsi zuen profesionalen ongizate emozionala berreskuratzera bideratu behar zirela ahaleginak eta, alde horretatik, arteak oso estrategia ona ziren horretarako. Hala sortu zen erakundearen funtsezko proiektuetako bat, nazioartean aitzindaria: **Recuperart-19**.

Izan ere, COVID-19ak sortutako aurrekaririk gabeko krisi sanitarioaren ondorioek biztanleria osoari eragiten diote, baina bereziki osasun-arloko profesionali, haien osasun emozionala maila txikiagoan edo handiagoan kaltetuta geratu baita, eta oraindik baloratzen zailak diren ondorioak ditu gainera. Horregatik, lehen olatuaren erdialdean, 2020aren erdialdean, Kataluniako Osasun Institutuak (ICS), Kataluniako Kultura Sailaren laguntzarekin, Recuperart-19 diseinatu eta abiarazi zuen: Covid-19aren garaian osasun-arloko kolektiboaren ongizate emozionala hobetzeko eta hausnarketarako ingurune gisa museoak erabiltzean oinarritutako proposamena.

Osasunaren autopertzepzioari eta autozainketaren premiari dagokienez, osasun-arloko kolektiboaren ezaugarri bereziak kontuan hartuta pentsatu da

Catalunya y el Hospital Vall d'Hebron dirigido a mujeres de origen cultural diverso con un trastorno por estrés post-traumático (TEPT) con la intención de poderles ofrecer beneficios terapéuticos a través de los valores del arte o Relat-Hos, que promueve la escritura creativa como herramienta terapéutica añadida para los pacientes mientras están ingresados en el Hospital Universitario de Bellvitge.

Sin embargo, la llegada de la pandemia evidenció aún más la necesidad de centrar los esfuerzos en la recuperación del bienestar emocional de los propios profesionales y, en esta línea, las artes eran una muy buena estrategia para ello. Así es como nació uno de los proyectos clave de la institución, pionero a nivel internacional: **Recuperart-19**.

Y es que las consecuencias de la crisis sanitaria sin precedentes generada por la COVID-19 están afectando al conjunto de la población, pero de una forma especialmente significativa a los profesionales sanitarios, cuya salud emocional ha quedado afectada, en menor o mayor grado, y con secuelas difíciles todavía de valorar en toda su extensión.

ekimena, laguntza formaletik kanpo erakundeak edo beste jarduera komunitario batzuek eskaintzen dieten laguntza psikologiko eta emozionalaren egungo eskaintzaren osagarri.

Kataluniako lurralde osoan banatutako museoetako eta arte-zentroetako zuzendariekin lehendik zegoen harremanari esker jarduera diseinatzeko hasi ziren eta hasieratik 15 zentro atxiki ziren, eta pixkanaka handitzen joatea espero da.

Interbentzioak jarduera-koaderno bat ere badu, Bartzelonako Vall d'Hebron Ospitaleko osasun mentaleko taldearekin batera diseinatu zena. Bertan, *mindfulness* elementu jakin batzuetan, kontzentrazioan eta hausnarketan oinarritutako jarduerak sartzen dira, parte-hartzaileei atsedenean bat eskaintzearen, eguneroko praktika asistentzialaren errealitateak eta estresetik deskonektatzeko, eta oso bestelako praktika batekin konektatzeko, museoek aukeratutako edukien bidez.

Proiektuaren beste giltzarrietako bat ebaluazioaren atala da; jarduera anonimoa izan arren, kolektiboaren artean izan duen harrera ona ikusteko aukera

Es por eso que, ya a mediados de la primera ola, mediados de 2020, el Instituto Catalán de la Salud (ICS), con la colaboración del Departamento de Cultura de Cataluña, diseñó y puso en marcha Recuperart-19, una propuesta basada en el uso de los museos como entornos de reflexión y mejora del bienestar emocional del colectivo sanitario en tiempos de la Covid-19.

La iniciativa está pensada teniendo en cuenta las características particulares del colectivo sanitario en lo que respecta a la autopercepción de salud y la necesidad de autocuidado. Un complemento a la actual oferta de soporte psicológico y emocional que les ofrece la institución u otras actividades de tipo comunitario fuera del ámbito asistencial formal.

Gracias a la relación que ya había con los directores de los distintos museos y centros de arte repartidos por todo el territorio catalán, se empezó a diseñar la actividad que, desde el inicio, ya contó con 15 centros adheridos y que está previsto que se vaya incrementando más progresivamente.

ematen du. Hain zuzen ere, horregatik ari dira lanean mugikorretarako app batean oinarritutako proiektu baten eboluzioan, erronka eta helburu berriak planteatzeko, museoen eta parte-hartzaileen kopurua handitzeko eta haien esperientzia hobetzeko. Baina hori beste kontu bat da.

La intervención cuenta también con un cuaderno de actividades que se diseñó junto con el equipo de salud mental del Hospital Vall d'Hebron de Barcelona. Este incluye actividades basadas en ciertos elementos de *Mind-fulness*, en la concentración y en la reflexión, con el fin de ofrecer a las y los participantes un momento de respiro para desconectar de la realidad y el estrés de la práctica asistencial diaria y conectar con otra muy diferente a través de los contenidos escogidos por los propios museos.

Otro de los puntos clave del proyecto es la parte de la evaluación que, pese a que se trata de una actividad anónima, ya permite ver la buena acogida que ha tenido entre el colectivo. Precisamente por este motivo se está trabajando ya en una evolución del proyecto basado en una App para móviles que permitirá plantear nuevos retos y objetivos, así como ampliar el número de museos y participantes y mejorar su experiencia. Pero esto es ya otra historia.

# 04

## Museoa espazio porotsu eta iragazkor gisa.

El museo como  
espacio poroso  
y permeable.

*Juan G<sup>a</sup> Sandoval*

**Murtziako Arte Ederren Museoko Zuzendari-Kontserbatzailea.**  
*Director-Conservador del Museo de Bellas Artes de Murcia.*

XXI. mendeko aurreneko bi hamarkadetan museo berritu egin dela egiaztatuta; izan ere, XVIII. mendeko museo-eredu tradizionalen oinarrituta sortutako museoak, Ilustrazioaren Europan jaio eta mundu osora hedatu zena, desagin egin da, eta desagite hori XX. mendearen bigarren erdialdetik aurrera garatu da, besteak beste Museoen Nazioarteko Kontseiluan (ICOM) sortutako eztabaida gogorren ondorioz. Hala ere, espazio askok antzinako ereduaren ainguratuta jarraitzen dute, eta, aldi berean, asko dira egungo museo berrituan bizirik dirauten elementu bereizgarriak, funtzio tradizional batzuk konbinatuta, esaterako, kontserbazioa, ikerketa, erakusketa, zabalkundea edo eskuraketa, non museoaren funtzio sozialari irekitzen ari zaion bidea.

Museo-eredu berritu honek bere zutabeetako bat den komunitatearekiko lotura egonkor bat sortzeko asmoa adierazten du, eta babesa eta estalpea ematen dio hari. Dena den, gaur egun ere hor jarraitzen du erronkak, populazio anitzarengana bere osotasunean heltzeko helburuz, era horretan bermatuko baitira irisgarritasuna eta inklusioa pertsona guztientzat. Bestetik, komunitate inklusibo

Las dos primeras décadas del siglo XXI han supuesto la constatación de la renovación del museo, que surge de un modelo museístico tradicional heredero del museo del siglo XVIII, nacido en la Europa de la Ilustración y que se extendió por todo el mundo. Su disolución se ha venido desarrollando, a su vez, desde la segunda mitad del siglo XX, fruto de intensos debates, entre otros, el generado en el Consejo Internacional de Museos (ICOM). Sin embargo, numerosos espacios siguen anclados en los patrones de antaño, al tiempo que son muchos los elementos definitorios que sobreviven en el actual museo renovado, combinando algunas funciones tradicionales como la conservación, investigación, exhibición, difusión o adquisición, donde se está abriendo paso a la función social del museo.

Este modelo de museo renovado manifiesta, como uno de sus pilares, la intención de asentarse en la creación de un vínculo estable con la comunidad, que lo ampara y lo cobija. Si bien, a día de hoy, el reto sigue estando ahí a fin de llegar a la población diversa en todo su conjunto, de modo que se

bat, anitza eta aukera-berdintasunean erreferente dena eraikitzea ekarriko du horrek berekin, eta horrela sortuko da pertinentzia- eta partaidetza-sena. Hortaz, oraindik bide luzea dugu egiteko, eguneroko errealitate normalizatu batera iritsi arte, non Espainiako gure erakundeek erabateko apustua egiten duten kultura-aniztasunaren dimentsio sozialaren alde, pertsonen balioaren eta talentuaren alde, generoa, adina, kultura, jatorria, sinesmena eta abar edozein izanda ere.

Hausnarketa hau bultzatzen duenarentzat, beste bide bat nabarmendu beharra dago, Espainian gutxiago garatua, nahiz eta azken hamarkadan bultzada berri bat izan duen, eta bat nator bide horrekin, museologia komunitarioak praktikatzen duenarekin, alegia. Bide horri museologia soziala edo soziomuseologia izena eman zaio, eta bertan parte hartzen du MINOM-ICOM taldeak (Museologia Berriaren Nazioarteko Mugimendua-Museoen Nazioarteko Kontseilua) eta MINOM-Espainiak. Bertan, funtzio soziala, identitatea eta lurraldea sortzen dira ardatz gisa, eta gizarteari ahotza ematen zaio, museoko diskurtsoetan islatuta ikusten

garantice la accesibilidad y la inclusión de todas las personas, dando lugar así a la construcción de una comunidad inclusiva, diversa y referente en la igualdad de oportunidades, y donde se genere el sentido de pertenencia y de participación. No en vano, todavía nos queda un largo camino por recorrer hasta llegar a una realidad cotidiana y normalizada, en la que nuestras instituciones españolas apuesten de forma plena por la dimensión social de la diversidad cultural, por el valor y el talento de las personas, con independencia de su género, edad, cultura, origen, creencia, etc.

Para el que suscribe esta reflexión, merece ser destacada otra vía, menos desarrollada en España, aunque reimpulsada en la última década, con la que estoy en concordancia, y es la que practica la museología comunitaria; vía que se viene denominando museología social o sociomuseología, de la que participa el Grupo MINOM-ICOM (Movimiento Internacional de Nueva Museología-Consejo Internacional de Museos) y MINOM-España. En ella, surgen como ejes la función social, la identidad y el territorio, y se le da voz

baita, hazkunde, dinamizazio eta gizarte-kohesiorako faktore gisa balio duen entzute aktibo eta arretatsu baten emaitzaz. Horrela, giza ondarean inbertitzen da, komunitatearen garapenaren giltzarri gisa, eta orainaren eta etorkizunaren laborategi batean, non gure ondarerik handiena pertsonak direla azpimarratzean datzan museoen zeregina.

Komunitatearekin elkartzea babesten duen museo soziala, garapen jasangarria lortzeko aliantza taktiko gisa. Hausnarketak eta esperientziak, ideiak eta praktikak bateratzeko espazioak eratuz, narratiba eta kartografia berriak sortzeko, gure komunitateak ahalduntzera bideratutako partaidetza-prozesuekin. Horretarako, entzute-lana egiteko prest egon behar dugu, museoa elkartruckerako eta kultura inklusiborako lekutzat har dadin, komunitatearen begiradak proiektatu eta islatzeko, eta pertsonak museoaren ekintzaren erdigunean egoteko.

Museo porotsu honek espazioak kanpoaldean gertatzen ari denaren isla izatea eragiten du; haiek garden ikus daitezten, kristalezko eraikin baten antzera, eta orainaren parte izan daitezten,

a la sociedad, que se ve reflejada en los discursos del museo, producto de una escucha activa y atenta que sirve como factor de crecimiento, dinamización y cohesión social. De ese modo, se invierte en el patrimonio humano como clave del desarrollo de la comunidad, y en un laboratorio del presente y el futuro, donde el papel de los museos consiste en enfatizar que nuestro mayor patrimonio son las personas.

Un museo social que auspicia el encuentro con la comunidad como alianza táctica para lograr el desarrollo sostenible. Generando espacios donde poner en común reflexiones y experiencias, ideas y prácticas, para dar lugar a nuevas narrativas y cartografías, con procesos participativos dirigidos al empoderamiento de nuestras comunidades. Para ello, tenemos que estar dispuestos a realizar una labor de escucha, para que el museo sea entendido como un lugar de intercambio y de cultura inclusiva donde se proyecten y reflejen las miradas de la comunidad, y en el que las personas estén en el centro de la acción museal.

Este museo poroso da lugar a que los

eta horretarako barrukoak irten egin behar du eta kanpokoak sartu. Horrela, iragazkortasuna sortzen da, "laugarren horma" ezabatu eta hautsita -antzokian irudizkoa eta erakunde askotan benetakoa- zenbaitetan hesi bat baita horma hori, eta ez du aukerarik ematen loturak sortzeko eta museoa bizitzara zabaldu ahal izateko. Horretarako, garrantzizkoa da egiten diren programak bildumekin lotuta egotea eta egungo errealitateekin elkar hartuta. Bizitzarekin konprometitutako museo bat da; parte da komunitatearen eta bertako langileen zainketan eta barne-berrikuspentzat hartzen da hasiera batean osasuna, museoa eta osasuna uztartzen dituzten programetan proiektatua.

Erakunde publiko gisa, geure buruari galdetu beharko genioke: Zer leku bete nahi dugu komunitatearen eta pertsonen bizitzan? Bideetako bat porositatea eta iragazkortasuna garatzea da, prozesuak aktibatuz, elkarrizketak sortuz eta kolektiboen premiak identifikatuz, guztiok parte hartzen dugun lurraldearen, museoaren testuinguruan ezar ditzagun. Horrela, hausnartzeko eta begiradak gurutzatzeko prozesuak sortzen dira espazio sinbolikotik, identitateak,

espacios sean reflejo de lo que está ocurriendo en el exterior, que se vean transparentes como un edificio de cristal, formando parte del presente, lo de dentro tiene que salir y lo de fuera tiene que entrar. Así se da lugar a la permeabilidad, eliminando y rompiendo la "cuarta pared", figurada en el teatro y real en muchas instituciones, donde, en ocasiones, esta pared es una barrera que no abre la posibilidad a forjar vínculos y a que el museo pueda trascender a la vida. Para ello, es importante realizar programas en relación con las colecciones y en conjunción con las realidades contemporáneas. Es un museo comprometido con la vida, que forma parte de los cuidados de la comunidad y de sus trabajadores, entendiendo la salud en un principio como una revisión interna, que se proyecta en programas que unen el binomio museo y salud.

Como instituciones públicas, deberíamos preguntarnos: ¿qué lugar queremos ocupar en la vida de la comunidad y de las personas? Una de las vías es desarrollar la porosidad y la permeabilidad, dando lugar a la activación de procesos, a generar diálogos y a identificar

historiak eta komunitateak bildu eta osatzen duten espazio horretatik. Lehen bildumetara bideratutako zeregin hori biztanleria hasi da betetzen orain, eta "ondare" nagusitzat, bere aztergaitzat eta kolaboratzailetzat hartzen da, bere memoriekin batera museoaren bihotza baitira, pertsonak, haien historiak eta nahiak museoaren ondare dinamikoak direla ulertuta. Zentzu horretan, komunitatearen jakintzei bide eman behar zaie, beste ahots batzuk berreskuratzeko eta gure diskurtso museologikoetan txertatzeko, historia lerratuak, isilduak eta manipulatuak barne.

Hala, estrategia horiek aktibatzeke zutabe bilakatzen dira bitartekaritzako praktikak, sorkuntza artistikoa eta hezkuntza, formatu pedagogikoak dituzten metodologia hibridoekin. Kolektiboengana hurbiltzeko lan bat da, esperientziak ekarriko dituen berekin, besteak beste, ezagutza sortzea komunitatearekin harremanetan edo pertzepzio desberdinak biltzea oraingo errealitateei buruz, komunitarioak eta partaidetzazkoak diren praktika garaikideekin aditzera emanak bi norabideko teknikak eskainiz. Hala, migrazioen, osasunaren, kultura-aniztasunaren, kalteberatasunaren edo

las necesidades de los colectivos para contextualizarlos en el territorio, en el museo, del que todos formamos parte. Con ello, se da lugar a procesos de reflexión y cruces de miradas desde el espacio simbólico, que contienen y conforman la identidad, la historia y la comunidad. El papel anteriormente destinado a las colecciones comienza a ser ocupado por la población, considerada ahora como "el acervo" principal, su objeto de estudio y su colaborador que, junto con sus memorias, son el corazón del museo, entendiendo a las personas, sus historias y sus deseos como patrimonio dinámico del mismo. En este sentido, cabe dar paso a los saberes de la comunidad, para rescatar otras voces e insertarlas en nuestros discursos museológicos, incluyendo las historias sesgadas, silenciadas y manipuladas.

Las prácticas de mediación, la creación artística y la educación se conforman como pilares de activación de estas estrategias, con metodologías híbridas de formatos pedagógicos. Se trata de una labor de acercamiento a colectivos, dando lugar a experiencias como la producción de conocimiento

generoaren testuinguruetan ekintzak garatzea dagokio museoari.

Garatutako ekintzek desegin egiten dute esparru fisikoa, non mugak lausotu egiten diren, oztopo instituzionalak, norberarenak eta besterenak gaindituz. Eraldaketak gertatzen dira, apropiazio sinboliko baten garapenak museoaren piezekin, oroitzapenei eta bizitzari lotutako narratiba berriak eratuz. Jakintzak eta praktikak, egitetik sortuak, eta oroitzapen biziak eta oraingoak, elkarraldietatik, gizartea naturarekin eta paisaiarekin (lurraldea), tokiko bere ondarearekin lotzetik sortuak besteak beste, azken batean, prozesuen eragile dira, aldaketari, eraikitzeari, identitateari, museoa egoteko, sentitzeko eta bizitzeko moduei lotutako prozesuenak. Hemen elkartzen dira komunitatearen partaidetza eta museologia sozialaren printzipioak; museologia bizi bat, pertsonak erdigunean kokatzen dituen, berritzeko, kuestionatzeko, beste jarrera bat hartzeko eta hedatzeko espazioak sortzen dituen, gizarte garaikidearen kezkak integratzeko. Hala, aldaketarekin batera joango da museoa, espazio demokratizatu, inklusibo eta polifoniko bat osatuz, iraganari eta

en contacto con la comunidad o las percepciones diversas sobre las realidades del presente, que se manifiestan con prácticas contemporáneas de carácter comunitario y participativo, proporcionando técnicas bidireccionales, y donde el museo desarrolla acciones en contextos de migración, salud, multiculturalidad, vulnerabilidad o género.

Las acciones desarrolladas deshacen el marco físico, en el que los límites se diluyen, superando las barreras institucionales, las propias y las ajenas. Se producen transformaciones, desarrollos de una apropiación simbólica con las piezas del museo, creando nuevas narrativas asociadas a los recuerdos y a la vida. Los saberes y las prácticas que surgen del hacer, y los recuerdos vivos y presentes que resultan de los encuentros, de vincular la sociedad con la naturaleza y el paisaje (territorio), con su patrimonio local, entre otros, en definitiva, genera procesos de cambio, de construcción, de identidad, de maneras de estar, sentir y vivir el museo. Aquí concurre la participación de la comunidad y los principios de la museología social, una



etorkizunari buruzko elkarrizketa kritiko baterantz bideratua.

Gaur egun, pandemiak berekin ekarritako krisiak bizkortu egin du denbora bat, non beharrezkoak diren digitala eta birtuala, edukiak eta partaidetza pentsatzeko modu berriekin, eta jarraipena eman die programei, tailerrei eta estrategiei "online" plataformen bidez. Egoera honen ondorioz, museo hibridoaren eredu bat sortu da, eta eredu horrek birtualtasuna eta presentzia fisikoa uztartzen ditu, ahal den neurrian. Eta etorkizun hurbilean ikusiko dugun zer ibilbide egin dugun eta zer tresna erabili ditugun "presentzialtasun-modu berri honi" lotuta.

museología viva, con las personas en el centro, que da lugar a espacios para renovarse, cuestionarse, reposicionarse y expandirse, para integrar las preocupaciones de la sociedad contemporánea y donde el museo acompaña el cambio, constituyendo un espacio democratizado, inclusivo y polifónico, orientado hacia un diálogo crítico sobre el pasado y el futuro.

La actual crisis pandémica ha acelerado un tiempo en el que lo digital y lo virtual son necesarios, con nuevas formas de pensar los contenidos y la participación, y ha dado continuidad a programas, talleres y estrategias a través de plataformas "online". Esta situación ha precipitado la emergencia de un modelo de museo híbrido que ha venido a quedarse, en el que se combina la virtualidad con la presencia física, en la medida en que sea posible. Y en un futuro cercano constataremos el recorrido y las herramientas asociadas a esta "nueva forma de presencialidad".

# 05

## **Kultura pandemiaren aurrian: hiru erronka eremu digitalean.**

La cultura ante  
la pandemia: tres  
desafíos en clave digital.

*Ferran Esteve*

**Politologoa, kazetaria eta ilustratzailea.**  
*Político, periodista e ilustrador.*

*Gradualismoa* teoria zientifiko bat da, aldaketa handiak ez direla inoiz bat-batekoak, baizik eta prozesu txikiak metatzearen ondorio direla defendatzen duena. Baliteke egia izatea, baina azken bi urteetako gertaerek ustekabeko konbultsio historiko sakona dakartela esango genuke, mundu mailako mugari izango dena.

Covidaren krisia osasun arlokoa da funtsean, baina begi-bistako ondorioak ditu ekonomian, herritarren segurtasunean, oinarrizko eskubideetan... Zenbait alderditan ez dakar hausturarik, baina bai jada martxan zeuden edo ezkutuan zeuden joeren azelerazioa, bereziki gizar-tearen digitalizazioarekin lotutakoena. Sorkuntzaren eta kulturaren alorrean, osasun publikoaren krisia eta iraultza digitala uztartzeak erronkak ekarri ditu, eta erronka horiek dagoeneko ikus daitezke gutxienez hiru esparrutan: espazioaren kudeaketa, ekoizpena eta zaintzak.

Pandemiak ezarritako murrizketek azkena eman diote espazio fisikoa eta birtuala bereizten dituen dikotomia faltsuari. Zalantzarik gabe, presentzialtasunak gehitzen duen balio zaila da emulatzen praktika artistiko eta kultural batzuetan,

El *gradualismo* es una teoría científica que defiende que los grandes cambios nunca son repentinos, sino que se deben a la acumulación de pequeños procesos. Puede que sea cierta, pero se diría que los acontecimientos de los dos últimos años suponen una convulsión histórica profunda e inesperada que marcará un antes y un después a escala global.

La crisis de la Covid es fundamentalmente sanitaria, pero tiene repercusiones obvias en economía, seguridad ciudadana, derechos fundamentales... En algunos aspectos no supone una ruptura, pero sí la aceleración de tendencias que ya estaban en marcha o permanecían latentes, especialmente aquellas vinculadas con la digitalización de la sociedad. En el campo de la creación y la cultura, la combinación de crisis de salud pública y revolución digital ha traído retos que ya son observables en al menos tres ámbitos: la gestión del espacio, la producción y los cuidados.

Las restricciones impuestas por la pandemia han acabado con la falsa dicotomía que separa el espacio físico del virtual. No cabe duda de que la presencialidad aporta un valor difícil de emular

baina bi eremuak banatzen dituzten mugak gero eta lausoagoak dira. Adibide mundutar batekin irudikatzeko asmoz, galdetu behar da ea Facebookeko argitalpen batengatik erakusketa bat aurkitzea, *smartphone* batetik sarrerak erostea, Instagramen museoko argazkiak zintzilikatzea eta espazioaren aipamen bat Google Mapsen uztea ez ote den, ikuspegi globaletik, esperientzia hibrido bat, eta ez soilik fisikoa edo digitala.

Zorionez, museoetara eta beste instalazio batzuetara sartzeko mugak desagertu egingo dira epe ertainean, baina birusaren nagusitasuna eta herritarren ohitura-aldaketa ari dira jada kulturara hurbiltzeko moduak aldatzen. Etxeko konfinamendua izan eta hilabete gutxira, Accenture aholkularitza-enpresa "etxeke hamarkada" bat iragartzera ausartu zen; etxera eta tokiko komunitatera itzultzea, bizitza egiteko espazio seguruagoetara, alegia, hiriko dentsitatek ihesi. Egia esan, azken bi urteotan, ekitaldi publikoak murriztu egin dira, edo banako edo talde txikietako jarduekin ordezkatu. Aldi berean, edukien plataformen kontsumoa, bideo-jokoena eta simulazio sozialerako espazioena (Fortnite edo Animal Crossing) sendotu

en algunas prácticas artísticas y culturales, pero las fronteras que separan ambas esferas cada vez son más porosas. Por ilustrarlo con un ejemplo mundano, cabe preguntarse si descubrir una exposición por una publicación en Facebook, comprar las entradas desde un *smartphone*, colgar fotos del museo en Instagram y dejar una reseña del espacio en Google Maps no es, en global, un experiencia híbrida y no solamente física o digital.

Con suerte, las limitaciones de acceso a museos y otras instalaciones desaparecerán en el medio plazo, pero la preeminencia del virus y un cambio de hábitos en la ciudadanía ya están transformando las formas de acercarse a la cultura. Pocos meses después del confinamiento domiciliario, la consultora Accenture se atrevió a vaticinar una "década del hogar", un retorno a la casa y la comunidad local como espacios más seguros en los que hacer vida, huyendo de la densidad urbana. Lo cierto es que, en los últimos dos años, los acontecimientos públicos se han ido reduciendo o sustituyendo por actividades individuales o en grupos pequeños. En paralelo, el consumo de

egin dira. Joera horri metabertsoarekiko gero eta ikusmin handiagoa gehitu behar zaio; izan ere, horrekin Interneten eboluzio bat espero da, eredu erdi fisiko erdi digital batera, arrakasta izanez gero, bi eremuen behin betiko konbergentzia ekarriko lukeena.

Aldagai horiek guztiak erronka bat dira kulturarentzat, eta ikuspegi sortzaileak aurkitzea da bere soluzioa, eremu digitala lehenetsita, herritarrek maila hurbilago eta pertsonalago batean inplikaturik, pandemiak lehentasunak eta premiak nola aldatu dituen ulertzen saiatuta. Hala eta guztiz ere, ahalegin hori ez da bideratu behar presentzialtasuna ordezttera; hori baino, osatu egin behar da teknologiaren arloko aurrerapenak baliatu ditzaketan esperientziekin: QR kodeak bezalako tresna sinpleak erabiltzetik hasi, espazio fisikoaren interpretazioa aberasteko, 3D esperientziak, interaktiboak, errealitate birtualekoak edo areagotukoak integratzeraino.

Kultur sektorearentzako bigarren erronka ekoizpen moduen aldaketarekin lotuta dago. Lanbide guztiek helmenean duten luxua ez bada ere, pandemiak telelanean gorakada ekarri du. Horrek egiteko

plataformas de contenidos, así como de videojuegos y espacios de simulación social como Fortnite o Animal Crossing se han afianzado. Se suma a esta tendencia la expectación creciente por el metaverso, que promete una evolución de Internet hacia un modelo medio físico, medio digital, que en caso de triunfar implicaría la convergencia definitiva de ambas esferas.

Todas estas variables suponen un reto para la cultura cuya solución pasa por encontrar enfoques creativos que contemplen la esfera digital por defecto, involucrando a la ciudadanía a un nivel más cercano y personal, tratando de entender cómo la pandemia ha modificado sus preferencias y necesidades. Con todo, este esfuerzo no debe tratar de sustituir la presencialidad, sino más bien de complementarla con experiencias que puedan aprovechar los avances en tecnología: desde el uso de artefactos tan simples como los códigos QR para enriquecer la interpretación del espacio físico, hasta la integración de experiencias en 3D, interactivas, de realidad virtual o aumentada.

El segundo reto para el sector cultural

eta harremanak izateko modu berriak sortu ditu, pertsonen artean batetik, baina baita erakundeen eta gizartearen artean ere. Etxetik lan egiteak onura nabarmenak dakartza bizi-kalitatean eta familia-kontziliazioan, baina oraindik zehazteko dago kapital sozialaren galera, ezagutzaren transferentzia eta pertsonen arteko trebetasunak dakartzan alaez. Hala, elementu horiek bereziki onuragarriak dira produkzio kulturalarentzat eta, beraz, sektoreko erakundeek esplizituki sustatu beharko dituzte espazio birtual eta hibridoetatik.

Bestalde, telelanean kokapen geografikotik harantz sinergiak eta lankidetzak sortzeko aukera ematen du. Horri esker, errazagoa da talentua eskuratzea eta proiektuak garatzean ekintza-eremu handiago bat izatea. Horretarako, beharrezkoa izaten jarraitzen du erakundeen eraldaketa digitalean aurrera egiteak. Joera teknologikoak ikusita, urrutiko lanerako gero eta *hardwarea eta softwarea* sofistikuagoak beharko dira eta, beraz, erakundeek presio handiagoa izango dute horiek eskuratzeko, egungo heldutasun digitala edozein dela ere.

Lan egiteko moduan izandako aldaketa

tiene que ver con el cambio en las formas de producción. Si bien no es un lujo al alcance de todas las profesiones, la pandemia ha supuesto el auge del teletrabajo, lo que ha generado nuevas formas de hacer y relacionarse, entre personas, por un lado, pero también entre organizaciones y sociedad. Trabajar desde casa genera beneficios evidentes en calidad de vida y conciliación familiar, pero todavía está por determinar si implica pérdida de capital social, transferencia de conocimiento y habilidades interpersonales. La producción cultural es un ámbito que se beneficia especialmente de estos elementos, por lo que las entidades del sector deberán fomentarlos de manera explícita desde espacios virtuales e híbridos.

Por otro lado, el teletrabajo implica una oportunidad a la hora de generar sinergias y colaboraciones más allá de la ubicación geográfica. Esto facilita el acceso a talento y un mayor radio de acción en el que desarrollar proyectos. Para que suceda sigue siendo necesario avanzar en la transformación digital de las organizaciones. Las tendencias tecnológicas apuntan al desarrollo de *hardware* y *software* para el trabajo en

horren ondorioz, informazioa eta *feedback* lortzeko modua ez da berdina izango, bai lan egiten duten pertsonena, bai kultura kontsumitzen dutenena. Beren taldeen edo publikoen presentzialtasunean oso oinarrituta dauden erakundeek komunikatzeko modu alternatiboak bilatu beharko dituzte, guztia inor isolatuta sentitu gabe funtzionatzen duela eta beren lana herritarrengana modu eraginkorrean iristen dela eta beren funtzio soziala betetzen dutela bermatzeko.

Hirugarren eta azken erronka, sarritan ahaztua, zaintzarena da. Krisi sanitarioak agerian utzi du gatazka zail bat dagoela ekoizpenaren arloan agintzen denaren eta pertsonen arretaren arloan agintzen denaren artean. Tentsio bat, bai orokorra, normaltasuna berreskuratu behar duten enpresa eta erakundeekin, herritarrek arriskuan jarri gabe; bai etxeko eremuan, non errendimendua erakutsi behar den eta hilaren amaierara iritsi, aldi baterako konfinamenduak, laneko bajak, estresa eta abar berekin dakartzan testuinguru ezegonkor batean. Lehenetik ez zen inoiz hain agerikoa izan arreta publikoko zerbitzuak muga-mugan daudenean herritarrek berehala hartzen dutela beren gain karga handiagoa etxeko

remoto cada vez más sofisticado, por lo que las instituciones tendrán mayor presión para adoptarlos, sea cual sea su grado de madurez digital actual.

Fruto de este cambio en la manera de trabajar, la forma de obtener información y feedback no será la misma, tanto de las personas con las que se trabaja como de las que consumen cultura. Aquellas organizaciones muy basadas en la presencialidad de sus equipos o de sus públicos tendrán que buscar formas alternativas de comunicarse para garantizar que todo funciona sin que nadie se sienta aislado y que su labor llega de manera efectiva a la ciudadanía y cumple su función social.

El tercer y último reto, a menudo olvidado, es el de los cuidados. La crisis sanitaria ha evidenciado un conflicto difícil de resolver entre el mandato de la producción y el de la atención a las personas. Una tensión tanto a nivel general, con empresas e instituciones que necesitan recuperar la normalidad sin poner en riesgo a la población; como a nivel doméstico, donde hay que rendir y llegar a fin de mes en un contexto inestable que implica confinamientos temporales, bajas

eremuan. Ondorio horiek, ez da ahaztu behar, oraindik ere eragin handia dute emakumeengan, tradizioz denbora gehiago eskaini behar izan baitiete familiari eta etxeko lanei.

Familia-kargak izan ala ez, pandemiak herritarren ongizate emozionalean eta osasun mentalean ere kalteak eragin ditu. Koronabirusa ez da larritasuna sortzen duen gauza bakarra, baina orain, inoiz baino gehiago, erakundeek jabetu egin behar dute nola sentitzen diren eurekin eta eurentzat lan egiten duten pertsonak, alde batera utzita haien eginkizun nagusiak osasunarekin zerikusia duen ala ez. Kulturaren sektorean ere aplikatzen da hori; izan ere, erakundeek gai izan behar dute argi azaltzeko nola ulertzen duten zaintza, eta kontuan hartu behar dute beren taldeekin lan egiteko, jarduerak programatzeko eta proposamenak gizaritari aurkezteko orduan.

Eremu digitala ez da zaintzatik kanpo bizi eta, izan ere, online bizitzeak ongizatean duen eragina ikusarazteko ere balio izan du pandemiak. Erakunde askok ikasi beharko dute, ziurrenik akatsen bidez, erdutegetan mugak ezartzen, lasaitzeko

laborales, estrés, etc. Nunca antes se hizo tan evidente que, si los servicios de atención pública están al límite, la ciudadanía asume de manera inmediata una mayor carga doméstica. Repercusiones que, no hay que olvidarlo, siguen afectando de manera mayoritaria a las mujeres, que tradicionalmente han tenido que dedicar más tiempo a la familia y las tareas del hogar.

Se tengan o no cargas familiares, la pandemia también ha causado estragos en el bienestar emocional y la salud mental de la población en general. El Coronavirus no es lo único que genera angustia, pero ahora más que nunca las organizaciones deben ser conscientes de cómo se sienten aquellas personas con las que trabajan y para las que trabajan; independientemente de si su misión principal tiene que ver con la salud. Esto aplica también en el sector cultural, donde las entidades tienen que ser capaces de explicar con claridad cómo entienden el cuidado y tenerlo presente a la hora de tratar con sus equipos, programar actividades y presentar sus propuestas a la sociedad.

La esfera digital no vive al margen de

gune birtualak sortzen, premiak hitzez adierazten, urrunetik entzuten eta abar. Hori guztia kontuan hartuta euren lanean inplikaturako publikoak eta aktoreek ez dutela beti tresnetarako sarbide bera eta ez dutela alfabetatze digitalaren maila bera; beraz, inklusio-bideak bilatu beharko dira, eten digitala zabaldu nahi ez bada.

Azken urteotako panoramak, laburbilduz, erronka garrantzitsuak uzten ditu kulturaren sektorearentzat eta gizarte osoarentzat. Aparteko testuinguru honetan inoiz baino garrantzitsuagoa da kulturarentzat eta dagozkion erakundeentzat onuragarria izango den aldaketa positibo bat sortzeko moduari buruzko hausnarketa indibidual eta kolektibo bat egitea, kultura ekoizten eta gozaten duten pertsonen ongizatea zainduko duena.

los cuidados, y de hecho, la pandemia también ha servido para visibilizar el impacto del vivir online en el bienestar. Muchas organizaciones deberán aprender, probablemente a base de errores, a establecer límites horarios, generar espacios virtuales de distensión, verbalizar necesidades y escucharse en remoto, etc. Todo ello entendiendo que los públicos y actores con los que se trabaja no disfrutan siempre del mismo acceso a herramientas ni tienen el mismo nivel de alfabetización digital, por lo que habrá que buscar vías de inclusión si no se quiere ensanchar la brecha digital.

El panorama de los últimos años deja, en resumen, importantes desafíos para el sector cultural y la sociedad en su conjunto. Un contexto excepcional en el que es más importante que nunca una reflexión, individual y colectiva, sobre cómo crear un cambio positivo que sea bueno para la cultura y sus instituciones, y que vele por el bienestar de las personas que la producen y la disfrutan.

# 06

## **Guztiekin-guztietatik- guztiontzako kultura baterako oinarrizko osagaiak.**

Ingredientes básicos  
para una cultura  
con-desde-para todas.

*Artaziakoop*

**artaziakoop**

Duela hilabete baino gutxiago, Zubiak. Kultura eta ongizatea jardunaldien esparruan, elkarrizketetako batean parte hartzeko plazera izan genuen, kulturaren arloko beste profesional batzuekin batera. Plazer bat eta erronka handi bat izan zen, denbora tarte bat –erreal eta zuzenean– hartzea suposatu baitzuen, bizi dugun garai honetan geure buruan modu batera edo bestera darabilten galderei erantzunak ematen saiatzen, krisi sanitario eta sozial batek erasan gaituen garaia honetan, kontuan hartuta areagotu besterik ez dituela egin bitartekaritza kulturalaren esparruan lehendik ere aitortzen genituen premia eta ahulezia batzuk.

Hala, leku honetatik hitz egingo dugu testu honetan. Bitartekaritza kulturala, honela ulertua: aukeren espazio bat, jakintzak sortzekoa eta prozesu eraldatzaileak garatzekoa, artearen eta pedagogiaren espezifikotasunak gurutzatzen diren lekuan. Ibilbide luzeko lekua, hainbat erreferente, eztabaida eta esperientzia biltzen dituena.

Hace menos de un mes tuvimos el placer de participar en una de las conversaciones en el marco de las jornadas *Puentes. Cultura y bienestar*<sup>1</sup> junto con otras profesionales del ámbito de la cultura. Fue un placer y todo un reto, porque supuso dar un tiempo real y en directo a intentar dar respuestas a preguntas que de una forma u otra vienen rondando por nuestras cabezas durante este periodo que vivimos, atravesado por una crisis sanitaria y social que no ha hecho otra cosa que acentuar algunas de las necesidades y debilidades que ya reconocíamos anteriormente en el ámbito de la mediación cultural.

Es desde este lugar desde el que hablaremos en este texto. La mediación cultural entendida como un espacio de posibilidades, de generación de saberes y de desarrollo de procesos transformadores que surgen allí donde se cruzan lo específico del arte y la pedagogía. Un lugar de largo recorrido, referentes, debates y experiencias diversas.

*Kulturaren osasun onerako errezeta berriak?*

3. f. *Zerbaiten osagaiak zeintzuek izan behar duten eta nola egin behar den dioen oharra.*

4. f. *Zerbait egiteko edo lortzeko prozedura egokia.*

<https://dle.rae.es/receta>

Zaila egiten zaigu errezetak pentsatzea, gertatzen diren testuinguruan arreta jartzeko eskatzen duten praktiketarako. Izan ere, bitartekaritza praktika ezarritzat hartzen dugu, ingurunean parte izatea eta posizionatzea berekin dakarrena. Denbora luzeak bizitzea eta formatuak asmatzea, elkarrekin hausnartzeko espazioak sortzen lagunduko dutenak.

Dena den, “prozedura egokiak” bilatzeko ariketa honetan osagai jakin batzuk aurkitzen ditugu (ideiak, erreferentziak, jakintza espezifikokoak) gure praktikentzat oinarri bat sortzeko baliagarriak.

Bitartekaritza kulturalaren praktika bideratzeko nahien, helburuen eta norabideen zerrenda moduko bat litzateke, kasu honetan erakundeei eta haien

*Nuevas recetas para una buena salud de la cultura?*

3. f. *Nota que comprende aquello de que debe componerse algo, y el modo de hacerlo.*

4. f. *Procedimiento adecuado para hacer o conseguir algo.*

<https://dle.rae.es/receta>

Nos resulta difícil pensar en recetas para prácticas que reclaman una atención al contexto donde suceden. De hecho, entendemos la mediación como una práctica situada que implica participar del medio y posicionarse. Vivir tiempos largos e idear formatos que ayuden a crear espacios para la reflexión conjunta.

Sin embargo, en este ejercicio de búsqueda de “procedimientos adecuados”, sí encontramos ciertos ingredientes (ideas, referencias, saberes específicos) con los que crear una base en la que apoyar nuestras prácticas.

Sería algo así como un listado de deseos, objetivos, direcciones hacia las que orientar la práctica de la mediación

<sup>1</sup> [https://www.ondarebizia.com/wp-content/uploads/2021/10/21\\_Saio-Irekia\\_Programa.pdf](https://www.ondarebizia.com/wp-content/uploads/2021/10/21_Saio-Irekia_Programa.pdf)



politikei dagokienez. *Nolako izango litzateke orduan erakunde kultural osasungarri bat bere bitartekaritza-proposamenari dagokionez?*

### Erakunde DESPREKARIZATZAILEA

Erakunde batek bidezkoa izan behar du barrurantz eta kanporantz. Bere profesionalen bakoitzari lan-baldintza duinak finkatzetik hasita.

Pandemia garaian, hezitzaileen lana da museoetan alde batera utzi den lehen jardueretako bat. Oraindik ere, zerbitzu puntualtzat hartzen da publikoarentzat; ez, ordea, beste arlo batzuekin zeharkako elkarrizketan etengabe ari den erakundearen berezko zatitzat.

“Seguimos con el problema: la precariedad laboral de las educadoras y mediadoras culturales en el contexto del Covid-19”

<https://amecum.es/wp-content/uploads/2020/04/SEGUIMOS-CON-EL-PROBLEMA.pdf>

cultural, en este caso en relación a las instituciones y sus políticas. *¿Cómo sería entonces una institución cultural saludable en lo que a su propuesta de mediación se refiere?*

### Una institución DESPRECARIZADORA

Una institución debe de ser justa hacia dentro y hacia afuera. Comenzando por sentar unas condiciones laborales dignas a cada una de sus profesionales.

Durante la pandemia el trabajo de las educadoras es una de las primeras actividades de las que se ha prescindido en los museos. Se sigue considerando como un servicio puntual al público y no como parte intrínseca de la institución que está en continuo diálogo transversal con otras áreas.

“Seguimos con el problema: la precariedad laboral de las educadoras y mediadoras culturales en el contexto del Covid-19”

<https://amecum.es/wp-content/uploads/2020/04/SEGUIMOS-CON-EL-PROBLEMA.pdf>

### ZAINTZEN duen erakunde

Zer jartzen da erdigunean, zainketak edo kapitala? Erakunde batek erdigunean jartzen dituen bisita-kopurua, erakusketa-kopurua... beste alderdi batzuetara lekualdatzen du interesgunea. Beharizan desberdinei erantzutea, harremanen kalitatearen alde apustu egitea, eta lotura iraunkorrak ezartzea, edo denborak, espazioak eta baliabideak ematea ikaskuntzak eman daitzen. Jakin badakigu erabaki arriskutsua dela, museoak baliabide baitira orain arlo ekonomikoaren kudeaketa bideratutako politikentzat. Horrela bada, modu zaindu batean egitea proposatzen dugu, prozesuekin, harre-egiturekin eta hori ahalbidetuko duten baldintza materialekin lagunduta.

*Erakundearen eskalak zehazten du zaintzeko gaitasuna. Zenbat eta handiagoa, orduan eta zailagoa da zaintzea. Dimentsioak birpentsa ditzakegu. Pandemian behera egin duten zenbakiak ez digute ziurtatzen orain zaindu ahal izango dugunik. Pandemia gainditzen denean, jende gehiago egongo da berriro.*

### Una institución que CUIDA

¿Qué se pone en el centro, los cuidados o el capital? Cuando una institución pone en el centro el número de visitas, la cantidad de exposiciones... desplaza a otros aspectos del foco de interés. Tareas como atender a las diferentes necesidades, apostar por la calidad de las relaciones y establecer vínculos duraderos, o dar tiempos, espacios y recursos para que se den los aprendizajes. Sabemos que se trata de una determinación arriesgada en un momento en el que los museos son un recurso para las políticas orientadas también a la gestión de lo económico. De ser así, proponemos hacerlo de manera cuidada, acompañando los procesos, con estructuras de acogida y unas condiciones materiales que lo permitan.

*La escala de la institución determina la capacidad de cuidar. Cuanto más grande, más difícil es cuidar. Podemos repensar las dimensiones. Los números que han caído en la pandemia no nos aseguran que ahora sí que podamos cuidar. Cuando la pandemia pase, volverá a haber más gente.*

Fran MM Cabeza de vaca.  
“¿Cuida la institución cultural?”  
Erro(re)tik mintegia - Tabakalera  
(Maiatza 2020)

<https://vimeo.com/545360529>

### Erakunde IREKIA

Bere buruari zerbaitek eragiten uzten dion erakundea, barrutik kanporako norabide bakarreko joera ez duena, parte ez den eta bere laguntza eta ezagutza aditua behar duen hori aldatzeko edo hobetzeko asmoarekin. Erakundeak bere testu-gurua ezagutu eta ulertu behar du, eta bere komunitatearen parte izan behar du.

*“Museoak pentsatu behar du zein den bere komunitatea. Ez jabetza gisa, baizik eta hutsune gisa, zor gisa. Batzen gaituen zeregin partekatu bat edukitzearen ideia.”*

Fran MM Cabeza de vaca  
“¿Cuida la institución cultural?”  
Erro(re)tik mintegia - Tabakalera  
(Maiatza 2020)

<https://vimeo.com/545360529>

Fran MM Cabeza de vaca.  
“¿Cuida la institución cultural?”  
Seminario erro(re)tik - Tabakalera  
(Mayo 2020)

<https://vimeo.com/545360529>

### Una institución PERMEABLE

Una institución que se deja afectar, que no se dirige de manera unidireccional de dentro a afuera con la idea de cambiar o mejorar aquello de lo que no forma parte y que requiere de su ayuda y conocimiento experto. La institución debe conocer y entender el contexto en el que se sitúa, y formar parte de su comunidad.

*“El museo debe pensar en cuál es su comunidad. No como propiedad, sino como un vacío, una deuda. La idea de tener una tarea compartida que nos une.”*

Fran MM Cabeza de vaca  
“¿Cuida la institución cultural?”  
Seminario erro(re)tik - Tabakalera  
(Mayo 2020)

<https://vimeo.com/545360529>

### Erakunde ASKOTARIKOA, HABITATUA ETA guztiek eta guztientzat ERABILTZEKOA

Beste gobernantza-eredu batzuk esperimentatzeko lekua, sorkuntza-laboretegietan garatzen ari direnak, besteak beste. Museoa berak kategorizatu dituen kolektiboetara zuzentzen zaielako ideari azkena ematen badiogu, eta erakundea guztiontzako leku bat delako ideia zabaltzen badugu, guztiok eutsia, guztiok toki bat dugun lekua, orduan, baterako kudeaketa-guneak ireki daitezke, adibidez, museoaren programazioa bera eztabaidatzeko.

*Egiten dugunaren zati handi baten zentzua sarbidea erraztea da. Harinera bezalako programazio gutxi sustatzen dugu. Jendeak guri jarduerak proposatzeko egiten dugun deialdi ireki batetik pasatzen da ia guztia. Orduan dena alda daiteke erroetik.*

*Harinera ZGZ, experimentando la gestión compartida. Jordi Oliveras*

<https://www.poliedrica.cat/es/harinera-zgz-experimentando-la-gestion-compartida>

### Una institución DIVERSA, HABITADA Y DISPONIBLE por y para todas

Un lugar para experimentar otros modelos de gobernanza como los que se están dando en los laboratorios de creación. Si rompemos con la idea de que el museo se dirige a colectivos que ella misma ha categorizado, y abrimos la idea de que la institución es un lugar para todas, sostenido por todas, donde todas tenemos cabida, se pueden abrir espacios de co-gestión donde discutir, por ejemplo, la misma programación del museo.

*El sentido de mucho de lo que hacemos es facilitar el acceso. Promovemos muy poca programación como Harinera. Casi todo pasa por una convocatoria abierta que hacemos para que la gente nos proponga actividades. Entonces todo puede cambiar radicalmente».*

*Harinera ZGZ, experimentando la gestión compartida. Jordi Oliveras*

<https://www.poliedrica.cat/es/harinera-zgz-experimentando-la-gestion-compartida>

**Erakunde PENTSAKORRA, ENTZUTEN duena eta AUTOKRITIKA egiten duena**

Historikoki, erakunde kulturalak ahots pribilegiatu bat izan dira gizartean kultura deitzen dioguna eraikitzeko, eta hortik sortzen dira gure bizitzak, gorputzak eta nahiak arautzen dituzten imaginario hegemonikoak. Horregatik, hartzen duen botere-eremuaz jabetuta, ahots pribilegiatu horrek nola funtziona dezakeen galdetu beharko lioke bere buruari, eta, batez ere, espazio neutro baten itxura hartzeko asmoa alde batera utzi beharko luke.

*(...) Kultura-politika inklusiboak pentsatu behar ditugu... Zer gertatzen da proiektuen open call bat dagoenean "herritarrei" zuzendua? Zer talde geratzen dira estatus horretatik kanpo?...*

Iki Yoos Piña Narvaez Funes  
En torno al mito de la democracia racial  
Kultura eta Herritartasuna Topaketa  
- Tabakalera 2021

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_tX-maXc2zY](https://www.youtube.com/watch?v=_tX-maXc2zY)

**Una institución REFLEXIVA, que ESCUCHA y que hace AUTOCRÍTICA**

Las instituciones culturales han sido históricamente una voz privilegiada en la construcción de lo que socialmente denominamos cultura, desde donde se generan los imaginarios hegemónicos que regulan nuestras vidas, cuerpos y deseos. Por ello, siendo conscientes del lugar de poder que ocupa, debería preguntarse cómo hacer funcionar esa voz privilegiada y, sobre todo, debería abandonar la idea de querer aparentar ser un espacio neutro.

*(...) Tenemos que pensar políticas culturales inclusivas... ¿qué pasa cuando hay un open call de proyectos que se dirige a la "ciudadanía", ¿qué cuerpos se quedan fuera de ese estatus?...*

Iki Yoos Piña Narvaez Funes  
En torno al mito de la democracia racial  
Encuentro de Cultura y Ciudadanía  
- Tabakalera 2021

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_tX-maXc2zY](https://www.youtube.com/watch?v=_tX-maXc2zY)

**Erakunde TEKNIFIKATUA (pentsamendu kritiko eta kolektibotik)**

Presentziala eta digitala aurrez aurre jartzen ez dituen erakunde bat. Museoen beren baliabideak optimizatzeko dimensio digitala txertatzen dutenean sortzen da arazoa, eta helburua da bisitari gehiagorengana iristea... Gutxi dira baliabide horiek norantz bideratu kolektiboki baloratzeko sortzen diren eztabaidaguneak.

Bitartekaritza digitaletik lan egiteak pentsamendu teknologikoan oinarritutako lan-ereduak esperimendu ahalizatea dakar, besteak beste. Bitartekaritza digitalak bitartekaritza kulturalaren aukerak zabaltzen ditu.

*Bitartekaritza kultural digitalak, COVID-19aren krisiaren eskutik sortu ez bada ere, agerian utzi du bere ikerketa zabaltzeko premia, bitartekaritza kulturalaren eremuak zabaltzen lagunduko diguten tresnak sortuz mundu hiperkonektatu eta berehalako batean, non errealitateak/birtualtasunak gero eta zentzu gutxiago duen.*

Sobre la mediación cultural digital. Desmusea  
<https://www.poliedrica.cat/es/sobre-la-mediacion-cultural-digital/>

**Institución TECNIFICADA (desde el pensamiento crítico y colectivo)**

Una institución en la que no se enfrente lo presencial con lo digital. El problema surge cuando los museos incorporan la dimensión digital para optimizar sus recursos, teniendo como fin la expansión, llegar a un número mayor de visitantes... Son escasos los espacios de discusión que se crean para valorar de manera colectiva hacia dónde orientar estos recursos.

Trabajar desde la mediación digital, en realidad, supone, entre otros, poder experimentar modelos de trabajo basados en el pensamiento tecnológico. La mediación digital amplía las posibilidades de la mediación cultural.

*La mediación cultural digital que, si bien no ha nacido de la mano de la crisis del COVID-19, sí que ha puesto de manifiesto la necesidad de ampliar su investigación, creando herramientas que nos ayuden a ensanchar los campos de la mediación cultural en un mundo hiperconectado e inmediato, en el que cada vez tiene menos sentido la confrontación realidad/virtualidad.*

Sobre la mediación cultural digital. Desmusea  
<https://www.poliedrica.cat/es/sobre-la-mediacion-cultural-digital/>

07

**Sarerik ez dago bizirik  
dagoena baino.**

*No hay más red que  
la que está viva.*

*Nekane Aramburu*

**Kultur kudeatzailea eta museologa.**  
*Gestora cultural y museóloga.*

Askotan aurrekusi ezin diren kanpoko gorabeheren mende egonik, kulturak gizarte garaikidearen zaugarritasuna areagotzen du. Erakusketak, jarduerak, programak eta jaialdiak, joan eta etorri egiten dira, erresistentzia ameslariaren, zori politikoaren, presio ekonomikoaren eta, gaur egun, COVID-19ari lotutako presio pandemikoen artean.

“Eskubide kulturalak” terminoa 1948ko Giza Eskubideen Adierazpenaz geroztik hedatu zen, II. Mundu Gerraren ondoren, hain zuzen. Hainbat teoriko eta adituk aztertu zuten, eta pixkanaka beste termino batzuekin definitu zuten, besteak beste: *Eskubideen Aroa edo Ziurgabetasunaren Aroa*<sup>1</sup>.

Bitartean, egoera gogorak gorabehera, bizirik irtenda ikusi ditugu bilduma garrantzitsuak babesten zituzten erakundeak, eta aitzitik, aurrekontu altuekin ahaldunduta balio hutsal batetik eratu zen hura; *influencer* arbitrarioriek, zirkunstantzialitatean goratutako

Sometido a fluctuaciones externas muchas veces imprevisibles lo cultural replica la vulnerabilidad de la sociedad contemporánea. Exposiciones, actividades, programas y festivales, van y vienen, entre la resistencia visionaria, el azar político, las presiones económicas, y actualmente las pandémicas vinculadas al COVID-19.

El término “Derechos culturales” viene a extenderse a partir de la Declaración de los Derechos Humanos en 1948 justo después de la II Guerra Mundial siendo analizado por diversos teóricos y especialistas quienes lo fueron progresivamente definiendo con otros términos como *La Edad de los Derechos* o *La Era de la Incertidumbre*<sup>1</sup>.

Mientras, hemos visto sobrevivir entidades que salvaguardaban colecciones relevantes a pesar de circunstancias adversas, y al contrario, empoderar con altos presupuestos aquello que se había constituido desde el valor superficial

balio hipotetikoaren arabera, emandako balioa, alegia. Aholkularitzen eta autorretzen, espekulazioaren eta transzendentzia-grinaren arteko mugek agerian uzten dituzte beren fisurak. Horregatik, ondarearen arloko praxian eta kulturaren arloko kudeaketan orbitatzen duten sistema desberdinetarako aparteko aldaketa batzuen lekuko izaten ari gara. Ñabardura horietan murgiltzeko adibide bat Juan Antonio Ramirezen *Ecosistema y explosión de las artes* liburu mitikoa da, non irakasle eta teoriko bikainak arte nagusiaren sistema osatzen duten geruzen –piramidalak beti– azterketa sarkastiko bat egiten duen. Bere hausnarketa zuzen eta pedagogikoen erakusten dutenez, “Hainbeste agente, egitura narratibo, eredu ideologiko, pultsio ikoniko/objektibo eta generoren presio ahalmentsuak gehiegi berotu du diziplinaren materia”<sup>2</sup>. Ondoren analisi bera egiten du Pablo Helguera bere *Artoons*<sup>3</sup>ekin, bisualki aditzera emanda artearen munduan errepikatzen diren

aportado por *influencers* arbitrarios según hipotéticos valores alzados en la circunstancialidad. Las fronteras entre asesorías y autorías, especulación y afán de trascendencia evidencian sus fisuras. Por ello, estamos siendo testigos de unos cambios excepcionales para los diferentes sistemas que orbitan en la praxis patrimonial y la gestión cultural. Un ejemplo para adentrarnos en estos matices lo encontramos en aquel mítico libro *Ecosistema y explosión de las artes* de Juan Antonio Ramírez donde el brillante profesor y teórico realiza un sarcástico análisis de los estratos -siempre piramidales- que constituyen el sistema del arte dominante. Sus reflexiones directas y pedagógicas vienen a mostrar cómo “la presión poderosa de tantos agentes, estructuras narrativas, modelos ideológicos, pulsiones icónico-objetuales y géneros, ha sobrecalentado la materia de la disciplina”<sup>2</sup>. Algo que así mismo diseccionará posteriormente Pablo Helguera con sus *Artoons*<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> José Teixeira Coelho Netto teorikoak 2005eko maiatzaren 19an Argentinako Centro Cultural España Córdoba-n eman zuen hitzaldian *Brindando concreción a los derechos culturales* izenburupean, John Kenneth Galbraith ekonomialari ingelesak *Ziurgabetasunaren aroari* buruz egindako ekarpenak azpimarratu zituen, baita Norberto Bobbioren hausnarketak eta Ulrich Beck eta Anthony Giddensek *Arriskuaren Aroari* buruz egindakoak.

<sup>1</sup> En su conferencia del 19 de mayo de 2005 en el Centro Cultural España Córdoba (Argentina) bajo el título *Brindando concreción a los derechos culturales* el teórico José Teixeira Coelho Netto, incide en las aportaciones del economista inglés John Kenneth Galbraith sobre la *Era de la Incertidumbre*, las consideraciones de Norberto Bobbio o las de Ulrich Beck y Anthony Giddens respecto a la Edad del Riesgo.

<sup>2</sup> Ramírez, Juan Antonio. *Ecosistema y explosión de las artes*. Barcelona: Editorial Anagrama, 1994. 144. or.

<sup>3</sup> Pablo Helguera artistaren eta MoMAko hezkuntza-programaren arloko zuzendariaren *Artoons*ak hasiera batean Artworldsalon.com-erako egin ziren 2009an, New Yorker egunkariako cartoonsetan oinarrituta.

<sup>2</sup> Ramírez, Juan Antonio. *Ecosistema y explosión de las artes*. Barcelona: Editorial Anagrama, 1994. 144. or.

<sup>3</sup> *Los Artoons* del artista y director del área de programas educativos del MoMA, Pablo Helguera fueron realizados inicialmente para Artworldsalon.com en 2009, basándose en los cartoons del New Yorker

egoerak, bestalde beste edozein sistema profesionaletan aplika daitezkeenak.

Atzera begiratuko dugu behaketa enpirikotik: zifrak eta anomaliak nabarmentzen dira, jasan ezinekoak balio zientifiko edo akademikoetatik; kulturaren, berriz, dirudienez ez dute garrantzirik ustekabearen eta inprobisazioaren faktoreek. Horregatik, kultura bezalako lurralde hain hauskor batean, funtsezkoa da kalitatezko eta eraginkortasuneko baremo zorrotzetatik abiatuta eraikitako aliantzak ehuntzeko aukera emango duten egituretan sartzea. Label edo berme-ziurtagirietatik harantz, dela erakundeetatik, dela kudeaketa independentetik abiatuta, ezagutza- eta truke-plataformak lortzeko konexioak kanal eraginkorrak dira, gorabeheratsuak badira ere.

Sareei buruz hitz egiteak nahitaez errizomaren kontzeptuan pentsatzera garamatza; zerbait organikoa, aldakorra, tentakularra, hierarkiarik ezatik eta bidezko eredu horizontalak eratzeko premia sortua. Gilles Deleuzek eta Félix Guattarik azpimarratzen zituzten errizoma horiek, anizkoiztasunagatik edo anti-genealogiagatik bereizten den

plasmando visualmente reiteradas circunstancias del mundo del arte aplicables por otra parte a cualquier otro sistema profesional.

Volvemos la vista atrás desde la observación empírica: saltan cifras y anomalías que no hubieran sido soportables desde valores científicos o académicos mientras que en cultura parece como que no importaran los factores de imprevisibilidad e improvisación. Por eso, en un territorio tan frágil como el cultural, la inserción en estructuras que permitan tejer las alianzas construidas a partir de estrictos baremos de calidad y eficiencia, de rigurosidad tanto profesional como emocional, es fundamental. Más allá del label o los certificados de garantía, sea desde las instituciones o a partir de la gestión independiente, las conexiones para la consecución de plataformas de conocimiento e intercambio constituyen canales que no por fluctuantes dejan de ser eficaces.

Hablar de redes remite necesariamente a pensar en el concepto de rizoma, algo orgánico, cambiante, tentacular, concebido desde la ausencia

kontzeptu filosofiko gisa, desberdinak dira Juan Antonio Ramirezek eta Pablo Helguerak agerian uzten dituzten egitura itxi haien aldean.

Sare profesionalak esfera asoziatibo irekiak dira, iragazkortasuna errazten dutenak. Hainbat alderditatik haiekiko atxikipenak ere bateragarriak dira elkarren artean. Gurutzaketa, mestizaje eta sinergia komunen bidez kateatzen dira. Hala, sare horietako batzuk oso ezagunak dira, esaterako Museoen Nazioarteko Kontseilua -ICOM-, 1946tik jardunean. Espainiako estatuan, berriz, arteari eta kudeaketa kulturalari lotutako hainbat sistema eratzen joan dira, hurbileko lotura lokaletatik abiatuta. Esperientziak alderatuta, egitura desberdinetan nodulu aktibo gisa inskribatzea erabaki zuten. Hori 1990eko hamarkadaz geroztik gertatu da batez ere. 1994an, Gasteizko Kultur Etxean egindako lehen topaketa bati esker Arte Sarea sortu zen, eta Espainiako estatuko espazio eta kolektibo independenteak lotu ziren, Trans Europe Halles sare europarrarekin eta NAAO sare iparramerikarrarekin konektatu zirenak. Bitartean, paraleloan eta garai hartan Interneteko baldintza liberatu berriek emandako

de jerarquía y por la necesidad de configurar modelos horizontales equitativos. Esos rizomas sobre los que incidían Gilles Deleuze y Félix Guattari como concepto filosófico caracterizado por su multiplicidad o anti-genealogía son diferentes de aquellas estructuras cerradas que evidencian Juan Antonio Ramirez y Pablo Helguera.

Las redes profesionales constituyen esferas asociativas abiertas que facilitan la permeabilidad. También las adscripciones a ellas desde diferentes vertientes, son compatibles entre sí. Se encadenan por cruces, mestizajes y sinergias comunes. Algunas de estas redes son tan conocidas como el Consejo Internacional de los Museos -ICOM- el cual funciona desde 1946. Mientras en el Estado español se han ido configurando diferentes sistemas vinculados al arte y la gestión cultural, a partir de vínculos locales de proximidad. Confrontando experiencias, decidieron inscribirse como nódulos activos en diferentes estructuras. Esto ha sucedido principalmente desde los años noventa. En 1994 gracias a un primer encuentro en la Casa de Cultura de Vitoria-Gasteiz se forjó la Red Arte

aukeren aurrean, arte elektronikoen ikerketako albiste-taldeek edo egiturek, profesionalen eskariz -José Luis Brea, besteak beste- Aleph, Eco eta Air aktibatzea ahalbidetu zuten. Aldi berean, jardunean hasiak ziren autonomia-erki-degoetako artisten elkarte profesionalak: UAAV (Artista Bisualen Elkartearen Batasuna) 1996tik, FEAGC (Kudeatzaile Kulturalen Elkartearen Estatuko Federazioa) (1999), Arte Garaikideko Galerien Partzuergoa (2003), IAC (Arte Garaikideko Institutua) (2004), ADACE (Espainiako Arte Garaikideko Zuzendarien Elkarte) (2005), Arte Bisualetako Kritikarien eta Komisarioen Kontseilua (2005), MAV (Emakumeak Arte Bisualak) (2009) eta 9915 (Arte Garaikideko Bildumagile Privatuen Elkarte) (2013)<sup>4</sup>.

Talde horiek, adibidez, beste konpromiso batzuen artean, Jardunbide Egozien Kodea aplikatzea eta garatzea lortu zuten, 2006an onartua, azpiegitura instituzionalen kudeaketan injerentzia politikoei azkena emateko hausnarketa berriak bultzatuz. Zuzendaritza-batzordeak eta lan-taldeak ordezkaturak, negozio-plataformak garatzen dituzte erakundeekin, eta txostenak egiten dituzte, horietako batzuk *Arte Garaikidearen*

vinculando a espacios y colectivos independientes del Estado español quienes se conectaron a su vez con la red europea Trans Europe Halles y la norteamericana NAAO. Mientras, en paralelo y ante las posibilidades otorgadas por las entonces recién liberadas condiciones de internet, grupos de noticias o estructuras en la investigación del arte electrónico a instancias de profesionales como José Luis Brea permitieron activar Aleph, Eco y Air. En paralelo ya estaban en marcha las diferentes asociaciones profesionales de artistas de diferentes comunidades autónomas. “La UAAV. Unión de Asociaciones de Artistas Visuales desde 1996, la FEAGC- Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (1999), el Consorcio de Galerías de Arte Contemporáneo (2003), IAC. Instituto de Arte Contemporáneo (2004), ADACE. Asociación de Directoras y Directores de Arte Contemporáneo de España (2005), Consejo de Críticos y Comisarios de Artes Visuales (2005), MAV. Mujeres Artes Visuales (2009) y la Asociación de Coleccionistas privados de Arte Contemporáneo 9915 (2013)”<sup>4</sup>.

Estas agrupaciones, por ejemplo,

*Mahai Sektorialetik* arazo komunengan aurrera egiteko.

Hainbat gai, besteak beste, Estatuko Gizarte Segurantzak arteari lotutako langile autonomoen egoera berrikus-teko premia izan da Kataluniako Artista Bisualen Elkarteak (AAVC) eta Artistes Visuals de València, Alacant i Castelló (AVVAC) elkarteak 2021ean egindako azken topaketetako eztabaida eta aldarrikapenetako bat. Auzi horri, bestalde, hamarkada batzuk lehenago heldu zioten 1970eko hamarkadako zenbait taldek, haien artean, Madrilgo Artista Plastikoen Elkarteak; haien asmoa sindikatu bat sortzea zen, Artista

lograron, entre otros compromisos, el desarrollo y aplicación del Código de buenas prácticas aprobado en 2006 impulsando nuevas consideraciones para el fin de las injerencias políticas en la gestión de infraestructuras institucionales. Representados por sus juntas directivas y grupos de trabajo, desarrollan plataformas de negociación con las instituciones y elaboran informes para avanzar sobre problemáticas comunes algunas de ellas desde la denominada *Mesa sectorial del Arte Contemporáneo*.

Cuestiones como la necesidad de revisar las circunstancias de los trabajadores

<sup>4</sup> Aramburu, Nekane *Alternativas. Políticas de lo Independiente en las artes visuales*. Murcia: Cendeac, 2020. 616. or. Liburuan hainbat saretako dinamiken funtzionamendua deskribatzen da, besteak beste, Artisten Elkartearen Batasuna, milurtekoaren hasieran guztira 3.500 bazkide inguru biltzen zituena. Espainiako Arte Garaikideko Zuzendarien Elkarte (ADACE) museotako eta arte-zentroetako zuzendaritzako 52 profesionalak osatzen dute gaur egun. 2005ean sortutako elkarte hau Espainiako estatuko arte garaikideko museoek eta zentroek duten funtzioari buruzko hausnarketa eta hedapen-plataforma bat da, beren kudeaketa-ereduak, lan-metodoak eta tresnak edo finantzaketa-iturriak, besteak beste, funtsezkoak dira kultura-azpiegitura horiek behar bezala funtzionatzeko. IAC Arte Garaikideko Institutuak sektoreen arteko proposamen bat egin zuen 2004an “artearen egoera aztertzeko”, eta José Jiménez izan zen lehen presidentea. Bestalde, sortu zenetik, Emakumeak Arte Bisualak (MAV) taldearen txostenak nabarmentzen dira, artearen sektoreko desberdintasuna salatzen dutenak.

<sup>4</sup> Aramburu, Nekane *Alternativas. Políticas de lo Independiente en las artes visuales*. Murcia: Cendeac, 2020. p. 616. En el libro se describe el funcionamiento de las dinámicas en redes como La Unión de Asociaciones de Artistas quienes en total a primeros del milenio aglutinaban a unos 3.500 asociados. La Asociación de Directoras y Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE) está integrada a día de hoy por 52 profesionales de la dirección de los museos y centros de arte. Esta asociación creada en 2005 es una plataforma de reflexión y difusión sobre la función de los museos y centros de arte contemporáneo en el Estado español, sus modelos de gestión, métodos y herramientas de trabajo o fuentes de financiación entre otras cuestiones esenciales para el adecuado funcionamiento de estas infraestructuras culturales. IAC Instituto de Arte Contemporáneo se planteó con carácter intersectorial para “estudiar el estado del arte” en 2004 siendo su primer presidente José Jiménez. Por otra parte, desde su creación destacan los informes de Mujeres artes visuales (MAV) denunciando la desigualdad en el sector del arte.

Plastikoen Estatutu Profesionala<sup>5</sup> lantzeko errebindikazioekin. Asanbladen eremuan horizontalean aurrera egiteak posizionamendu-denbora luzeak eta pazientzia handiko negoziatioak eskatzen ditu. Gainera, kezkak partekatzen dituen talde-lan horren heldutasuna komunikazioaren “teknologia berriak” deitutakoek ahalbidetu dute. Estrategikoki pentsatzeko unean uneko trukeak gainditzen dira, eskalen eta aukeren zailtasunak gorabehera. Pandemiak areagotu egin ditu eskaera horiek, eta bere inaktuak bide eman du aukera presentzial eta birtual berriak praktikatzeko.

Horiek ziren, *Redes. Luces y sombras* izenburupean, 2021eko azaroaren 25eko mahai-inguruan antolatutako eztabaidarako arranpetako batzuk. Bertan, esperientziak, zalantzak eta etorkizuneko aukerak trukatu zituzten nazioko eta nazioarteko hainbat saretako ordezkariak. Etorkizunean gerta daitekeena orain da. Hala, Boris Groysen azken argitalpenean, La Virreina arte-zentroko (Bartzelona) *Thinking in Loop* erakusketari dagokionez, honako hau dio:

autónomos del arte por parte de la Seguridad Social del Estado ha sido parte de los debates y reivindicaciones de los últimos encuentros en 2021 de la Asociación de Artistas Visuales de Cataluña (AAVC) y la Artistes Visuels de València, Alacant i Castelló (AVVAC), algo que, por otra parte, ya se venía trabajando décadas atrás desde agrupaciones precedentes de los setenta como la Asociación de Artistas Plásticos de Madrid quienes intentaron crear un sindicato con las reivindicaciones para la elaboración del Estatuto Profesional del Artista Plástico<sup>5</sup>. Avanzar en lo assembleario horizontal requiere largos tiempos de posicionamientos y pacientes negociaciones.

La madurez de este trabajo colectivo compartiendo inquietudes se ve además posibilitada por las llamadas “nuevas tecnologías” de comunicación. Se trasciende los intercambios puntuales para pensar estratégicamente, pese a las dificultades de escalas y posibilidades. La pandemia ha intensificado estas demandas y su impacto ha

“Garai batean, museoak, artearen leku tradizional gisa, lehia handia izan zuen komunikabideen aldetik; orain, berriz, gero eta gehiago ikusten da gaindituztat, eta hedabideen senide behar-tutzat hartzen da” (...). Joanak dira museoan arte-forma “alternatiboen” aurkezpena erabateko gertaera mediatiko gisa ikusten zen garaiak”<sup>6</sup>

Jakina, ingurune sozialarekin, publikoarekin eta solaskideekin harremanak izateko moduak azkar aldatzen ari dira, eta horrek eragina du kultura-sektorean eta haren erabiltzaileengan. Erronka horiek lotutako lan-prozesuetan eragiten dute, eta prozedurak eta protokoloak aldatzea dakarte. Gero eta gertuago gaude lankidetzan oinarritutako formula berriak inplementatzetik eta elkarrekin konektatuta –elkarren artean eta beren hartzaileekin– bizkor mugitzeko gai diren sistemak berasmatzetik, eta horrek beren konfigurazioa eta biziraupena ekarriko du berekin. Aldaketei adi, beren sintonien maiztasuna eta intentsitatea baitira gaur egungo sareen indarra.

permitido practicar nuevas opciones presenciales y virtuales.

Estos eran algunos de los vórtices de discusión que planearon en la mesa redonda del 25 de noviembre de 2021 englobada bajo el título *Redes. Luces y sombras* en la que representantes de diferentes redes nacionales e internacionales intercambiaron experiencias, dudas y opciones de futuro.

Lo futurible es presente. Así en la última publicación de Boris Groys a propósito de la exposición *Thinking in Loop* en el Centro de Arte La Virreina (Barcelona) éste afirma: “en un tiempo en el que el museo, como lugar tradicional del arte, experimenta una fuerte competencia por parte de los medios de comunicación, es percibido cada vez más como algo superado y se lo tiene por un pariente pobre de los medios (...) Ya han pasado los tiempos en que la presentación en el museo de formas de arte “alternativas” se consideraba todo un acontecimiento mediático”<sup>6</sup>. Evidentemente las formas de relación

<sup>5</sup> Arribas, María José. *40 años de arte vasco, 1937-1977: historia y documentos*. Donostia: Erein, 1979. 37. or.

<sup>5</sup> Arribas, María José. *40 años de arte vasco, 1937-1977: historia y documentos*. Donostia: Erein, 1979. 37. or.

<sup>6</sup> Groys, Boris. *La lógica de la colección*. Bartzelona: Atmarcadia, 2021. 9. or.

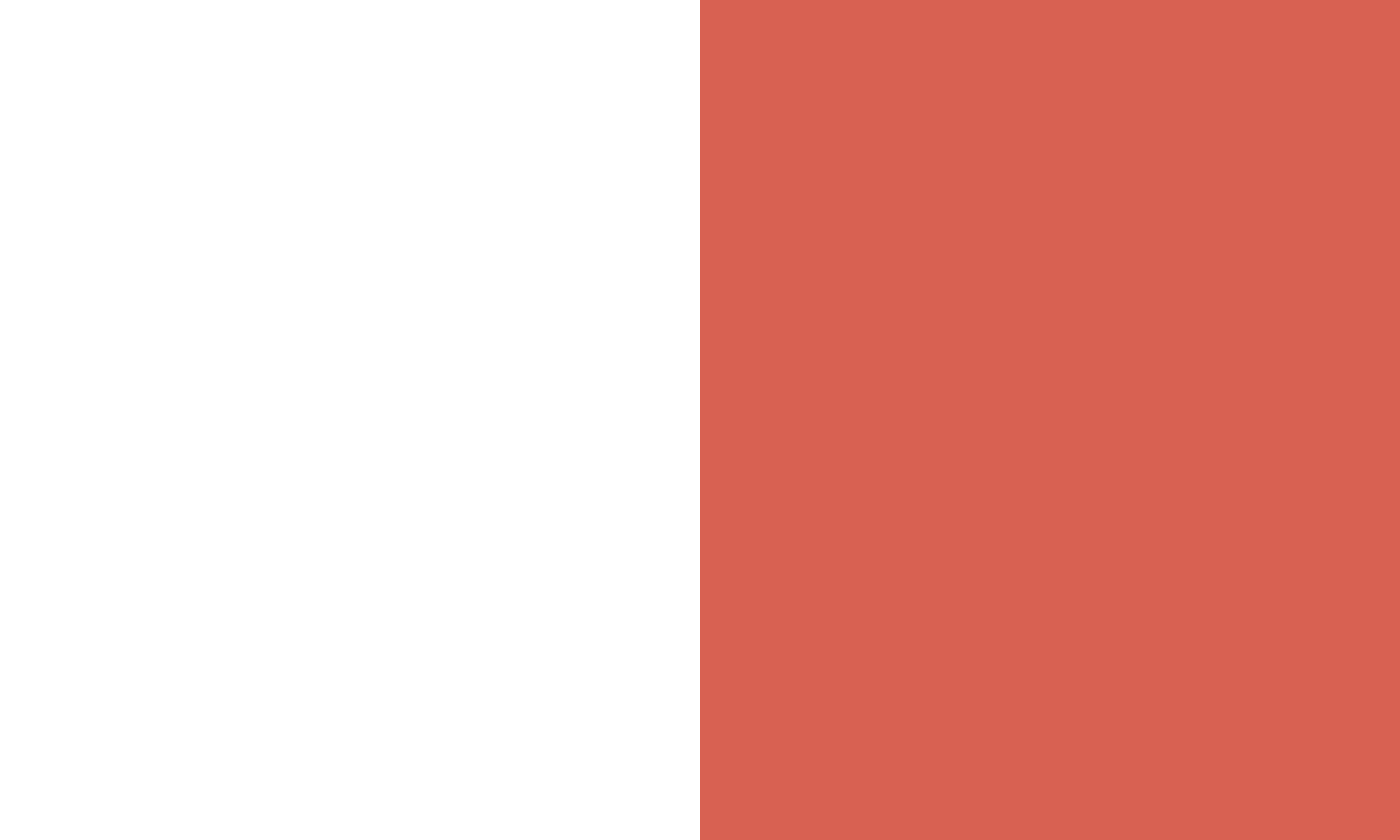
<sup>6</sup> Groys, Boris. *La lógica de la colección*. Bartzelona: Atmarcadia, 2021. 9. or.



**Nekane Aramburu** kultura-kudeatzailea, museologoa eta saiakeragile teorikoa da. Orain bere doktoretza tesia garatzen ari da Diziplina arteko Estrategia Zientifikoak Ondarean eta Paisaia lanean, UPV/EHU.

con el entorno social, públicos e interlocutores están transformándose aceleradamente, lo cual afecta al sector cultural y sus usuarios. Estos retos inciden en los procesos de trabajo asociados y conlleva un cambio de procedimientos y protocolos. Estamos abocados hacia una implementación de nuevas fórmulas basadas en la cooperación y la reinención de sistemas capaces de moverse conectados - entre sí y con sus receptores- ágilmente, algo que será consustanciales a su propia configuración y supervivencia. Atentas a los cambios, la frecuencia e intensidad de sus sintonías son la fuerza de las redes que hoy existen.

**Nekane Aramburu** es gestora cultural, museóloga y ensayista teórica. Actualmente desarrolla su tesis en el doctorado en Estrategias Científicas Interdisciplinarias en Patrimonio y Paisaje EHU/UPV.



Eragilea Promueve:



Babeslea Patrocina:



KULTURAREN ARDURITZA  
POLITIKA BARRA  
Kultura Osoarenak: Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE CULTURA  
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA  
Dirección de Patrimonio Cultural

Laguntzailea Colabora:



Udako Kudeaketa  
Planen Zuzendaritza  
Programa de Planificación  
Anual



ETORKIZUNA ORAIN  
IN FUTURO