

**CONSTRUYENDO RED: SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE LA
ASOCIACIÓN AGENCIA RED CULTURAL DE AGUABLANCA**

Luis Einer Castaño Rengifo

Universidad del Valle
Facultad de Artes Integradas
Escuela de Comunicación Social
Santiago de Cali, 2018

**CONSTRUYENDO RED: SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA DE LA
ASOCIACIÓN AGENCIA RED CULTURAL DE AGUABLANCA**

Luis Einer Castaño Rengifo

Trabajo de grado para optar al título de Comunicador Social-Periodista

Directora: Rocío Gómez

Universidad del Valle
Facultad de Artes Integradas

Santiago de Cali, 2018

Dedicatoria

El título como comunicador social es un paso importante en mi proceso de formación. Un sueño cumplido. Logro que no hubiera podido alcanzar sin el apoyo de muchas personas que me han rodeado a lo largo mi vida. Es por ello que se lo quiero dedicar a mi madre por la paciencia, el aguante y el apoyo. Se lo dedico a mi hermano, porque a pesar de las diferencias nunca me dejó solo. A todos los educadores y educadoras populares que muchas veces me dijeron que estudiar y estar en Univalle era posible. Quienes nunca se rindieron y enseñaron en circunstancias complicadas. A los procesos comunitarios y alternativos que resisten y trabajan para transformar las realidades de un país como Colombia. A los compañeros y las compañeras con las que he caminado los procesos comunitarios.

A la radio y a la educación popular por haberme cambiado la vida. Y al Distrito de Aguablanca por inspirarme.

Agradecimientos

Al equipo de la Red Cultural de Aguablanca por el apoyo: a Yeiffer Molina Angulo, a Jennifer Quiñones, Janeth Gil y Magaly Angulo. Sin ellas este trabajo no hubiera sido posible.

A todos los actores que han intervenido en la experiencia de la Red Cultural. Gracias por haber trabajado en un proceso como estos. Por aportar a transformar y romper la normalidad.

A los docentes de la Universidad del Valle, en especial a mi directora de trabajo de grado: Rocío Gómez, por ser tan dedicada e insistente. En la buena por la paciencia.

Resumen

Este estudio presenta la reconstrucción de la experiencia de la Asociación Agencia Red Cultural de Aguablanca desde sus inicios en 1994 hasta el año 2016. La Red, como se le conoce, es una organización comunitaria que ha incidido por más de 20 años con diferentes proyectos artísticos, culturales, de formación y comunicación, en las comunas 13, 14 y 15 de Cali. Este proceso de investigación se enmarca en la perspectiva de la sistematización de experiencias de América Latina, en particular en la perspectiva metodológica propuesta por el Grupo de Investigación en Educación Popular de la Universidad del Valle. En ese orden de ideas, el trabajo de grado busca comprender el sentido y significado que ha tenido el proceso organizativo para sus actores, y las maneras en las que los mismos podrían continuar su labor para potenciarlo.

Palabras clave: Organización comunitaria. Distrito de Aguablanca. Sistematización de experiencias. Construcción de paz. Educación popular. Radio Comunitaria. Procesos culturales.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	8
Capítulo I. Aspectos generales.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivos generales.....	12
1.2.2 objetivos específicos.....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Limitaciones.....	14
1.5 Marco de referencia.....	15
1.5.1 Antecedentes.....	15
1.6 Fundamentos teóricos	19
1.7 Metodología	25
Capítulo II. Fase I: Reconstrucción de la experiencia. Macrorrelato Consensual.....	32
2.1 Red Aguablanca. Nace un sueño (1994-1998)	32
2.2 Feria de las Culturas. El resurgimiento (1999-2002)	45
2.3 La Red y las Bibliotecas (2003-2011)	48
2.4 Feria de las Culturas, un nuevo proceso (2007-2014)	53
2.5 Red Cultural, un proceso de comunicación y movilización social	58
2.6 Feria de las Culturas, la Feria de la Paz (2015-2016)	72
Capítulo III. Fase II: Interpretación de la experiencia de la Red Cultural.....	81
3.1 Núcleo temático organizativo-económico-interpersonal.....	82

3.1.1 Primera etapa. Núcleo organizativo-economómico-interpersonal (1994-2003)	84
3.1.2 Segunda etapa. Núcleo organizativo-economómico-interpersonal (1998-2000).....	92
3.1.3 Tercera etapa. Red Cultural, transición a la madurez organizacional (1998-2001)...	91
3.1.4 Cuarta etapa. Red Cultural, madurez organizativa (1998-2001).....	94
3.1.5 Quinta etapa. Red Cultural, un nuevo orden (2012-2016).....	98
3.2 Núcleo temático, lo cultural como estrategia de creación de vínculos comunitarios.....	104
3.2.1 Red Aguablanca, cultura, culturas y sus usos.....	107
3.2.2 Red Aguablanca, ¿política cultural?.....	112
3.2.3 Red Aguablanca, la cultura para la creación de vínculos comunitarios, educación y construcción de paz.....	118
3.2.4 Red Cultural, educación y comunicación para la paz.....	122
3.3 Conclusiones de la fase de interpretación de la experiencia.....	126
Capítulo IV. Potenciación de la experiencia. A construir Redes.....	128
4.1 Línea organizativa, económica e interpersonal: factores a potenciar.....	129
4.2 Lo cultural como estrategia para la creación de vínculos comunitarios, modelo de educación y comunicación.....	137
Bibliografía.....	140

Introducción

Este texto da cuenta de la sistematización de experiencias de la Red Cultural de Aguablanca, una organización comunitaria gestora cultural del oriente de Cali que desde 1994 ha venido aportando a la construcción de escenarios de paz y convivencia, haciendo apuestas de reconciliación en el oriente de Cali, uno de los sectores con mayores condiciones de marginalidad, desigualdad y exclusión social de la ciudad.

La Red surgió como una iniciativa impulsada por la ONG italiana Petrev en convenio con la Alcaldía de Cali, quienes vieron en lo cultural una posibilidad para reducir los índices de violencia, marginación y pobreza del sector. Desde entonces, a pesar de la partida de la ONG italiana, el proceso Red Cultural ha gestado con la comunidad del oriente de Cali, decenas de proyectos de formación artística, en comunicación, derechos humanos, etc.

Como comunicador social e integrante del proceso de la Red, me parece de gran importancia aportar a la construcción, preservación y difusión de la memoria colectiva de la organización. Al tiempo que contribuir a la generación de conocimiento valioso que permita mejorar y potenciar el accionar comunitario. Este estudio se enmarca en la sistematización de experiencias de América Latina, en la perspectiva metodológica propuesta por el Grupo de Investigación en Educación Popular de la Universidad del Valle. Dicho modelo propone tres fases de estudio: la primera, la Reconstrucción de la experiencia de la Red desde los saberes y memorias de los actores que estuvieron incidiendo en la misma. La segunda, la fase de Interpretación del proceso, en la que se analiza el trasegar organizativo de manera crítica y se lo significa desde la mirada de los actores de la experiencia. Y la tercera, la Potenciación, en la cual se proponen rutas de acción posibles para cualificar a la Red Cultural como organización.

La sistematización de la experiencia de la Red se hace desde sus aspectos generales, viéndola en una perspectiva de conjunto. Esto quiere decir que se indagó por la Red Cultural como un gran proceso del que se desprenden otros más pequeños. De igual manera, de este gran conjunto de la Agencia se tomaron los tres proyectos que la comunidad considera más representativos: la Feria de las Culturas, la administración de la biblioteca de Carvajal de la Casona y la emisora comunitaria Oriente Estéreo, y se los describió con más precisión, ya que, en la dinámica de la sistematización, nos enteramos que al abordarlos a ellos dábamos cuenta de lo que ha sido la Red, pues nos permiten entender la complejidad del trabajo comunitario, cultural y organizativo.

La Feria de las Culturas es la iniciativa más fuerte de la organización pues se encuentra en todos los momentos históricos de la misma. Fue por ello que se le dio más espacio a ésta y se la tomó como columna vertebral del macrorrelato, al que se iban incorporando los demás procesos que ha desarrollado la Red.

El documento se organizó en cuatro capítulos. En el primer apartado se da cuenta del objeto de estudio, los objetivos, las limitaciones, justificación, antecedentes, referentes conceptuales y metodología empleada.

El segundo capítulo presenta la primera fase de la sistematización, correspondiente a la reconstrucción de la experiencia; en el que se encuentra el Macorrelato consensual de la Red Cultural desde las voces, saberes y memorias individuales de quienes están y estuvieron en el proceso desde 1994 hasta el 2016. Este apartado muestra los hitos, problemas, discusiones, dificultades, éxitos, relaciones interpersonales, valores identitarios, dimensión comunitaria y colectiva de la Red Cultural.

El tercer capítulo presenta la segunda fase de la sistematización, correspondiente a la Interpretación de la experiencia de la Red. Este apartado muestra el análisis de la experiencia de la organización en sus más de 20 años de existencia. Da a conocer el sentido y significado del trasegar del ente comunitario desde dos ejes de análisis: el organizativo-interpersonal-administrativo y el cultural como estrategia de creación de vínculos comunitarios. En estos dos apartes se hace una introspección sobre el entorno estructural, las relaciones interpersonales y la dimensión de comunidad, cultura y comunicación que han constituido el proceso Red Cultural.

El cuarto capítulo corresponde a la tercera fase de la sistematización: la Potenciación de la experiencia; en el que se proyectan líneas de acción que se pueden trabajar para cualificar el proceso organizativo. En términos generales se hacen propuestas respecto a lo estructural-administrativo-interpersonal y en la concepción de lo cultural-comunitario-comunicacional.

Capítulo I. Aspectos Generales

1.1 Planteamiento del problema

La Asociación Agencia Red Cultural es una organización gestora cultural del Distrito de Aguablanca que tiene su origen en el año 1996, gracias a la unión de la ONG italiana Petrev y más de 150 agrupaciones artísticas, culturales y comunitarias del oriente de la ciudad. La Red, como se le conoce, ha incidido desde proyectos culturales, de inclusión social, educativos, de comunicación, entre otros. Su proceso más reconocido es la *Feria de las Culturas*, espacio que reúne a diferentes agrupaciones artísticas en varios eventos que van desde conversatorios, talleres, tomas callejeras, juegos, hasta conciertos y presentaciones. Al igual que la Feria, la Red ha tenido otros procesos significativos, entre los que se encuentran *Retreta a la Calle*, iniciativa donde cada quince días se realizaban presentaciones artísticas en las comunas del oriente de Cali; *Cine a la Plazoleta*, lugar donde se congregaban las personas a ver cine en sus barrios; *Reconociendo mis Raíces*, proyecto de enseñanza de arte y alfabetización con niños y niñas con algún tipo de discapacidad; *Oriente Estéreo*, emisora comunitaria. Como estos, se han gestionado decenas de iniciativas que han cruzado la vida de jóvenes y adultos del Distrito de Aguablanca, tocándolos de una u otra forma, y aportándoles en diversos aspectos.

Sin embargo, a pesar de sus más de 20 años de trayectoria y de su reconocimiento, no se contaba con ningún tipo de memoria que diera cuenta del valor de la experiencia de la organización. Gran parte del archivo fotográfico se ha perdido, y la riqueza sobre los saberes de los procesos se ha ido con las personas que pertenecieron a la Agencia. Hoy, la Red afronta una de sus mayores crisis en la historia, la mayoría de sus integrantes se retiraron, y quedan pocos miembros haciendo resistencia para no dejar desaparecer el proceso.

La organización atraviesa una fuerte crisis financiera, de identidad, de discusiones que no se han saldado, de visiones sin unificar, de trabajos que no logran fluir, de errores que se cometen una y otra vez. Es en ese contexto que se hace de gran importancia reconstruir la experiencia organizativa, no dejar que el quehacer y los aportes que se han hecho a las comunidades se disipen en el olvido. Y por supuesto, aprender de lo que se ha vivido, comprender las lógicas internas en las que ha funcionado la organización; el sentido y significado que ha tenido la misma para sus actores. Lo anterior con el propósito de que la misma Red Cultural puede evaluar su andar en la historia, criticar sus acciones, discutir y pensarse como espacio cultural y comunitario. Proceso que le es útil tanto a ella como a iniciativas que le sean similares.

Es en esa necesidad que nos preguntamos, ¿cómo ha sido la experiencia de la Red Cultural de Aguablanca en sus más de 20 años de existencia? ¿Cuáles han sido sus dificultades, fortalezas, oportunidades, momentos de éxito y de crisis? ¿Cómo ha funcionado la Red Cultural en lo organizativo y lo administrativo? ¿Cómo mejorar como organización?, ¿cómo seguir construyéndonos? ¿Cómo construir nuestras memorias?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento organizativo y a la construcción, preservación y difusión de la memoria colectiva de la Asociación Agencia Red Cultural del Distrito de Aguablanca.

1.2.3 Objetivos específicos:

- Promover la participación de los y las integrantes que están o estuvieron en la Red Cultural de Aguablanca en la construcción de un relato consensuado de la memoria de la organización,

que propicie la comprensión de la lógica interna de la misma a lo largo de sus más 20 años de trayectoria.

- Abrir espacios de discusión, crítica y evaluación sobre el proceso organizativo de la Red Cultural que le ayuden a sus integrantes a hacer un diagnóstico y análisis de su proceso.
- Identificar con los integrantes de la Red Cultural cuáles son las líneas de acción que van a ayudar a potenciar el proceso, para trazar un plan de acción que se proponga fortalecer a la organización.

1.3 Justificación

La Red Cultural es un tema que está anclado a una de las líneas de mi proyecto de vida. La Red es una oportunidad que me ha transformado, que me permitió entender y reconciliarme con mi contexto. Me abrió la puerta a un mundo que siempre estuvo latente, pero que había dejado de explorar por miedo. Hizo que quisiera luchar por construir dinámicas que transgredieran la normalidad, que buscara la manera de aportar a la comunidad desde lo que he aprendido en estos años en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle. Pero, sobre todo, la Red ha hecho que las fronteras que me han paralizado y han evitado que visite a mis amigos por más de tres años, desaparezcan.

Este trabajo está ligado a mis intereses de formación en la relación de la comunicación, la comunidad, la educación y la cultura. El desarrollo de la sistematización de la experiencia me vi llamado a ser mediador en la elaboración de la memoria de la asociación y en la realización del diálogo.

Pero más allá de mi experiencia, el interés en este proyecto se encontró en un deseo colectivo de las otras integrantes de la organización, quienes vieron menester construir las memorias del proceso y solidificar la Agencia. Fueron diálogos que nos condujeron a decidir que era hora de

contar con nuestra memoria y que necesitábamos sentarnos a elaborar nuestra identidad, a evaluarnos, a unificar visiones, a construir conocimiento, a sentar discusiones y sanar heridas del presente y el pasado que no nos han permitido cerrar ciclos y seguir tejiendo de la mejor manera redes de cultura y paz. Son esos puntos los que hicieron más relevante y justificable este trabajo, pues ayudará a mejorar a un ente gestor cultural.

Por otro lado, la sistematización de la experiencia de la Red va a aportar al entendimiento de las formas de lucha, resistencia y organización comunitarias, artísticas, culturales y cotidianas de un sector de la ciudad de Cali conocido por tener dinámicas del conflicto urbano fuertemente acentuadas. De igual manera aportará a entender cómo las comunidades se empoderaron y transgredieron la normalidad de sus territorios, configurando espacios de paz y convivencia desde la cultura. En otras palabras, ayudará a comprender cómo desde la cultura se construye paz. También contribuirá a conocer las lógicas de organización, relación laboral y personal de la Red, al igual que de algunos grupos con quienes ha trabajado. Y será revelador como documento que dé cuenta de la forma como circulan en el mercado hiper-local (Oriente de Cali) y local, las diferentes agrupaciones artísticas y culturales: su industria cultural. Lo anterior, puede ser de utilidad para estudiantes de universidad o académicos en investigaciones y para organizaciones que vean en la Red un ejemplo.

1.4 Limitaciones

Si bien este trabajo busca contribuir al fortalecimiento organizativo de la Red Cultural, a que se salden discusiones pendientes, a analizar el accionar organizativo, a la preservación de la memoria y a la producción de conocimiento desde los saberes de la Agencia; debo ser claro que el proyecto no solucionará por sí mismo la situación de crisis de la organización, no generará dinero para

solventar los problemas económicos, no hará que todas las discusiones se salden, que todas las heridas sanen, ni que las personas que se fueron vuelvan.

Este no será un trabajo que quiera juzgar o generar culpables en la organización, menos un proceso lastimero, por el contrario, busca dialogar y ser una indagación crítica.

1.5 Marco de referencia

1.5.1 Antecedentes

Pensar en los antecedentes de este proyecto es remitirme a instantes en los que junto a mis cuatro compañeras de trabajo discutíamos cómo construir nuestras memorias. Es ver en retrospectiva el interés del equipo de la Red en investigarse a sí mismo y a su contexto. Fue hacia finales del mes de marzo del 2016, cuando iniciábamos una búsqueda preliminar de archivos o testimonios que nos pudieran servir para edificar un proceso de investigación sobre la Agencia, que nos dimos cuenta de nuestra falta de relatos, archivos documentales y fotográficos. Reconocimos que la Red ha tenido hitos importantes en torno a la gestión cultural y comunitaria en el oriente de la ciudad, pero gran parte del material que pudiera dar cuenta de las iniciativas se había perdido. No encontramos un documento, ni testimonios que compilaran el acervo de saberes de la organización. Es en ese momento que iniciamos la labor de acercarnos a una sistematización de experiencia de la Agencia, y empezamos a rescatar las fotografías y documentos con las que contábamos.

A finales de octubre de ese mismo año, la Red inició la elaboración de un documento de aproximación a la sistematización, que incluye la voz de algunas personas que se señalaron como representativas del proceso. Compilamos fotografías y afiches de las iniciativas que se lograron rescatar, y generamos un primer macrorrelato sobre la Agencia, una versión pequeña y abierta a transformaciones que da cuenta de la historia de la organización en términos generales, y donde se

subrayan hitos y puntos de quiebre. Este texto se hizo con el apoyo de los profesores de la Universidad del Valle Rocío Gómez y Julián González, y se presentó a la Secretaria de Cultura de Cali como parte del contrato de la XVI Feria de las Culturas.

Por otra parte, si bien no existía una sistematización de la experiencia de la Red, ésta si ha realizado acercamientos investigativos a aristas de sus iniciativas y ha intentado fortalecer el proceso organizativo. Ese es el caso del mapa guía del distrito de Aguablanca, que constó de cuatro censos artísticos llevados a cabo con el objetivo de entender y conocer las agrupaciones del sector. De igual manera se desarrolló el mapa de recursos del sector cultural: Proyecto de Fortalecimiento Operativo y Organizativo del Proceso de la Red Cultural (trabajo de grado de Psicología Social Comunitaria); elaborado con el propósito de mejorar la Asociación.

Por otro lado, con el objetivo de rescatar el archivo de la Red Cultural, a inicios del 2017 se realizó una jornada de búsqueda de fotografías y documentos de la Agencia, en la cual organizamos por periodos videos, boletines de prensa, artículos de periódicos, CD con proyectos, textos de proyectos, nóminas, hojas de vida, afiches, contratos, soportes contables, y recuperamos más de 200 fotografías que dan cuenta de los proyectos de la Red. De igual manera, en la búsqueda, encontramos algunas entrevistas a personas pertenecientes a grupos cercanos de la Agencia, que trataban de dar respuesta a ¿por qué se construye paz desde la cultura?

Por otra parte, en la exploración de antecedentes, indagué por aquellas sistematizaciones de experiencias que siento son similares o adoptan el modelo de investigación que a la Red Cultural le interesa. Entre ellas se encuentra *Travesía hacia el encuentro de tres mundos: sistematización de la escuela política de mujeres pacíficas, una experiencia de educación popular en clave de feminismos y no violencia*, sistematización de tres diplomados que realizó la Escuela Sociopolítica de Mujeres de la Casa Cultural el Chontaduro. En este trabajo, las sistematizadoras, Gloria Cecilia

Pérez Díaz y Norma Lucia Bermúdez Gómez (2009) - emplean la perspectiva de sistematización del Grupo de Educación Popular de la Universidad del Valle - explican sus intereses al entrar a la comunidad y realizan un macrorrelato consensual, que consta de la reunión de las memorias que tuvieron las asistentes a los diplomados. Este relato se construyó mediante un proceso de diálogo con las mujeres que participaron del proceso de formación. En otros términos, las participantes decidieron qué contar y qué no de su periodo formativo, llegando a un consenso, con las implicaciones que esto tiene (desacuerdos, olvidos y disputas). En el documento se evidencia una segunda fase: el análisis del macrorrelato y su discusión crítica, por último, se encuentra una propuesta de potenciación de los tres diplomados.

Al igual que esta sistematización, encontré el proceso de trabajo de las profesoras Miriam Zúñiga y Rocío Gómez, quienes sistematizaron la experiencia del colectivo de Mujeres Paz-íficas de Cali (2006). En él es claro el modelo de investigación del Grupo de Educación Popular de la Universidad del Valle, en el cual se construye el Macrorrelato a partir de la interpretación de las participantes del proceso. Hicieron décimas y narraciones que están muy pegadas de la oralidad, y corresponden a la manera de expresión en la que las participantes desearon manifestar su historia. De la misma manera se realizó un análisis crítico de la experiencia y un proceso de potenciación, en donde se trazaron líneas que le permitían al proceso mejorar.

Estos dos trabajos me aportaron para entender la forma de sistematización de experiencias, de sus objetivos y maneras de expresión. Hicieron que reconociera en ella una guía que me interesa adoptar, y me dio bases para construir un modelo de trabajo.

De igual manera, indagué en la sistematización de *Comunal Estéreo, Radio de Barrio: Expresión sonora de las otras ciudadanías*, un trabajo desarrollado por el profesor de la Universidad del Valle Jorge Caicedo (2013), quien reconstruye la experiencia de la emisora comunitaria Comunal

Estéreo, un proceso de comunicación de la comuna 10 de Cali, que en los años 90 tuvo gran auge y reconocimiento por parte de las comunidades de la ciudad. En esta sistematización el autor aborda la construcción de la memoria de la emisora al tiempo que cruza el contexto local y nacional de la radio comunitaria, en el que señala sus luchas por la reivindicación política y legal de las mismas. Caicedo da cuenta del trabajo organizativo, de los errores y los aciertos; al mismo tiempo explica la dimensión política de la construcción de un proyecto de comunicación comunitario.

La estructura del trabajo de investigación fluctúa entre la reconstrucción, el análisis y la reflexión, y da pistas y recomendaciones para el proceso de Comunal con mirada hacia el futuro.

Este texto es pertinente para este trabajo de grado, en la medida que nos muestra una dimensión analítica muy marcada en el proceso de sistematización. Me da pistas para pensar cómo iniciar el cruce de los saberes y experiencias de las personas que estuvieron en la Red con el contexto local y teorías que provengan desde diferentes áreas de estudio

Por otra parte, analicé la reconstrucción de la experiencia de la *Asociación Centro de Desarrollo Comunitario Arcoíris, del Barrio Mojica II*; elaborada por Jhon Jairo Ulloa y Luz Adriana Orrego (2011). Una sistematización que muestra un espacio que funciona en el asentamiento la Colonia Nariñense en el Distrito de Aguablanca. En este trabajo, los autores dan cuenta de la experiencia del lugar desde la participación plural de los actores que estuvieron involucrados en el mismo. De esta manera, deciden caracterizar a las personas que incidieron en la biblioteca, algunas como usuarias, otras como fundadoras, colaboradoras, coordinadores, entre otros. Los tesisistas realizaron talleres y jornadas abiertas y lúdicas en las que se hizo la construcción de la memoria colectiva de Arcoíris, desde las múltiples versiones de la gente que asistió. Al igual que Zúñiga, Gómez, Bermúdez y Pérez, la perspectiva metodológica se inscribió en la línea de sistematización del Grupo de Educación Popular de la Universidad del Valle. Y como lo hacen estas mujeres, en el

trabajo de Arcoíris sistematizar se entiende como un proceso horizontal y colectivo, con un propósito de significar el trabajo organizativo desde los saberes y experiencias de las personas que estuvieron en él. El documento se divide en la reconstrucción de la experiencia (las memorias de la Biblioteca Arcoíris); un espacio de significados, sueños y proyecciones, y un aparte de recomendaciones.

Dicho estudio se vincula con los propósitos que se explicitan en el presente trabajo de grado y dan cuenta de cómo se puede sistematizar un lugar que trabaja desde ejes culturales y comunitarios. En términos generales es un ejemplo de cómo trabajar en una comunidad en la que se encuentran diversos actores sociales. Es importante resaltar que esta es una sistematización hecha en un contexto similar al de la Red Cultural, lo que la hace aún más cercana y pertinente para nuestros propósitos.

1.6 Fundamentos teóricos

Memoria: Escenario de disputas, poder, subjetividades y olvidos

El concepto de memoria que he tomado lo entiendo desde los autores Elizabeth Jelin, Michel Pollak, Tzvetan Todorov y Maurice Halbwachs.

Todorov (1995) define la memoria como una forma de olvido que implica selección, y que a su vez es una construcción consciente o inconsciente. Por su parte, Jelin señala que “abordar la memoria involucra referirse a recuerdos y olvidos, narrativas y actos, silencios y gestos. Hay en juego saberes, emociones, huecos y fracturas” (2002). De otro lado, Halbwachs expone que “el recuerdo es en gran medida una reconstrucción del pasado con la ayuda de datos prestados al presente, además, por otras reconstrucciones hechas en épocas anteriores de donde la imagen de antaño ha salido ya muy alterada” (1960).

Después de leer y comprender a estos autores, me distancio en una parte de la postura expuesta por Hallwasch en el sentido de que el recuerdo es una reconstrucción del pasado, considero que es más apropiado pensarse a éste como una construcción, asumiendo que el mismo tiene un factor clave en el presente, y entendiendo que reconstruir implicaría integrar tal cual las partes de la memoria, aspecto materialmente imposible. Por otra parte, entiendo la memoria como la manera en la que el pasado sirviéndose del presente se manifiesta en el mismo. La memoria camina en los senderos del recuerdo y el olvido, es una selección, y sobre todo un agente de poder administrado por el sujeto que rememora. Un escenario de disputa en el que convergen componentes emocionales y políticos que la afectan de manera consciente o inconsciente.

En la memoria se ha discutido en torno a ¿qué es la memoria individual? y ¿qué es la memoria colectiva? Para dar respuesta a estos interrogantes es tradición acudir a Hallwasch (1960) quien expone que la memoria es un ejercicio colectivo, esto quiere decir que como seres humanos no recordamos solos, sino con la ayuda de las memorias de los otros, y con el contexto cultural que compartimos con ellos. Eso que el autor llama, los marcos de la memoria colectiva.

Jelin se adhiere en una primera instancia a Hallwasch, entendiendo la memoria colectiva e individual en una línea indivisible entre la una y la otra. La autora considera que estas memorias son la conciencia que tiene el ser humano de estar inscrito en el tiempo: “El reconocimiento que posee el mismo de su mortalidad. Pero, además, Jelin explica que esa conciencia se presenta en la persona como una narración que es reescrita a lo largo de su existencia” (2002).

Ricour argumenta que la memoria colectiva se da en aquellos grupos que pueden poner en escena sus recuerdos comunes o lo que denominaríamos recuerdos compartidos, en manifestaciones de la esfera pública, ya sea con fiestas, ritos, etc. (como se citó en Jelin, 2002).

Al respecto, Pollak expone que la construcción de la memoria colectiva se da desde diferentes actores que disputan, negocian o son relegados (como se citó en Jelin, 2002). De esta manera, Pollak pone en manifiesto que hay unas memorias que son más importantes que otras y que se instituyen como oficiales o dominantes.

Desde mi punto de vista, entiendo la memoria individual en eso que Jelin explica como el proceso de reescritura y construcción –más que reconstrucción- que el individuo hace sobre sus memorias de manera constante. Al igual que Hallwasch, considero que ese proceso de rememorar se puede producir gracias a la interacción constante del individuo con otros en el tiempo presente –y quizá con cuestionamientos a los yos del pasado-. Además, creo que la memoria colectiva tiene que ver con los recuerdos en común que comparten las personas y que reescriben a lo largo de sus vidas. Por otra parte, tal como lo explica Ricour y lo problematiza Pollak, pienso que la memoria colectiva está ligada de manera íntima con el poder, la negociación, el conflicto, la imposición y la invisibilización de otras voces. En otros términos, la memoria colectiva son las memorias que se superponen a otras que no tienen el mismo nivel socio-económico, de tradición o poder en el mundo.

Gestión del conocimiento: producir conocimiento desde los saberes populares

Este trabajo se inscribe en la Gestión Social del Conocimiento (GSC), entendida desde el contexto latinoamericano, el cual critica y disiente de la construcción de saber desde las formas tradicionales de investigación.

La Gestión Social del Conocimiento según Hleap, se aparta de “la idea de generar conocimiento del mundo sin asumir que se está situado en él” (2009). Una forma de investigar que se presume objetiva y donde prima el saber científico sobre otros saberes sociales. Para este autor, el experto

–académico– no es todo poderoso y arrogante. No lo sabe o impone todo. Por el contrario, es un saber útil e interpelante para el contraste. Es de esta manera que Hleap entiende al conocimiento como problemático y subjetivo, no neutro. Hleap (2009) también sostiene que:

hay distintas formas de saber, pero además hay relaciones desiguales y disputas entre los saberes de la sociedad. El conocimiento es una construcción del saber, los saberes son capacidades, modos de relación con el mundo y construyen cosas; lo que construye el saber lo vamos a llamar conocimiento, se puede decir que el conocimiento es una disposición de lo que se sabe, se puede decir, sus enunciados y se puede ver, sus evidencias. De igual manera Hleap complementa mostrando como existe un modo de conocer desde las realidades latinoamericanas: La sistematización de experiencia.

En este punto entiendo la Gestión Social del Conocimiento como un espacio en el que convergen diferentes líneas y enfoques de investigación para la construcción de conocimiento por medio de diversos saberes. Estos últimos marcados por luchas desiguales entre ellos, que se dan entorno al poder. Entre los modelos de GSC existen los que instrumentalizan los saberes y que se basan en maneras jerárquicas y de colonialidad del saber/poder, y otros que se oponen a estas formas de aprehender y se sostienen en maneras contextualmente aplicadas a América Latina, en una estructura horizontal y desafiando los paradigmas epistemológicos de investigación que separan al sujeto de su realidad y lo consideran como un ser netamente objetivo. Entre estos modos de investigar se encuentra la sistematización de experiencias. La GSC es un recinto de múltiples oportunidades para crear, discutir y sacar provecho de eso que se aprende con un objetivo claro de potencializar las experiencias organizativas; educarnos desde nuestros errores, aciertos y crisis. Por supuesto, todo depende desde la perspectiva y los intereses con las que se lo apliquen.

Sistematización de experiencias: Otra forma de conocer y aprender

Este es uno de los aspectos conceptuales de mayor importancia en este trabajo de grado, ya que es la herramienta que guía el proceso de construcción de memoria y saber sobre la Red Cultural. Sistematizar ha sido abordado desde el trabajo social, la educación popular, educación para adultos, la investigación en acción participativa, entre otras.

Para **Sergio Martinic**, la sistematización es “una alternativa a la evaluación tradicionalmente aplicada a los proyectos sociales y educativos. También se presenta como una respuesta a las insuficiencias de la investigación social predominante para analizar las problemáticas que relevan los proyectos de cambio y de intervención social” (como se citó en La Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas, 2004, pág. 14).

Para Jara “sistematizar experiencias significa entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en dicho proceso” (2001). Por su lado, Hleap (2011) vincula la sistematización en llave de la educación popular, y toma a esta como una herramienta de la misma, la cual le permite:

evidenciar las relaciones de poder entre los saberes puestos en juego; de control tanto de la diferencia y desigualdad entre saberes... (de la investigación y la “intervención”, de sus procedimientos, informes y resultados), como del contexto (frente a los “localismos globalizados”) y de las relaciones de conocimiento, pues no solo valida otras formas de conocer y el carácter dialogal de todo conocimiento, sino que abre la posibilidad de acceder a dimensiones inéditas de las dinámicas entre los sujetos y su sociedad: los mecanismos de resistencia, transformación y adecuación entre las formas impuestas -los tiempos y lógicas de la cultura

mundializada- y su recontextualización, desde los destiemplos y las memorias de otras matrices y lógicas culturales (pág. 5) .

Para Palma “la sistematización se incluye en esa corriente ancha que busca comprender y tratar con lo cualitativo en la realidad y que se encuentra en cada situación particular” (1992). Cadena, por su lado, se piensa la sistematización desde una lógica emancipadora y de empoderamiento de las clases populares. En donde éstas participan en un proceso de creación en el que median conocimientos académicos y cotidianos. Cadena ve a la sistematización como un espacio en donde las comunidades se evalúan así mismas y diagnostican cuáles son sus problemas y las maneras en las que pueden resolverlos (como se citó en Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas, 2004).

El Proyecto de Sistematización de experiencias de Desarrollo Humano considera que la sistematización es interpretar de forma crítica una experiencia, partiendo de su ordenamiento y reconstrucción, con miras a entender el actuar del proceso humano. Conocer los elementos que han estado en interacción en el mismo y saber por qué se actuó de determinada manera (como se citó en Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas, 2004. Pág.14).

El Instituto interamericano de Derechos Humanos entiende por sistematizar “registrar, de manera ordenada, una experiencia que deseamos compartir con los demás, combinando el quehacer con su sustento teórico, y con énfasis en la identificación de los aprendizajes alcanzados en dicha experiencia” (como se citó en Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas, 2004).

De otro lado, Zúñiga y Gómez (2006) consideran que sistematizar es un proceso de construcción de una experiencia que posibilita la comprensión de la lógica interna de la misma, y en donde se aporta a la construcción de conocimiento. Sistematizar para las autoras es hacer comprensible la

experiencia para los diferentes actores que inciden o incidieron en ella, con el propósito de que los mismos puedan potenciar los elementos que les interesan.

Después de contrastar las lecturas anteriores, y sopesando mis preconceptos, entiendo la sistematización de experiencias como un modelo de investigación que se opone y critica a las líneas hegemónicas y tradicionales de producción de conocimiento. La sistematización es un proceso de validación de saberes disidentes, un trabajo hecho desde las realidades de las comunidades, donde éstas son sujetos activos y críticos en todo el desarrollo de la investigación. Sistematizar involucra un proceso de diálogo entre saberes disímiles que en su mayoría provienen de fuentes excluidas o no consideradas como válidas, insertas en contextos marginados. Sistematizar es investigar desde lo cualitativo, desde lo personal e íntimo, sin olvidar el rigor y despreciar los saberes que provienen de la academia. La sistematización es un proceso de interpretación, de construcción de memoria hecho desde el consenso de un grupo implicado. Es una aproximación crítica hacia las memorias y experiencias que busca comprender el curso y el sentido de las mismas. Es un modelo construido para la transformación, para aprender de los errores, re-elaborar, y explorar líneas de acción que permitan a los actores entender su proceso y decidir qué aspectos potencializar en él.

1.7 Metodología

Este trabajo de grado busca contribuir al fortalecimiento organizativo de la Asociación Agencia Red Cultural por medio de la construcción de las memorias de la organización, su interpretación crítica y la potenciación de la misma. Dicho objetivo se enmarca en el modelo de sistematización de experiencias de América Latina. En nuestro caso particular, con la perspectiva de sistematización del Grupo de Educación Popular de la Universidad del Valle. En ese sentido, la presente sistematización se desarrolló a partir de las tres fases propuestas por dicha perspectiva: la

reconstrucción de la experiencia organizativa de la Red Cultural, la interpretación y potenciación del proceso.

Fase I: Reconstrucción de la experiencia, tiene como elemento principal el desarrollo de un proceso de recreación de la memoria colectiva de la Red Cultural desde las memorias individuales de quienes participaron en la experiencia. Por un lado, entendiendo memoria colectiva, para los propósitos de este trabajo de grado, como un proceso en el que hay conflicto entre diferentes versiones de la historia, diferentes memorias en constante lucha de poder y negociación, con ánimos de consolidarse, de ser validadas.

Por otro lado, la memoria individual se concibe como los recuerdos íntimos de las personas, que se construyen y reelaboran con el paso del tiempo y que están atravesados por la subjetividad, por las emociones e intereses de los individuos. En ese sentido, la memoria colectiva de la Red Cultural será la consolidación de una memoria que dé cuenta lo que ha sido la Red, basándose en las múltiples memorias individuales de los actores del proceso. Entendiendo que rememorar implica olvidar y a su tiempo, como se ha sido insistente, está mediado por las particularidades de las personas.

En esta sistematización de experiencias se comprende que la edificación de una memoria colectiva es un proceso conflictivo, en el que se harán palpables las diferencias e intereses de cada quién. De hecho, es su propósito exhortar al conflicto, a que se den discusiones y que éstas se salden de maneras no violentas. Desde la argumentación dialogal, entendiendo que somos humanos, seres complejos que sienten. La sistematización busca hacer memoria desde una perspectiva horizontal, en la que el investigador co-investiga con las personas que estuvieron en la experiencia organizativa. No hay una figura de imposición o de superioridad, sino de complementariedad. Esto quiere decir que cada sujeto dentro de la sistematización es un ser válido, con un saber relevante

y que aporta desde sus conocimientos y lugar en el mundo al proceso de construcción de memoria colectiva.

Por otra parte, es importante entender que en la reconstrucción de la experiencia se validan los saberes desde el consenso. Como todos los participantes son sujetos válidos, sus versiones de la historia también, y aunque disientan y no estén de acuerdo, lo que se busca es que esa memoria colectiva resulte de la mediación de las diferencias y la consecución de un acuerdo. Sin embargo, este último aspecto, si bien sería ideal lograrlo, no es determinante, ya que, de igual manera, la sistematización se propone hacer evidente las diferencias y no siempre estas se pueden resolver. No obstante, el objetivo se cumple cuando se da un reconocimiento por parte de los actores de que no son iguales y que todos tienen una forma particular de ver los acontecimientos. La reconstrucción tiene como producto final la construcción de un Macrorrelato Consensual.

Fase II: Interpretación del proceso organizativo; esta fase de la sistematización de experiencias se desarrolla desde la lectura del Macrorrelato Consensual, hecho en la primera fase, y la interpretación de fotografías, videos, textos, audios y material en general que están ligados a la Red Cultural. Este compendio de elementos se considera como Unidad Hermenéutica de la sistematización; la cual es interpretada y analizada. Este análisis se desarrolla desde una óptica horizontal y tiene el propósito de hacer comprensible la experiencia de la organización de tal manera que se logre construir la lógica interna del proceso a través de la cual los participantes analicen cómo ha sido su trasegar y reconozca en él errores, aciertos, dificultades y oportunidades.

En otras palabras, lo que se hace en la interpretación es trabajar en la lectura crítica del proceso organizativo junto a los integrantes del mismo. Se realizan tres tipos de lectura: la lectura extensiva, intensiva y comparativa, con el fin de reconocer las temáticas que emergen de los relatos y construir los Núcleos Temáticos que guían la generación de preguntas, la indagación analítica y

la comprensión de la experiencia. Estos ejes de investigación se cruzan con textos y teorías de autores que han investigado ya sea desde los modelos tradicionales o alternativos de producción de conocimiento.

Fase III: Potenciación; una vez se tiene la construcción de la memoria colectiva de la organización y su interpretación crítica, se desarrolla una tercera fase con el propósito de generar propuestas que busquen cualificar lo que ha sido la experiencia. La potenciación es un espacio reflexivo y transformador, en el que se quiere que los sujetos de la experiencia identifiquen que aspectos son importantes cambiar para hacerse cada vez más fuertes. En otros términos, la potenciación significa potenciar, mejorar, es una posibilidad de cambio, que, si bien no determina que las problemáticas se resuelvan, si da pie para reconocer que hay aciertos y desaciertos, y que es posible estar mejor.

Para la realización del presente trabajo de grado, se siguieron los siguientes pasos metodológicos:

Fase I: Acercamiento y reconstrucción de la experiencia: el proceso de reconstrucción de la experiencia de la Red Cultural se dio con la participación activa de los actores que pertenecieron y pertenecen al proceso de la Red en el periodo que comprende el año 1994 al 2016. La construcción se presentó en un proceso cíclico y circular, en el que los integrantes de la Red continuamente construimos la memoria de la organización. Fue un trabajo en el que se dieron discusiones y desacuerdos, pero se logró llegar a consensos sobre lo que se quería dar a conocer de la organización.

En el inicio de la investigación nos concentramos en hacer contacto con las personas que no pertenecían en el presente a la Red, con el propósito de explicar el objetivo de la sistematización y generar relaciones de empatía y confianza. Se dejó claro cuál era la idea del proyecto: sus

objetivos, limitaciones, formas de proceder, metodología y las maneras en el que los actores se iban a vincular. Se aclararon inquietudes y se concertó la manera de operar en el proyecto.

Esta etapa fue una de las más complejas de realizar, ya que implicó reunir y consensuar la opinión de las personas que han estado implicadas en la Red Cultural. En el proceso, nos concentramos en construir la línea histórica de la organización, desarrollamos una cronología en la que dimos cuenta de los hitos representativos de la Red Cultural desde 1994 hasta 2016. En ésta señalamos los momentos de éxito, declive, ruptura y separación de la organización. Hicimos un primer borrador en el que describimos cada momento que consideramos importante y señalamos los nombres de las personas que recordábamos se encontraban en ese instante y podían dar razón por la situación. Al mismo tiempo, se hizo una búsqueda de fotografías, flayers, pancartas, volantes, proyectos, CD con los que se contaba y de ellos se tomó referencias de eventos y momentos que marcaron a la Red Cultural.

Posteriormente se contactó a las personas y se las entrevistó sobre diferentes ejes, entre los que se encontraron: el administrativo y organizacional; la identidad que los actores del proceso edificaron en la Red; los valores de la organización, sus formas de articulación con otros entes artísticos, culturales y comunitarios. Y la dimensión interpersonal. Estas vetas guías surgieron como propuestas propias como investigador, cruzadas con los intereses que se tenían en la Red Cultural.

Una vez terminado el ciclo de entrevistas se transcribieron y se interrogaron, poniendo los testimonios en tensión. Se hicieron varias versiones del Macorrelato, hasta llegar a un acuerdo con los integrantes de la Red en lo que se quería publicar (ver Capítulo II. Fase I: Reconstrucción de la experiencia).

Fase II. Interpretación de la experiencia: la interpretación de la experiencia de la Red se generó a partir de la revisión de la Unidad Hermenéutica elaborada en la primera fase. Con la participación

de los actores de la experiencia se construyeron los Núcleos Temáticos, a partir de los cuales se analizaron los distintos sentidos e interpretaciones que están en juego en la experiencia. El primer Núcleo Temático está referido a lo organizativo, administrativo, interpersonal, un núcleo que a simple vista parecen tres vetas de análisis diferentes, pero para los propósitos de esta sistematización se fusionaron en uno solo. El segundo Núcleo Temático, está referido a lo cultural como estrategia para la creación de vínculos comunitarios, el cual incluye conceptos como comunidad, comunicación, cultura y construcción de paz. Ideas que nos dimos cuenta son claves a la hora de entender el comportamiento organizacional de la Red.

Una vez se tuvieron los Núcleos Temáticos definidos, como investigador describí el comportamiento organizacional de la Red y lo vinculé con autores que habían investigado sobre estos temas. En cuanto al núcleo uno, se tomó en cuenta que era necesario tener un compendio de lecturas que estuvieran guiadas a la estructura administrativa, organizacional y económica, es así como hice lecturas sobre escuelas de comportamiento organizacional entre las que se encuentran las clásicas, las humanistas y las comunitarias. Abordando autores como Henry Fayol, Max Weber, Renis Likert, José Barea, Fernando Casanni, Richard Daft y Hernán Ávila. Por otro lado, en el segundo eje, se abordaron textos que estaban vinculados con las ideas de cultura, cultura popular, comunidad, comunicación y educación popular. Es en ese sentido que tomé de referencia a autores como Paulo Freire, Mario Kaplún, Jose Joaquín Brunner, Antonio Gramsci y Andrés Muñoz.

Esta etapa contribuyó a la reflexión sobre las diferentes dimensiones que componen la Red. Se confrontaron ideas de lo cultural y lo comunitario; y del modelo económico, administrativo y organizativo. Este espacio se puso en relación con análisis hechos por el equipo de la Red en momentos diferentes a las reuniones o entrevistas que se dedicaron para la sistematización (ver Capítulo III. Fase II: Interpretación de la experiencia).

Fase III. Potenciación: esta fase se llevó a cabo como un espacio de reflexión donde después de visualizar de manera retrospectiva y analítica el trasegar organizativo, se vieron los aciertos y desaciertos que se han tenido en la historia de la Red. Se tomaron ideas propias como investigador y opiniones de las personas que están en el ente comunitario, y se trazaron líneas de acción que están orientadas con los dos núcleos temáticos que se propusieron en la etapa de análisis de la sistematización (ver Capítulo IV. Fase III: Potenciación de la experiencia).

Por último, se hizo presentación del resultado de la sistematización de la experiencia de la Red Cultural, es de resaltar que durante todo el trabajo el equipo de la Red estuvo enterado de los avances y dificultades, y se les presentaron progresos parciales. No obstante, cuando culminó la sistematización se socializaron los resultados.

Capítulo II. Fase I: Reconstrucción de la Experiencia. Macrorrelato Consensual

2. 1 Red Aguablanca. Nace un sueño: Feria de las Culturas de Aguablanca (1994-1998)

Esta retrospectiva se remonta a 1994, cuando se gestó un amplio proceso de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las comunas 13, 14 y 15, agrupadas en lo que se nombró como Distrito de Aguablanca. El proceso de la Red Cultural contó con el apoyo de la cooperación bilateral Colombia - Italia, desde el Programa Ptrev, en cabeza de Jean Luca Viñola y la Alcaldía de Santiago de Cali, quienes crearon el Comité Pro Aguablanca, un mecanismo de coordinación y concertación institucional en el cual participaban entidades de cooperación internacional, instituciones nacionales y locales con presencia en el Distrito de Aguablanca.

Este mecanismo nació como una respuesta a la proliferación de diagnósticos y la puesta en marcha de diversas actividades que no dieron respuestas efectivas a los problemas de la zona.

El primer plan operativo del Comité Pro Aguablanca se definió a principios del año 1994, con la Secretaría de Bienestar Social y Gestión Comunitaria (como se llamaba en esa época la hoy nombrada Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social), quien fue la entidad responsable de su sostenibilidad.

Los sectores incluidos en este proceso fueron:

- *Salud y saneamiento ambiental

- *Educación, cultura y recreación

- *Socio - económico

- *Derechos ciudadanos, fortalecimiento democrático.

En ese contexto vio la luz lo que se llamó Proyecto Red Cultural, un proceso amplio de participación comunitaria que potenció la riqueza artística y cultural de las comunidades asentadas

en este sector, con la participación de 150 grupos entre los que se encontraban artistas, grupos de la tercera edad, madres comunitarias, líderes sociales y organizaciones asentadas en la zona. Entre esos grupos se encontraban *Caminos del folklor*, *Renacientes del Pacífico*, *Achanti* y *Sin Joda*, este último, un colectivo que proyectaba cine.

Se hacían reuniones con muchas personas, hombres, mujeres, jóvenes que pertenecían a grupos artísticos, representantes de la Alcaldía, miembros de Petrev; todos reunidos en uno de los salones del Hospital Carlos Holmes Trujillo. Este espacio se llenaba hasta con 100 o 150 personas. Las discusiones giraban en torno a cómo organizar un proceso con lo que se sabía hacer en el Distrito respecto a lo cultural.

Durante los inicios del proceso, gestado a causa de las crudas cifras y hechos de violencia presentados en la zona debido a los homicidios entre adolescentes y jóvenes pertenecientes a pandillas, se dio una vinculación masiva de la riqueza y la diversidad cultural de los habitantes de las comunas 13, 14 y 15. Las reuniones programadas incluían aspectos organizativos, es decir, cómo crear un gran evento que diera origen a otra visión del sector, de las personas que habitaban estas comunas, buscando alternativas viables a las carencias exacerbadas, a los derechos no realizados y que ofreciera nuevas posibilidades a jóvenes, mujeres, adultos mayores, entre otras poblaciones.

En esas reuniones se organizaron las actividades y el evento que daría cuenta de cada una de ellas. Se decidió llamarle Feria de las Culturas porque no era una sola cultura la que aparecería allí, había mucha diversidad: se hacía rap, danza moderna, teatro, había una orquesta de salsa, estaban las mujeres de los grupos de baile urbano, la danza folclórica, quienes exhibían cine a la calle, los grupos de la tercera edad, quienes hacían narración oral, las cantadoras; en fin, se necesitaba que estuvieran todas las personas representadas.

En septiembre de 1996 la Red Cultural realizó la primera Feria de las Culturas, un evento de carácter masivo con más de 40 actividades culturales realizadas en 16 barrios, como estrategia de exaltación de valores culturales y convivencia ciudadana. El objetivo de la Feria era organizar y rescatar las expresiones artísticas que se han dado en el Distrito; en segundo lugar, lograr la cohesión e integración de la comunidad; y finalmente, bajarle el tono a los niveles de violencia, drogadicción y marginalidad que afectaban a la gente.

En ese primer evento participaron grupos como Las Auténticas, Nueva dimensión, Arte Drama, Cuadros Folclóricos de Colombia, Rumberos, Herencia Africana, Renacientes del Pacífico, Caminos del Folclor, Mc Ritmo, Viva Voz, Bien Sabroso, Retorno Africano, Raíces del Folclor, The Boy's Ritmo, Impacto Latino, Tv Memoria, Nueva Chispa del Rap, Mestizaje, Amigos Provincia, Juventud Activa, entre otros.

“Recuerdo que se hizo un desfile desde charco azul hasta el retiro, y participaron grupos de rap, de teatro, de danzas. Fue una gran feria la del 96, la primera vez que se hizo” (Mulato, 2017).

Las actividades culturales se organizaron por medio de la conformación de comités, donde se recogían a los interesados de diferentes manifestaciones artísticas, es así como los de teatro se encargaron de coordinar su evento, lo mismo sucedió con los de rap y danzas folklóricas.

En ese momento participaron gestores culturales pertenecientes a los grupos artísticos: danza moderna, salsa, hip-hop, reggae, teatro, recreación, proyección de cine, entre otras.

Esta actividad, la primera de tal dimensión que se realizaba en el Distrito de Aguablanca, tenía como a uno de sus impulsores a Germán Garzón, un bogotano quien fue parte del grupo inicial de la Red Cultural, a cargo de la gestión de la organización, y quien venía de un proceso similar en su ciudad natal. En ese momento, existía un entusiasmo entre los grupos artísticos del sector que llevaban años construyendo sus proyectos culturales. Una vez llegó la Feria y la Red, esas

iniciativas inicialmente disipadas en la inmensidad del oriente de Cali, empezaron a confluír y pensar en torno a la construcción de espacios de visibilización del trabajo del Distrito; una representación que saliera desde los talentos de los jóvenes y que impactara al resto de la ciudad que poco o nada los conocía. Es así como jóvenes raperos, inquietos y en busca de un lugar en donde mostrar su arte, se acercaron a la Feria. Entre ellos, Yamith Bejarano, entonces Mc y bailarín de break dance.

“La llegada a la Red fue a través de un proceso cultural, yo canto rap y bailaba break en ese entonces; teníamos un grupo que se llamaba Black Scorpion. Con Robinson -uno de los históricos de la Red- llegamos a la primera Feria de las Culturas en el 94-95, en esa experiencia llegábamos como grupos que queríamos tener la oportunidad de visibilizar nuestro producto cultural y artístico, y la tarima de la Red era un buen escenario para hacerlo. Igual lo que se llamó la tarima de la Red, fue en algún momento *Tiempo de campanas*, la única oferta artística y cultural que tenía el oriente de Cali y que abría el espacio a los artistas locales” (Bejarano, 2016).

Entre 1996 y 1997 la Feria de las Culturas permitió la creación de un tejido de relaciones con más de 150 grupos juveniles, artísticos, de tercera edad, de recreación, de mujeres, con bibliotecas y organizaciones comunitarias que permitieron la creación colectiva de un proceso que fue llamado **Red Cultural del Distrito de Aguablanca**, donde las y los jóvenes dejaron de ser vistos como el problema y fueron hechos parte de la solución de algunas problemáticas de las comunas 13, 14 y 15.

Jaime Angulo, joven que en la década de los noventa estuvo involucrado en el conflicto de pandillas que se daba en la comuna 14 del Distrito de Aguablanca, entre los barrios Alfonso Bonilla Aragón, Las Orquídeas y Manuela Beltrán, cuenta que “...a mí me quisieron matar por las armas que teníamos –en la pandilla a la que pertenecía- entonces dije no es lo que yo quiero, no es lo que

busco para mí. Me metí en el cuento del baile, muy fuerte, y me concentré tanto en ello que todo mi tiempo me lo absorbía la danza. Ingresé y ahí me quedé. Ver asesinar a mis amigos, que me intentaran matar, que mis amigos me torcieran, hizo que Yair dijera no es lo que yo quiero hacer y me metiera en la parte cultural. Gracias a eso he logrado muchas cosas, mi trabajo, mi nombre, mi estudio, mis hijos, mi casa, todo lo que Yair tiene se lo debe a esa dinámica de la cultura”. Yair, además, expresa que asistió en reiteradas ocasiones a las reuniones iniciales de la Red Cultural y participó en la Feria de las Culturas integrando el proceso. Durante los últimos años ha participado con su academia de salsa King of the Swing. (Angulo J. , 2016).

La Feria de las Culturas inició entonces como un evento sin precedentes en los sectores populares y marginados de Cali. Nunca antes se había realizado una actividad cultural de tal magnitud en esta zona de la ciudad, que permitiera el diálogo y la construcción colectiva de diferentes sectores poblacionales como alternativa a las situaciones de violencia presentadas en el Distrito de Aguablanca. Además, la organización de la Feria de las Culturas incluía la participación en espacios formativos que dieran elementos a cada integrante del proceso para fortalecer sus prácticas artístico-culturales y para abordar algunas de las problemáticas presentes en sus territorios.

En esa línea, La Feria, incluso, dio un paso para que mujeres jóvenes que incursionaban en el mundo del rap se hicieran visibles desde el Distrito de Aguablanca, logrando que sus voces y mensajes se pudieran escuchar.

“Mi nombre es Mirley, me gusta cantar, pero qué pena que sea pa’ protestar /Es la única manera pa’ hacerme escuchar/Colombia es un país que vive en el conformismo y en todas las ciudades observamos lo mismo/ gente matando, gente robando porque el gobierno nos está acorralando”

Las Patras (1997)

Este es un fragmento de las líricas producidas por una de las agrupaciones de rap femenino participante de la segunda Feria de las Culturas, Las Patras. Quienes, junto a Zona Marginal, Bien Sabroso, Black Power, Imperio, Ashanti, Ruka, Cinthya Montaña, fueron algunos de los primeros grupos que se presentaron en la Feria y que contribuyeron a construir la escena Hip-Hop en Cali.

Las dos primeras versiones de la Feria contaron con talleres de arte, resolución y superación del conflicto, salud y sexualidad, convivencia, trabajo en grupo y gestión. Además, el evento incluyó encuentros y espacios para promover la convivencia, realizados durante el transcurso de esos dos años (1996 y 1997). Lo anterior contribuyó a obtener resultados significativos por el movimiento cultural y de participación comunitaria, así como por la estructuración de la Asociación Agencia, una articulación ciudadana de tipo cultural que permitió continuar la iniciativa.



Fotografía. Taller de convivencia con jóvenes de la comuna 13, en el marco de la organización de la Feria de las Culturas (1996).

Tras el proceso de articulación y trabajo conjunto de los grupos artísticos y demás sectores de la población, con el apoyo de la cooperación internacional y la Alcaldía de Cali, se creó la Asociación Agencia Red Cultural como una estrategia para la producción y gestión del Proyecto Red Cultural del Distrito de Aguablanca. Eso quiere decir que fue la figura jurídico legal de la Asociación Agencia la que permitió que todo un proceso sociocultural comunitario tuviera la posibilidad de

ser sostenible. En ese momento, la organización logra adquirir, por medio de la cooperación italiana con Petrev, un espacio en lo que hoy es el Hospital Carlos Holmes Trujillo, la Red compartía sede con el hospital hasta que este, hacia el año 2006, empezó a expandirse y sacó a la Red del lugar.

En ese instante, la misión de la Asociación Agencia Red Cultural era llevar a cabo las iniciativas de los grupos artísticos y culturales en aspectos de promoción, formación artística y social, generación de empleo por autogestión, convivencia ciudadana y exaltación de la riqueza étnica y cultural del Distrito de Aguablanca, Cali y el Valle del Cauca.



Fotografía. Volante promocional de la II versión de la Feria de las Culturas (1997).

Con la conformación de la Red Cultural, el acervo y talentos que el Distrito de Aguablanca había tenido por décadas logró tener un escenario de encuentro que potencializó el desarrollo artístico de las diferentes manifestaciones dadas desde la cultura popular. Para entonces, la organización aún incipiente, funcionaba con una estructura jerárquica de corporación, que dividía el trabajo en comisiones. Entre esas se destacaban la de comunicación, educación y cultura. Además, se tenían

unos cargos entre los que se encontraban el de representante legal, vicepresidente y tesorero. Económicamente el ente se manejaba en las lógicas del sin ánimo de lucro y la cooperación internacional era quien inyectaba el músculo financiero. Estos roles se mantienen 22 años después en la organización sin modificaciones.

“La estructura organizacional era algo muy convencional. Y se tenía una crisis en la dualidad del sin ánimo de lucro. Dificultades propias del manejo de los recursos. Había muchas debilidades, las organizaciones del Distrito de la época no contaban con las personas con la experiencia para ese proceso. La gestión se hacía a tacto, a pulso. No había experticia en los cargos. La gente hacía lo que se podía. Cuando había recursos se pagaba y cuando no, la gente trabajaba voluntaria. Cada persona encargada de un evento o actividad puntual de la Red tenía que presentar un plan que nunca se cumplía, terminaba haciendo una cosa relacionada con el contexto. Finalmente, todos hacían gestión, pero no realizaban las cosas que respondieran a un plan. En el estricto orden no había dinámica organizativa. No había resultados propios de una planeación. Por ejemplo, hablábamos con Carvajal, ellos nos daban una oferta de educación; salíamos y ofrecíamos un curso de sistemas, pero no era porque pensábamos que la gente necesitaba aprender” (Bejarano, 2016).

Las primeras personas que asumieron lugares de referencia en los cimientos del sueño de la Red fueron Robinson Ruiz, uno de los primeros representantes legales y coordinador de comunicaciones; Víctor Mina, coordinador de educación; Rolando Mañunga, Yamith Bejarano, coordinadores del comité cultural. Los anteriores eran quienes se encargaban de pensarse conceptual y prácticamente la organización tanto de la Red como de la Feria.

“La Feria tenía un coordinador general y unos coordinadores por actividades. El coordinador general hacía actividades más macro, como la contratación, la visita de los medios de

comunicación. Los coordinadores de área se encargaban de las actividades, de todo lo que se debía hacer en el día” (Camacho, 2016).

“Había más afectos que estructura organizativa. Por ejemplo, Carlos -integrante de la Red-todo el tiempo amenazaba con matar a alguien, pero nadie le paraba bolas. Nosotros todos éramos amigos. La mamá de Robinson es mi madrina. Víctor Mario es el padrino del hijo de Robinson. Yeiffer es una de mis mejores amigas. Rolando era el tío de Julián que a su vez era el sobrino de Robinson” (Bejarano, 2016).

“También siempre hubo una discusión en cuanto al liderazgo y coordinación: ¿quiénes eran los coordinadores?, siempre había la dificultad de consolidar ese proceso. Era una lógica muy incipiente en la que se esperaba que el coordinador hiciera todo, pero no había a quien coordinar. Era quién mandaba a quién. Después el problema en la división de los roles y las funciones. Era un proceso horizontal con una estructura jerárquica. El coordinador era el único que tenía rol, los otros eran colaboradores. Podían evadir muy fácil la responsabilidad. Había que llevar una carta y pasaban 15 días y el documento no se llevaba” (Bejarano, 2016).

“Sin embargo, esto ocurría porque “no había nadie con quién tomar decisiones. La gente no quería pensarse la Red. La gente solo quería estar en las acciones, muy activistas. Cuando uno decía vamos a pensarnos la Red, llegaban dos o tres. Entonces llegábamos al punto de a esta altura del proyecto qué vamos a consultar. Dejamos de hacerlo y luego les decíamos cuando ya estaba el proyecto. Antes hacíamos la construcción participativa de la Feria de las Culturas, se hacían audiciones para pensarse la Feria. No se había terminado el proyecto y ya habíamos peleado. Lo dejamos de hacer y muchas organizaciones se fueron odiando la Red” (Bejarano, 2016).

En esa organización incipiente se empezaron a tener las primeras dificultades de administrar un proceso comunitario. La Feria, un evento de gran magnitud, a la par de los proyectos satélites que llegaban a la organización empezaron a decaer.

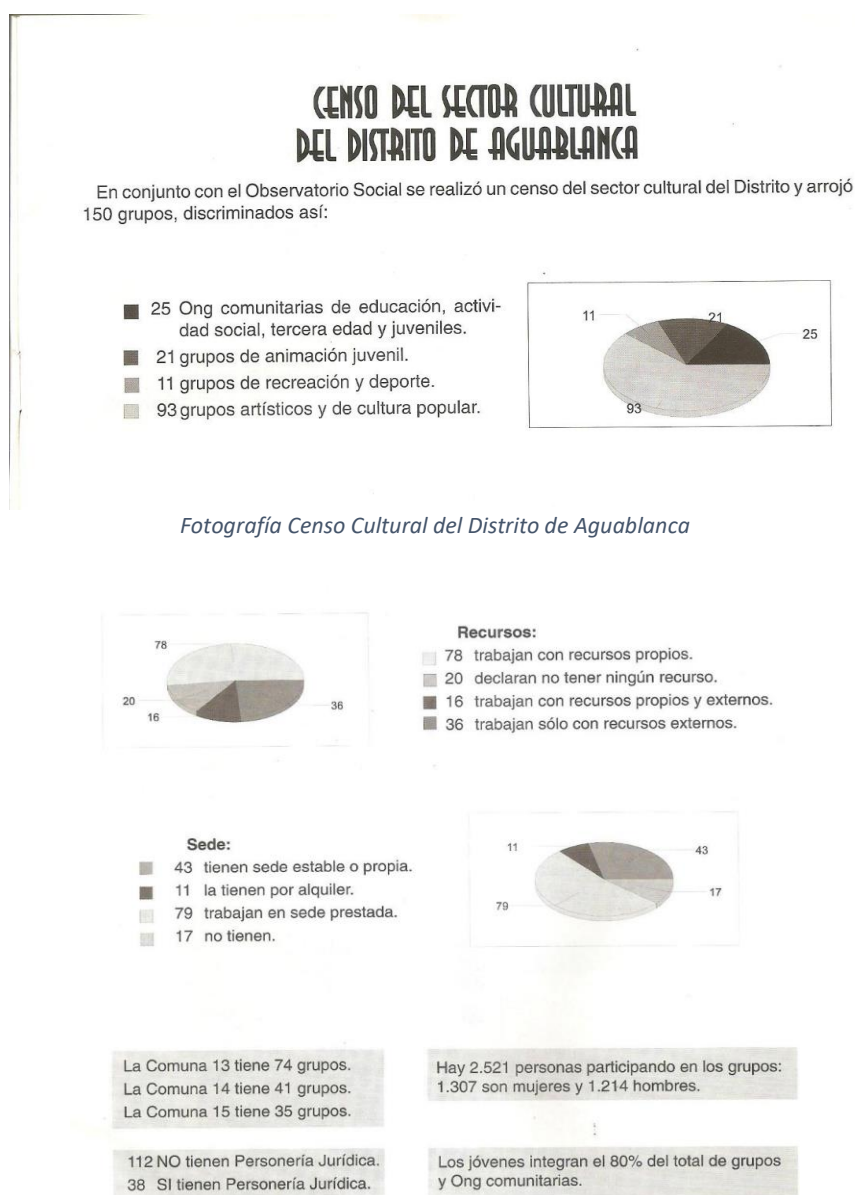
“Hubo pérdida de recursos. Había gente que se le entregaba dinero para hacer una actividad y no la hacían y se perdían. Se iban de la organización. Eso afectaba la legitimidad y validación del proceso. Los recursos eran escasos, todos los grupos se querían presentar, pero no a todos se les podía pagar. A veces a los grupos que se les pagaba no eran los mejores. En ocasiones terminaban siendo mejores a los que no se les pagaba. Había recursos para un evento y luego no, porque resultaba que una actividad costaba más de lo que se planeaba. No se tenía control sobre los costos. La Red llegó a tener luces, tarima, que era para una fuente de financiación. Sin embargo, esa tarima y esas luces eran para el servicio comunitario. Se prestaban y después nadie respondía por los daños” (Bejarano, 2016).

De acuerdo con el documento *Distrito de Aguablanca en marcha*, publicado en 1997 por el Comité Pro Aguablanca, ese proceso de trabajo visualizó el arte como parte del desarrollo humano, que impactó en la disminución de la violencia en el Distrito de Aguablanca.

Ante esos resultados que la gente y las entidades participantes percibían se facilitó la realización del primer censo del sector cultural de las comunas 13, 14 y 15, al igual que la campaña de promoción de los grupos artísticos con el Catálogo de grupos, el Mapa de Recursos del Sector Cultural (el cual permitió la actualización del Censo) y la planificación de la Asamblea Cultural de Aguablanca, este último proyecto moriría poco tiempo después por la falta de interés de los participantes y la falta de recursos para su sostenibilidad.

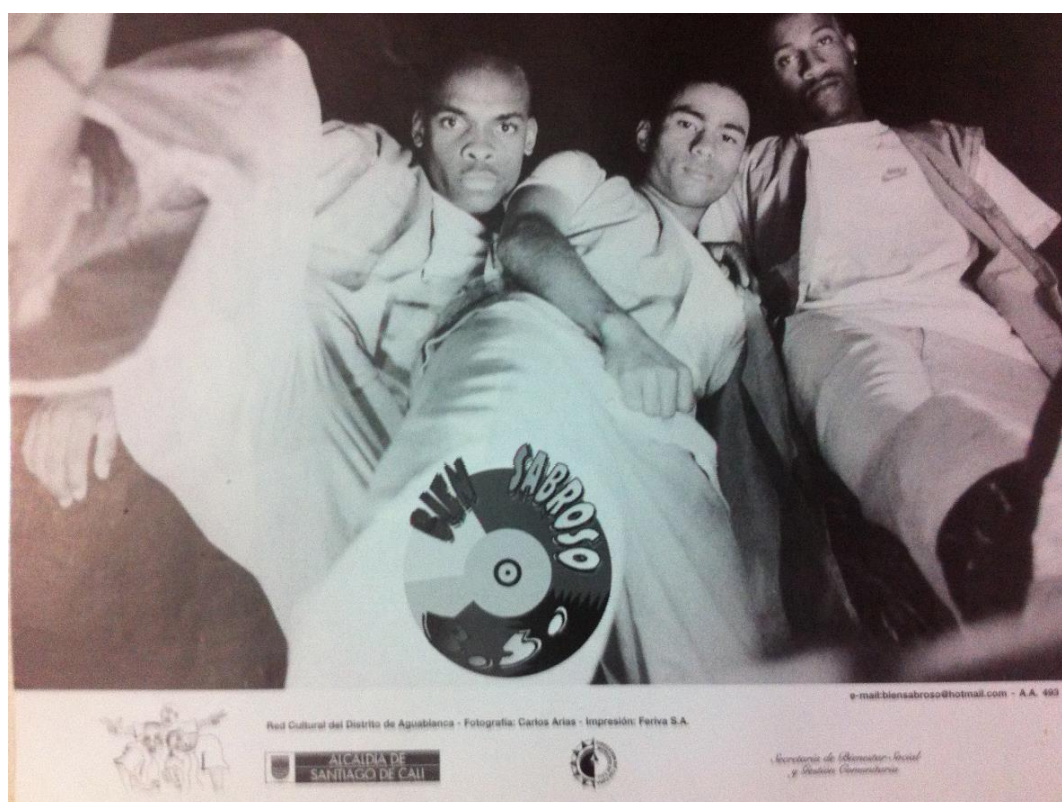
“La Red empieza a tener un sentido no solo como un espacio de encuentro desde lo cultural, sino también el de ser una agencia, era una organización que impulsaba y promovía a los grupos y

organizaciones artísticas y culturales del Distrito de Aguablanca. La Feria de las culturas lograba ser un escenario donde se potenciaban las mejores experiencias, al final los grupos se presentaban en las paradas que hacía la feria y los mejores se presentaban en la clausura. De alguna manera planteaba un escenario que escalaba el valor organizativo y cultural de los grupos de ese momento” (Y. Bejarano, comunicación personal, octubre del 2016).



Viendo el potencial de las agrupaciones artísticas y culturales del Distrito de Aguablanca como resultado de la Feria de las Culturas y de la necesidad de poder agenciarlas para que rotaran en los diferentes circuitos de circulación cultural de la ciudad y el país, la Red decidió construir un catálogo de artistas en el que se genera una base de datos donde se cuenta con el nombre de los grupos y sus datos de contacto. Esta iniciativa se gestó en la tercera versión de la Feria. A pesar del esfuerzo no fue fácil agenciar a los grupos artísticos y varios de ellos, con este instrumento del catálogo, empezaron a buscar sus propios horizontes.

“La gente llamaba a la Red para buscar a los grupos. Entonces uno los buscaba y les decía. Eso mantuvo a la Red mucho tiempo. Hasta que los artistas empezaron a cuestionar ese rol de la organización. Nosotros no éramos dueños de los grupos, entonces, si los grupos ganaban una plata bien, sino, la culpa era de la Red, por haberlos recomendado donde los estafaron” (Bejarano, 2016).



Fotografía afiche promocional de los grupos artísticos participantes en la Feria de las Culturas, de izquierda a Derecha, Robinson Ruiz, Yamith Bejarano.

La Feria permitía crear espacios de convergencia para la multiplicidad étnica y cultural donde tuviera la palabra el ciudadano común, los habitantes de los barrios con sus propias historias y tradiciones, las cuales estuvieron escondidas en la llamada periferia, fortalecieran el tejido social y humano con su quehacer cultural, mientras revaloraban sus culturas, sus identidades, sus expresiones culturales, como un pequeño aporte al desarraigo que estaban viviendo.

Sin embargo, hacia finales del año 98, la cooperación italiana del programa Ptrev da por terminada la financiación del proceso de la Red Cultural; de igual manera, Germán Garzón, quien fuera el encargado de la gestión, se va a Kosovo a asesorar una experiencia parecida, quedando la organización acéfala de recursos y cooperantes. Lo que da pie a una crisis económica, pues la comunidad carecía de las habilidades que le permitieran elaborar proyectos de largo aliento de manera constante. Sumado a esto, los grupos empezaron a dispersarse creando sus propias organizaciones y apostándole a pequeñas iniciativas en sus barrios.

“Entonces se deja de hacer la Feria porque hay problemas de financiación y de organización. El tiempo de la gente, de pronto se asumían responsabilidades que no todo el mundo las llevaba a cabo. Con el voluntariado es difícil llevar un proceso” (Mulato, 2017).

“Germán se fue y dejó las cosas tiradas. No hizo un informe y nosotros no sabíamos por dónde arrancar. Y a palos de ciegos empezamos a volver a iniciar con las relaciones” (Bejarano, 2016).

Lo anterior trajo consigo, por un lado, el debilitamiento de la Red como estructura, pero también incidió en la ampliación de las propuestas culturales en sectores que eran representados por algunos grupos y logró crear una visión de trabajo con jóvenes, como alternativa para el desarrollo de las habilidades culturales de quienes hacían parte de esos colectivos, facilitando el reconocimiento social y el acceso a ciertos ingresos. Esto también incidió en que los y las jóvenes de Aguablanca se alejaran de propuestas violentas o delictivas, como en el caso de Yair Angulo, quien creó la

academia de salsa King of the Swing. Angulo es uno de las personas que aporta desde las comunidades a la construcción de paz con la creación de iniciativas basadas en la enseñanza de valores desde la cultura, en la apropiación de la riqueza cultural de los habitantes del sector, para su posterior puesta en escena y que además se convierte en una apuesta productiva.

“Estar en el baile, en teatro, en la salsa, trabajar con gente que produce en eventos grandes como El Salsódromo, el Carnaval de Cali Viejo, me ha servido para aprender, y hoy gracias a todas las dinámicas en las que trabajé, tengo la oportunidad de conseguir empleo. Si no puedo en el baile, puedo asesorar en producción, en cómo se hace un carnaval. Gracias a Dios, por el conocimiento, me contratan para desarrollar ese tipo de eventos”. En la actualidad Yair se encuentra laborando en la Secretaría de Cultura de Santiago de Cali y ha asesorado a la Feria de las Culturas en el desarrollo de sus eventos, tales como el desfile inaugural y evento de clausura de la XVI Feria de las Culturas. (Angulo J. , 2016)

2.2 Feria de las Culturas: El resurgimiento (1999-2002)

Finalizando los 90 y en la primera década del 2000 la Red Cultural inició el proceso de recuperación de la crisis y empezó a alzar la cabeza como organización al articularse con la Fundación Carvajal para administrar sus centrales didácticas. De igual manera, se inició la gestión de diversos proyectos con el Fondo Mixto de la Gobernación del Valle del Cauca, con el Ministerio de Cultura y la Alcaldía de Cali.

“Llegamos a salvar la Feria con un convenio que teníamos pendiente con Fundación Carvajal y con lo que era en ese entonces CEDECUR, una organización que acompañó a la Red en sus primeros convenios contractuales” (Bejarano, 2016).

“Siempre hubo algunas personas que nos echamos al hombro a la Feria y nos pusimos a buscar alianzas. Con Secretaria de Cultura, con Bienestar social; con empresas; con Carvajal” (Mulato, 2017).

En 1999 la Feria de las Culturas llegó a su tercera versión, y para ella reunió a más de 60 grupos artísticos del oriente de la ciudad del 19 de octubre al 1 de noviembre de ese año. En esta ocasión, el proceso tuvo especial atención en la construcción de memoria sobre las tradiciones de abuelos que provenían de otras regiones y que debían ser contadas a niños del Distrito de Aguablanca, en lo que se denominó “La Colada de la Memoria”. Fueron jornadas de diálogo de saberes entre infantes y adultos mayores, en las que hacían tertulia y pasaban ratos de esparcimiento a través del juego mientras tomaban colada.

Por un lado, lo que se buscaba era rescatar esas tradiciones que en su mayoría venían del Pacífico colombiano, que fueran contadas a los infantes del oriente de Cali para que conocieran sus orígenes y las tradiciones que hacen parte de la identidad cultural. Por otro lado, se pretendía fortalecer los lazos comunitarios, de respeto, de acercamiento, en este caso entre los adultos mayores, las niñas y los niños, como guardianes de los saberes ancestrales.

De este modo, vemos que la Feria de las Culturas desde un inicio incluyó la participación comunitaria, desde la visión de contribuir a crear conciencia sobre las potencialidades, la riqueza de la gente, abrió escenarios para aumentar su capacidad de acción y sobre todo para crear nuevas oportunidades de construcción conjunta del territorio desde las tradiciones de sus habitantes, desde las prácticas culturales, desde la posibilidad de tener una nueva vida para quienes han querido dejar atrás la violencia. La Feria de las Culturas fue concebida no sólo como un evento de muestra artística, sino que necesitó del diálogo, del reconocimiento de las diferencias y de las características propias de distintos grupos poblacionales para lograr la construcción colectiva de las actividades,

de la identificación de los lugares donde se llevan a cabo, de la realización de talleres de formación artística, humana y social que lograra fortalecer el desarrollo de los integrantes de los grupos.

Entre los eventos culturales concertados en estas versiones de la Feria de las Culturas se reconocieron espacios para jóvenes creadores de “líricas”, que les permitía poner su voz en alto con canciones de rap y/o grafitis. Del mismo modo había espacio para personas que mostraban su cosmovisión afro del Pacífico colombiano con el evento de danza folclórica y narración oral; con los encuentros de saberes entre niños, niñas y adultos mayores, que permitían contar historias de los territorios originarios de quienes poblaron esta zona de Cali como escenarios de circulación de la memoria de estas comunidades rurales, ya asentadas en un territorio urbano.

A partir de la IV Feria de las Culturas los miembros de la Red Cultural avanzaron solos con propuestas que vinculaban la muestra de cine, la proyección de vídeos propios de jóvenes, fotografías o proyecciones de vídeos que fueron realizados en otras ciudades, los cuales retrataban la situación de las comunidades empobrecidas en otras latitudes y que proponían salidas a la situación de violencia juvenil.

Surge entonces la iniciativa de Cine a la Plazoleta, un proyecto que buscaba llevar cine a los espacios del Distrito de Aguablanca en los que era poco frecuente acceder a este tipo de actividades culturales. De esta manera se proyectaban películas los viernes, los sábados y los domingos en los Centros de Servicios Básicos Comunitarios de Fundación Carvajal en La Casona, El Poblado y El Vallado.

En principio, esta iniciativa nació porque desde la Feria de las Culturas se realizaba una actividad llamada Cine a la Calle, un espacio de exhibición de películas, cortos y videos de música rap de los grupos artísticos del sector. Se invitaba a la gente a que sacara su banquito a la calle y luego de

la proyección en las esquinas “más calientes”, más peligrosas, se llevaban a cabo conversatorios con las comunidades sobre el material proyectado en relación con la violencia de los sectores.

A pesar de sus esfuerzos por contribuir a escenarios de convivencia y paz, hacia finales del 2003 la organización es expulsada arbitrariamente por la administración del Hospital Carlos Holmes Trujillo, lugar donde siempre había funcionado su oficina.

La organización entró en crisis durante varias semanas, hasta que llegó a la casa de una de sus integrantes. A pesar de que se trató de recuperar el espacio por medio de protestas, plantones y “tropeles”, la Red no contaba con soportes legales que le dieran la razón.

Esto incidió en que durante los años 2004 y 2005 no se realizara ninguna versión de la Feria de las Culturas. En este lapso de tiempo la organización se sostiene con la administración de la Central Didáctica de La Casona.

2. 3 La Red y las Bibliotecas: Central Didáctica de la Casona (2003-2011)

Hacia los inicios de los años 2000, luego de la salida de la financiación italiana, la Red empezó a buscar nuevos horizontes de recursos. Es ahí que se articuló con la Fundación Carvajal, quien, viendo la incidencia, acogida y potencialidad del proyecto cultural, decidió iniciar una estrategia de fortalecimiento a la organización. La cual consistió en el desarrollo de diferentes talleres que se proponían generar capacidades de coordinación y administración en el equipo de trabajo, con miras a que éstos pudieran hacerse cargo de una de las centrales didácticas de la Fundación Carvajal de la época.

“Se hizo un convenio donde se especificaban actividades como formación al personal en temas culturales y de bibliotecología. Fue un proceso de ver cómo administraban el espacio ellos (Fundación Carvajal). Hubo un tiempo en el que estaba la organización de base comunitaria y se

encontraban los funcionarios de Carvajal acompañándola. Este periodo duró un año, y luego la Red quedó a cargo de la administración de la central didáctica” (Molina, 2017).

Este fue un momento clave en la manera en la que se empezó a concebir la forma de hacer biblioteca en el oriente de la ciudad, ya que el trabajo se generó desde una organización propias del territorio, reconocida y respetada; con un fuerte poder de convocatoria. Al ser las personas del sector en el que se ubicaban las bibliotecas, tenían un conocimiento amplio de las características de la población, sabían cómo hablar y trabajar con ellas. Y lo más importante, era un ente cultural y comunitario. Que hizo que las bibliotecas no se sintieran como un espacio inerte y silencioso; lo convirtieron en un lugar de encuentro comunitario.

“La red arranca con el proceso en el 2005 hasta el 2011 en el barrio Alfonso Bonilla Aragón. La zona que se conoce como Casona. La Red tenía una actividad que se llamaba *Cine a la Calle* donde se proyectaban películas en los barrios: El Vallado, Mojica, Vergel. Esta actividad luego se empieza a desarrollar en las centrales didácticas de Carvajal de El Vallado, El Poblado y Casona con el nombre de Cine a la Plazoleta.” (Molina, 2017).

“Cada persona tenía sus funciones específicas, pero todos trabajaban por posicionar a la biblioteca como un espacio no solo de consulta sino de encuentro entre la comunidad. Se hacían clubes de lectura, exposiciones, vacaciones creativas, talleres de lectura. Acompañamiento a los docentes. Préstamos de libros: Mochilas y cajas viajeras. A las personas se les prestaba la mochila viajera y a las instituciones educativas la caja viajera. Se buscaba promover la lectura y escritura” (Molina, 2017).

La Red Cultural destinó un equipo de trabajo que se encargó de administrar la central didáctica, es así como una parte de los integrantes de la organización se quedaron en la Red y otros en Carvajal.

Aunque se tenía momentos en que ambos grupos se unían para pensarse y ejecutar los proyectos. Es el caso de la Feria de las Culturas. Este periodo es de estabilidad económica para la organización, lo que ayudó a sostener los procesos y mantener personas vinculadas con mayor tiempo. Sin embargo, también se generaron discusiones, ya que mientras unos tenían un salario fijo en la biblioteca otros en la Red no. Y las tareas en el orden organizativo de la Red como tal se empezaron a descuidar y desequilibrarse en las asignaciones. Algunos solo podían trabajar en la biblioteca y no con obligaciones de otro tipo. Esto no cayó del todo bien en algunos.

“A principios de los dos mil se nos da la administración de las centrales didácticas de Carvajal, eso nos afianzó porque podíamos pagarle un sueldo fijo a la gente, sin embargo, también nos debilitó, porque nos puso cómodos, nos quedamos con lo poquito y no salíamos a buscar otras cosas” (Mulato, 2017).

“Había un equipo interdisciplinario. El grupo se definió de acuerdo a sus saberes. Hubo un encargado de administrar la central didáctica y hacer jornadas de promoción de lectura. Yo tuve a cargo la coordinación de la biblioteca” (Molina, 2017).

También se presentaron diferencias en lo administrativo con la central de Carvajal, ya que cada año se disminuía el presupuesto para desarrollar las actividades en la biblioteca, pero se pedía mayores resultados. De igual manera el mayor conflicto era por los intereses económicos. Rara vez se llegaba a un acuerdo en el que todos quedaban felices. Siempre hubo sensaciones en algunos de que su trabajo no fue bien pago y mereció más.

El mayor logro del trabajo de la Red en las bibliotecas fue “acercar a las instituciones educativas y a la comunidad a la lectura y la escritura con actividades creativas y diferentes. Vinculando

diversos lenguajes y formatos. Enlazando el libro con el cine. Eso logró que las personas llegaban pensando que no solo iban a la biblioteca a leer sino a hacer redes comunitarias” (Molina, 2017).

Por otra parte, la organización participó en articulación con otras entidades comunitarias en la *Red del Buen Trato*, un proyecto que hacía pedagogía para promover y construir la cultura del buen trato entre los ciudadanos y prevenir la violencia al interior de la familia. De igual manera, la Agencia estuvo involucrada en otros proyectos con la Asociación de Jóvenes Mediadores, que pretendía que los y las jóvenes participaran en la transformación de sus conflictos desde la no violencia y la mediación social como mecanismo alternativo de solución de conflictos.

Estas interacciones de la organización le permitían nutrir a La Feria de las Culturas con los procesos en los que participaba la Red Cultural como organización. Así lo afirma María Consuelo Catacolí Camacho, una trabajadora social que participó en el proceso. “Yo estuve de la séptima Feria de las Culturas hasta la versión 11, en el 2012. El tema de la Feria tenía que ver con los momentos históricos que estuviéramos atravesando en el país y en la índole cultural del contexto del barrio. Hubo temas por ejemplo como la defensa de los derechos humanos, la celebración o resalte de expresiones artísticas, la riqueza de nuestras manifestaciones culturales y la convivencia. Las temáticas de tipo cultural se articulaban con las problemáticas sociales sentidas en la zona” (Camacho, 2016).

“Además de los grupos artísticos se convocaban a la mayor cantidad de organizaciones posibles que tuvieran procesos culturales en sus sectores para llegar con la Feria de las Culturas a esos lugares y continuar con un trabajo colectivo. La construcción del evento seguía incluyendo las voces de muchos que aportaban ideas de cómo abrir espacios para construir convivencia y paz desde la cultura, ahora desde lo micro. En ese momento se dio continuidad a la perspectiva de

versiones anteriores de contar con una temática para la Feria anualmente, la cual se relacionaba con el momento histórico que atravesaba el país, pero también con lo que se vivía en los territorios.

En este punto se buscó articular las problemáticas sociales a las propuestas artístico-culturales. Por otra parte, debido a la financiación, el número de actividades se redujeron considerablemente en comparación con las hechas en sus inicios. Los eventos se focalizaron en aquellas manifestaciones a las que las personas del oriente de la ciudad no tenían fácil acceso, como el encuentro de narración oral y teatro comunitario” (Camacho, 2016).

“En su momento se tenían muchos eventos atomizados, por una parte, estaba el concierto de salsa y por la otra el festival de Hip-hop, es por ello que se dan discusiones con artistas y al interior de la organización se articulan las actividades en lo que ahora se conoce como el evento de cierre de la Feria. Un espacio donde se encuentra lo tradicional con lo urbano, en la misma tarima. El mismo día se presentan propuestas de Hip-Hop, salsa o danza folclórica unidas por una temática como la convivencia, por ejemplo (Camacho, 2016).

2.4 Feria de las Culturas, un nuevo proceso 2007-2014



Fotografía. Afiche promocional de la IX Feria de las Culturas realizada en 2008 que promovió la convivencia como una fiesta cultural

A la par que se organizaba la Feria de las Culturas, la Red Cultural avanzaba en la gestión de iniciativas de inclusión social, tales como **Reconociendo mis raíces**, propuesta de inclusión para las personas en situación de discapacidad, la cual desarrolló talleres de arte, música y audiovisuales con niños y jóvenes. También se creó, junto a la Gobernación del Valle, el evento **Retreta a la calle**, que consistía en actividades artísticas masivas que se realizaban cada 15 días en la comuna 13, 14 o 15. Se mostraban los talentos que había en las comunas, desde la salsa, el hip-hop, las danzas folklóricas, entre otras. Esta iniciativa culmina porque se termina la financiación, pero dejó relaciones cercanas con diferentes actores culturales y comunitarios de la ciudad que se capitalizaron en la Feria de las Culturas.

Por otra parte, la Feria, en el 2010, realizó actividades de Cine a la calle. Una de las intervenciones más significativas de esta experiencia se dio en el barrio El Vergel, en la comuna 13; donde se

recolectaron fotos de todos los jóvenes que habían perdido la vida por enfrentamientos entre pandillas en una de las esquinas más peligrosas del sector. Las fotos se acompañaron de dedicatorias de otros jóvenes y de sus familiares, y se proyectó un pequeño video realizado con este material en esa misma esquina.

Fue la primera vez que se realizó una actividad de este tipo en ese lugar y que públicamente se conoció lo que pensaban otros jóvenes de las muertes de sus amigos, vecinos, así como la primera vez que varias de las madres de los muchachos muertos hablaban en público de lo ilógico de que personas con tanta vida por delante perdieran la vida, haciendo un llamado a parar las muertes violentas en el sector. Por primera vez las madres hablaron sin miedo de lo sucedido y en público, con micrófono, haciendo evidente la necesidad de terminar lo que ellas llamaban una “guerra sin sentido”, motivando a llevar la vida por fuera de la violencia e invitando a otras madres a no permitir que el conflicto les arrebatara a sus hijos.

Otro de los ejemplos que da la Feria de llegar donde pocos llegan se dio en el 2010 con el desfile que se realizó en uno de los sectores más deprimidos de la comuna 15: la parte final del barrio Mojica que se une con el asentamiento subnormal Brisas de Caracol. Justo en esa zona se realizó el Desfile de la XI Feria de las Culturas, con el tema “Porque el derecho a la vida vale más”. Se buscó sensibilizar a la comunidad respecto al derecho y respeto por la vida en un asentamiento donde los hogares no cuentan con los servicios públicos domiciliarios básicos y donde se presentan altos índices de muertes violentas.

Para Jennifer Quiñones, una de las mujeres participantes de la Red Cultural, la Feria de las Culturas busca es llegar a las personas que viven en condiciones difíciles; aproximarse a ellas con propuestas que les llame la atención para que se hagan conscientes de sus derechos.

“Cada año, al inicio, preparábamos el proyecto, siempre pensábamos como innovar, buscar otras alternativas, cómo incluir a más personas para que participaran. La apuesta de la Red siempre ha sido el desarrollo de las personas de la comunidad del oriente de Cali desde sus propios saberes, desde eso que yo sé hacer cómo puedo aportar a que la comunidad salga adelante.” (Quiñones, 2016).

Desde sus inicios y a lo largo de la década del 2000, la Red Cultural estuvo en constantes crisis de corta, mediana y honda profundidad por inconvenientes administrativos y de organización. Al ser un proceso comunitario, con proyectos esporádicos, la Red no podía pagar a sus integrantes, lo que se ha traducido en un gran inconveniente, ya que muchos colaboradores se han retirado del proceso buscando estabilidad financiera. En este periodo se dieron más de tres rupturas fuertes en el grupo de trabajo, siendo la más vehemente la del 2014, cuando quien fue 14 años representante legal del proceso es relevado.

Por su parte, en la Feria de las Culturas se presentaron tensiones con respecto a la identidad y sentido de realizar un evento como este. Se debatió sobre si se están haciendo actividades que aportan valores y propuestas nuevas y educativas en torno a la construcción de paz o si solo se hace un espectáculo que la gente ya está acostumbrada a ver. Esta discusión se dio por la atomización de grupos que crearon pequeñas propuestas similares a algunas actividades de la Feria de las Culturas al interior de algunos barrios, lo que ha hecho la Feria una actividad más común, que se puede vivir en otro momento del año, incluso las oportunidades artísticas creadas en la

ciudad hacen que los grupos se especialicen para competir en espacios que tienen que ver con su área.



Fotografía. Desfile artístico de la Feria de las Culturas del 2014



Fotografía. Socialización de la Feria de las Culturas del 2014



Fotografía. Desfile artístico de la Feria de las Culturas del 2014



Fotografía. Evento de acercamiento a la comunidad, previo a la Feria de las Culturas organizado en la Red Cultural

Los proyectos de la Red Cultural también aportaron a la Feria de las Culturas porque han acercado a la comunidad, fortaleciendo lazos.

Es por eso que el objetivo de la Feria de las Culturas sigue siendo la contribución a la creación de sociedad con oportunidades que mejoren la calidad de vida de los artistas y gestores culturales. En los últimos años se vienen invitando personajes que permitan entender el funcionamiento del mercado cultural, del uso de las tecnologías y cómo se aplican las herramientas compartidas a la vida del grupo o artista para acceder a oportunidades. La emisora comunitaria ha servido como plataforma para conocer las propuestas de los artistas con sus procesos barriales y su participación en actividades de la misma.

Así las cosas, es desde el oriente de Cali que se viene haciendo un trabajo de largo aliento para

construir valores de paz, usando estrategias artístico-culturales que abren nuevas perspectivas y oportunidades para quienes se dejan impactar con ellas.

2.5 Red Cultural, un proceso de comunicación y movilización social

La Red Cultural como organización de base comunitaria desde su constitución en el 96, tuvo un gran interés por el desarrollo de propuestas de comunicación y movilización social. Sus integrantes, ya sea por motivación particular o como una apuesta más macro, estuvieron vinculados con proyectos comunitarios de comunicación. En ese entonces, Robinson Ruiz o Robinson Cruzó, rapero del oriente de Cali y uno de los líderes de la Red, llegó a Comunal Estéreo, una emisora comunitaria sin licencia que tenía cobertura en todo el espectro de la ciudad. En su momento, el joven se articuló a esta emisora de manera individual en la realización de un programa de rap, posterior a ello la Red empezó a trabajar de la mano de Jorge Caicedo, el director de Comunal, en otros proyectos que tenían una línea cultural y de comunicación.

Así como Comunal, la Red Cultural le apostó en su momento a realizar un periódico comunitario que hablara de las realidades del territorio. Sin embargo, este proyecto no se pudo desarrollar de la manera que se pensaba.

“Mi llegada tuvo que haber sido entre los años 1995 y 1997. Yo era el director de comunal estéreo, por esos días estábamos en la construcción de la parrilla de programación y por alguna casualidad se acercó a mí un muchacho, Robinson Ruíz-Robinsón Cruzó, un rapero del Distrito de Aguablanca, pidiendo un programa de rap. Es ahí cuando empezamos a realizar un programa llamado la *Sona* y ahí empezó la relación con él. Tiempo después Robinson me llevó a la Red Cultural y conocí el espacio. En ese momento la Red tenía su lugar en el Carlos Holmes Trujillo. Me di cuenta que había todo un entramado de bailarines, músicos. Mi articulación se dio como

Jorge Caicedo, Comunicador Social. Siempre me he visto como un aliado de la Red y como un asesor de la emisora” (Caicedo J. E., 2017).

Más tarde, hacia el 2008, luego de más de una década de discusiones y apelaciones por parte de diferentes sectores sociales en el país, el Ministerio de las Telecomunicaciones abre la licitación para adjudicar licencias a las emisoras comunitarias de las ciudades capitales. Es ahí cuando la Red Cultural, viendo la oportunidad de contar con un medio de comunicación en el territorio, decidió apostarle para conseguir la licencia. Para ese momento, la experiencia de Comunal Estéreo había sido obligada a cerrar y, junto al equipo de la Red, también se interesó en presentarse ante el Ministerio. En su momento ambas organizaciones trabajaron de la mano, Comunal le apostaba a conseguir la licencia de la zona 3 y la Red de la zona 2.

“La apertura de la licitación fue una lucha larga. Las ciudades capitales no teníamos derecho a la radio comunitaria, entonces se hace una fuerte presión en el país. Hubo un grupo en Bogotá que abanderó la pelea. Se hicieron varios intentos hacia el 2007, pero se cayó y tuvimos que volver hacer derechos de petición y tutelas. Cuando se abre la licitación de las emisoras de ciudades capitales ellos se me acercan -Robinson y Víctor- y me comentan el interés de hacer una emisora en el oriente de Cali. En ese momento me encuentro con Yeiffer Molina, comunicadora de la Santiago, que empieza a liderar el proceso. Ella -Yeiffer- arranca a escribir la experiencia. La Red se movía buscando todo, y yo ayudaba revisando. Yeiffer era la parte más de la razón, los otros estaban más apasionados. Fueron muchos ejercicios de escrituras que yo simplemente entraba a revisarlos. Recuerdo que nos trasnochábamos en la casa de Yeiffer, porque la Red quedaba en la casa de Yeiffer. Nos compartíamos ideas, nosotros escribiendo desde Comunal y ellos con la propuesta de la Red. Todas las penurias y los líos los vivimos juntos. Éramos organizaciones hermanas” (Caicedo J. E., 2017).

Yeiffer Molina, comunicadora social con énfasis en desarrollo comunitario de la Universidad Santiago de Cali, fue la encargada de escribir el proyecto de comunicación acompañada de la asesoría del profesor Jorge Caicedo. “Yo lo que hice fue preguntarle a Víctor, que era el representante legal, si nos presentábamos al proyecto. Entonces yo miré lo que pedían y la verdad le pedí a Dios que todo saliera bien, y empecé con María Consuelo a realizar todo el proyecto. A Víctor le decíamos a qué sectores comunitarios necesitábamos para que nos dieran el aval como emisora. Él los buscaba y yo escribí el proyecto de comunicación” (Molina Y. , 2018).

“Por internet mantenía revisando y así nos dimos cuenta que habíamos quedado. Hablamos con Jorge Caicedo y él nos dijo que no podíamos esperar hasta que nos dieran la licencia, entonces empezamos a hacer la convocatoria de la gente, todo el proceso de formación. Jorge, con Univalle, entró a ayudarnos a estructurar un primer plan de formación para la emisora. Mucha gente empezó a acercarse y a preguntar sobre lo que estábamos haciendo. También se sumaron las Universidades Autónoma que se encargó del proceso radiofónico, y la Javeriana. El trabajo se centró en hacer un análisis sobre qué era lo que se quería comunicar. Cómo hacer radio de manera participativa, con intereses diversos y basadas en los contextos del Distrito de Aguablanca” (Molina Y. , 2018).

“Había varios procesos de comunicación ilegales en la ciudad buscando legitimidad. Entre esos se encontraban Alternativa y Ladera Estéreo. El día de entrega de los papeles fue una locura, todo el mundo corriendo con sus paquetes. Llegamos a las 3:45, los de Alternativa llegaron a las 4:02 y no alcanzaron a entrar. Se perdieron en el ascensor. Entregamos los papeles y a esperar los resultados” (Caicedo J. E., 2017)

Por ser Cali ciudad capital, la normatividad para la emisora comunitaria distribuía la dimensión de la ciudad en cinco zonas licitables. La Red y Comunal se presentaron para la zona 2 y 3 respectivamente. Una vez se entregan los papeles, el MinTic empezó a hacer un proceso de

verificación que duró un par de meses. Luego sacaron los resultados del número de inscritos válidos para cada zona y se inició la segunda fase, que consistía en hacer correcciones y cumplir con los requisitos exigidos por el Ministerio para poder arrancar a sonar.

“Oriente ganó la pelea contundente. Y después tuvieron que empezar a cumplir con los requisitos. Creíamos que íbamos a arrancar en el 2008 pero la mamadera de gallo fue horrible. Arrancamos el 25 de octubre del 2011, tres años tratando de cumplirle al Ministerio con los requisitos. Mandamos a hacer un estudio del espectro que no funcionó. Yo me encargué no lo de lo burocrático sino del proceso de formación de la gente mientras esperábamos que la emisora arrancara” (Caicedo J. E., 2017).

“Con la obtención de la licencia viene un desafío porque había que tener unos recursos, un espacio y la organización no contaba con eso. Es así como le decimos a la Fundación Carvajal que habíamos ganado la licitación, y ésta se interesó en apoyar en la consecución del sitio para la emisora. También se hicieron chocolatadas, venta de tamales y los integrantes del equipo de trabajo de la Red dieron sus aportes” (Molina, 2017).

“Después nos tocó conseguir el dinero para los estudios, para la adecuación del lugar y para poder pagar por todos los permisos que se requerían. Fue un esfuerzo de colaboradores y de La Fundación Carvajal. Entre la consecución del dinero y la adecuación del espacio pasan del 2008 al 2011. Se crea un comité donde se empiezan a llamar a diferentes organizaciones de la ciudad, ya que era la única emisora comunitaria en Cali con los permisos legales. Y además en el oriente de Cali. Se tocan las puertas de la Universidad del Valle, Javeriana, al igual que de organizaciones del oriente” (Molina, 2017)

A pesar de que se contaba con la licencia de la zona 2, el MinTic no le dio la viabilidad a la Red Cultural para empezar a emitir. Es en ese proceso que se empezó a buscar las personas que soporten lo que iba a ser el trabajo en la emisora. En ese lapso de tiempo, se construyó el manual de estilo del medio y se fortaleció el componente de producción radial en los participantes del proyecto.

“Nos reuníamos todos los martes en las noches a conversar de cosas. Preparando a la gente para lo que se venía. Una cosa era el fortalecimiento de la Junta de Programación, y el otro era el de formación en radio. La gente estaba muy animada con la idea de la emisora, pero asustada con el proceso de hacer radio. En un primer momento estuvimos solo con el equipo de Univalle, luego se vinculó la Santiago y la Javeriana” (Caicedo J. E., 2017).

“En el acompañamiento en formación se replicó básicamente el modelo pedagógico de lo que se hace en la Escuela de Comunicación de Univalle (realización de paisajes sonoros, minicrónicas, entrevistas, ficciones sonoras). Y se acompañaba el diseño de los proyectos radiales. Empezamos a preparar a la gente sin tener la emisora. Pero la viabilidad para emitir cada vez se demoraba más. Teníamos unos 14 proyectos, había un programa de diversidad, que se llamaba Gente Diversa, de población LGTBI, un programa infantil, un noticiero, un programa con Eduparque de formación ciudadana, entre otros. El acompañamiento se daba sobre cómo era la radio comunitaria. Sin embargo, terminamos el proyecto con los pilotos y la emisora todavía no arrancaba, eso ocasionó que la gente se dispersara” (Caicedo J. E., 2017).

“Se tenía un manual de estilo que se había hecho con Yeiffer. Nosotros no teníamos mayores referentes en ese momento. Se hizo desde cosas tan simples como la forma de vestir. Había encontronazos muy fuertes sobre todo con las personas que tenían más idea de la radio desde lo comercial. Tuvimos discusiones sobre la música; por ejemplo, el reggaetón. Fue un choque fuerte

hacerle entender a las personas de la Junta de Programación que las figuras comerciales a pesar de exitosas no estaban acordes con el proyecto comunicativo” (Caicedo J. E., 2017)

“En la junta de programación se definieron los roles y se propuso mi nombre -Yesica Molina- para la dirección. Se distribuyeron algunas funciones entre las personas integrantes de la Red y las otras organizaciones. Decían: yo puedo ser programador, entonces se quedaba con unas indicaciones claras de qué debía emitirse. En el comité algunas organizaciones pasaron sus proyectos y se lograron emitir algunos programas” (Molina, 2017)).

En esta primera etapa de la emisora la Red Cultural nombró a Yesica Molina como su directora, quien asumió junto al resto del equipo de trabajo el reto de hacer radio comunitaria. Sin embargo, las dificultades para poder responderle al MinTic y empezar a emitir hicieron que el proceso se retrasara, lo cual le hizo un gran daño al desarrollo de la emisora comunitaria, pues el trabajo de fortalecimiento y la estructura de los proyectos que se tenían se pierde casi en su totalidad. Lo cual hizo que la iniciativa de proyecto de comunicación iniciara débil: sin recursos y sin gente que lo soportara como espacio comunitario.

“La gente se dio cuenta que tenía dificultades para hacer radio con constancia y empezaron a irse. De pronto porque no tenían la disposición de hacer una radio distinta del modelo comercial. Pero también porque no lograban ver algo tangible. Por otra parte, yo creo que para muchos la radio es sentarse en el micrófono y hablar. Pero nosotros no queríamos hacer eso, queríamos una radio participativa, más cultural, que mediara las necesidades de las comunidades” (Molina Y. , 2018).

La Red Cultural, por consenso en la Junta de Programación, la cual estaba constituida por 15 organizaciones de diferentes sectores del oriente de la ciudad, decidió llamar al proyecto de comunicación Oriente Estéreo, la emisora de las personas del oriente de Cali. El 25 de octubre del

2011, luego de correr y temer a perder la licencia por incumplir con las emisiones, la Red Cultural cumple uno de sus grandes sueños: Radiar.

Las primeras emisiones se hicieron con contenidos de prueba, en su totalidad se puso música porque no había ningún programa grabado. Y en el andar, se inició otro proceso de convocatoria en el que se llamaron de nuevo a las organizaciones del oriente, con el propósito de reactivar de nuevo el proceso de formación radial. En esta nueva etapa estuvo vinculada la Universidad del Valle con el profesor Jorge Caicedo, la universidad Autónoma con el profesor Camilo Mayor, y la Universidad Javeriana, con el profesor José Luis Valderrama.

“Al arrancar Tuvimos muchas dificultades con el sonido. Nos escuchaban en unas partes y otras no. En la primera programación tuvimos programas como Desempolvando los viejitos, otro de género y uno de Rock y literatura” (Molina, 2017).

“Otra de las dificultades que teníamos era el dial, porque estamos en el 96.0 FM y en las radios digitales no se podía sintonizar bien. No solo eran las barreras comunitarias sino las técnicas, todas las exigencias dadas desde el Ministerio de Telecomunicaciones” (Molina Y. , 2018).

Don Francisco Javier Cortez fue uno de los primero locutores y periodistas comunitarios que se vincularon a la experiencia de la emisora, quien se integró antes de las emisiones y trabajaba como voluntario. “Yo me vinculé un año antes de que saliera al aire a la emisora. Me interesó como periodista comunitario que he sido. Y les dije que yo quería ayudar, entonces empecé a hacer programas desde las seis de la mañana. Arranqué con Amaneciendo con Francisco que luego se llamó Buenos Días Oriente, un espacio de información del oriente de la ciudad. Luego coordiné un programa de baladas. Después llegó el compañero Jaime Pérez Loaiza que emitía de 8 a 10 am. Luego de la 2 pm llegaba Carlos DJ con una apuesta musical. Y a las 6 pm regresaba yo y

empezaba *Buenas tardes oriente*, de nuevo un lugar de información y música. La programación llegaba hasta las 9 pm, luego se apagaba la emisora. Teníamos mucha audiencia. Los vecinos nos dieron una gran bienvenida. Nos amplificaban en sus casas, nos traían café y siempre estaban pendientes y nos avisaban si había algún movimiento extraño o cualquier tipo de amenaza de robo. Nosotros los compensábamos poniéndoles la música que les gustaba” (Cortés, 2018).

La experiencia en la radio y en lo comunitario empezó a dar los primeros desafíos, por un lado, los inconvenientes técnicos y por el otro, la falta de recursos económicos y de personal. Los colaboradores hacían todo lo que podían desde sus intereses y conocimientos. “Nos volvimos técnicos, hacíamos el aseo, nos quedábamos cuidando los equipos porque quedaban solos. A veces me tocaba quedarme de 5:30 am hasta las 11 o 11:30 pm. Organizábamos el día del padre, de la madre, programas de fin de año, etc. Todos éramos voluntarios y estábamos casi solos porque la Red no tenía sus oficinas aquí en la emisora, y teníamos muchos problemas para comunicarnos con Yesica que era la directora. También teníamos inconvenientes económicos de parte de los voluntarios que estábamos en la realización de los programas” (Cortés, 2018).

No había pasado un año desde que la emisora estaba al aire cuando en un malentendido la emisora es atacada y destruida. Este instante fue muy difícil de superar para la organización, ya que los grupos comunitarios le retiraron su apoyo y los micrófonos de Oriente estuvieron cerrados por casi seis meses. Volver fue complejo, ya que al entonces representante legal tuvo que asumir la tarea de mediar con los causantes del ataque.

Como una forma de resistencia al hecho violento, la comunidad y organizaciones hermanas de la Red Cultural, se movilizaron en las calles del oriente de Cali exigiendo se respetara el proceso comunitario desarrollado desde la emisora.



Fotografía. Movilización de la comunidad y de diferentes organizaciones en apoyo a la Red Cultural



Fotografía. Movilización de la comunidad y de diferentes organizaciones en apoyo a la Red Cultural



Fotografía. Oficina actual de la Red Cultural. Emisora comunitaria Oriente Estéreo

Una vez se retomó el trabajo en la organización se reconstruyó la emisora; su dirección la asumió Robinson Ruíz, quien propuso un modelo que vinculaba más aspectos comerciales en el proyecto comunitario. Por lo anterior, previo a distintas inconformidades en el resto del equipo de trabajo de la Red, se decidió en el 2014 hacer el cambio en la dirección. Es ahí cuando Yeiffer Molina asume su coordinación.

“Hubo un momento en el que la propuesta de la emisora fue hacia lo comercial, centrándose la participación de la comunidad en la realización de cuñas y entrevistas a las personas. Y eso no es radio comunitaria, eso no es participación. Una radio comunitaria es un lugar donde a la comunidad se le brindan herramientas para hacer radio. Un espacio donde la gente haga radio y cuente sus necesidades y proponga soluciones” (Molina Y. , 2018).

En el 2016, el proceso de la Red Cultural empezó a resurgir luego de algunos meses de dificultades posteriores al cambio de representante legal de la organización. En ese momento la emisora reencausó su horizonte comunitario y empezó a tejer redes de apoyo con bibliotecas,

universidades, grupos artísticos, estudiantes, voluntarios de la comunidad, grupos juveniles, mesas de participación comunitarias, emisoras virtuales y alternativas, grupos afrodescendientes, comunidad indígena y con el SENA.

Se buscó llamar la mayor participación de la comunidad posible. Se volvió a emitir programas en vivo como lo fueron *Buenos Días Oriente*, *Periferias* y un programa juvenil, la primera, una revista multiformato que contaba historias de los barrios del Distrito de Aguablanca, y donde se entrevistaba a líderes sociales, comunitarios, comunidad indígena, artistas, entre otros. Y el segundo, un programa de rap y música alternativa.

Las personas se acercaron de nuevo a la emisora a solicitar espacios para hablar de los distintos procesos que desarrollaban en las comunas. En particular gracias a *Buenos Días Oriente* se llamó la atención de un grupo indígena de la comunidad Inga, asentado en la comuna 14; también se hizo articulación con la mesa cultural, la mesa de paz de la misma comuna y con diferentes personas de los barrios que al escuchar el programa se acercaron al espacio.

Estos programas trajeron grandes aprendizajes para la organización, uno de ellos fue el reconocimiento de que en el Distrito de Aguablanca hay población indígena, la cual requiere de representación. Y como emisora comunitaria, Oriente Estéreo debe brindarla. Sin embargo, la Red tradicionalmente ha sido una Red afro, a 2016 la mayoría de sus integrantes eran mujeres afrodescendientes, y las preocupaciones han sido direccionadas a construir programas para este grupo poblacional que es mayoritario en el Distrito de Aguablanca.

También el programa sirvió para que Oriente se diera cuenta de que era escuchada por la comunidad, y que sus contenidos eran de gran valor e incidencia en público. Este espacio ayudó a

que las personas reconocieran la emisora no solo como una casa con una antena y un transmisor, sino como un sitio en el que pueden expresarse y explicar sus necesidades.

De igual manera, en la búsqueda por llamar a las personas del barrio en el que se localiza la Red, se hicieron una serie de actividades de intervención en las calles, entre las que se encontraron un sancocho comunitario y juegos tradicionales con los niños. Esto fue posible gracias al trabajo articulado con la Fundación Alfombra Mágica. Luego de las jornadas de pintura, de juego, de radio con los niños, la comunidad empezó a cobijar más a la organización, estaban más pendientes de lo que pasaba en la emisora y respondían de manera más positiva a las convocatorias.

A la par de la implementación de las jornadas comunitarias se constituyó un colectivo de niños y niñas, y un colectivo de mujeres. Este último, surgió como la continuación del proyecto *Palabras de Equidad*, una serie radial de 10 capítulos que realizó la emisora gracias a una beca de estímulos ganada con el Ministerio de Cultura en el 2015. Estos programas abordaron temáticas de violencia de género.

Estos dos grupos se conformaron con el objetivo de fortalecer los lazos comunitarios con la comunidad del Distrito de Aguablanca, y el de fortalecer la parrilla de programación con contenidos que representaran poblaciones y necesidades del territorio. Ambos fueron liderados por Yeiffer Molina, quien diseñó un plan pedagógico y de trabajo. En el presente, los procesos continúan.

El colectivo de niños se articuló con la Universidad Javeriana, la cual facilitó el transporte, el apoyo logístico en las grabaciones y el acompañamiento de algunos estudiantes de la Escuela de Comunicación en la realización de los talleres. Fruto de este trabajo en conjunto, surgió la franja de radio *Eso no es lo mío*, donde se contaron historias vividas por los niños en el barrio.

Sin embargo, a pesar del impulso de la programación, quienes realizaban los programas se retiraron del proceso, ocasionando que el esfuerzo y la participación comunitaria mermara de nuevo.

Por otra parte, Oriente avanzó en afianzar la articulación con entidades que trabajan en el territorio para conformar de nuevo su Junta de Programación. Se convocó a las organizaciones del Distrito de Aguablanca, y a algunas de ellas se les ofreció la apertura de espacios en franjas de la emisora. Puntualmente se dio la posibilidad de contar con un programa de Rap abanderado por John J, un rapero reconocido en la escena local. También la constitución de un espacio de veeduría en salud y la generación de un espacio de salsa, otro LGTBI y del proceso de paz.

Esos años fueron difíciles en materia de recursos, ya que la emisora adeudaba dinero a MinTic y no contaba con ingresos fijos que permitieran su cancelación. La totalidad de su personal estaba en calidad de voluntario, lo que hacía que los trabajos dentro de Oriente no fueran constantes. Los pesos de los deberes se recargaron en una de las integrantes de la organización. Lo cual hizo que el proceso no pudiera avanzar de la manera que debía, y que la persona encargada se desgastara. Las necesidades internas se multiplicaron, y la demanda y acogida que se logró gracias al trabajo en articulación y acuerdos con diferentes sectores no pudieron capitalizarse debido a la no capacidad de respuesta por parte de la organización. Sumado a lo anterior, se adhirieron los requerimientos que exige la Red Cultural, sus procedimientos legales y organizativos empezaron a competir con el desarrollo de las actividades de la emisora.

El equipo de trabajo de la Red no funcionó como un equipo en el estricto orden, ya que la mayoría del equipo de trabajo tenía obligaciones laborales que les impedía atender los deberes de la organización. Es por ello que las actividades que exigían ambas iniciativas, tanto la emisora como la Red con la Feria de las Culturas, se empezaron a resolver desde el trabajo urgente e inmediato, sin contar con un orden que respondiera a un plan de trabajo. Las personas ayudaban en lo que

podían cuando podían, y no se avanzó como se quiso, puesto que en reiteradas ocasiones las reuniones no se realizaron.

Lo anterior produjo una serie de malestares y discusiones a la hora de la división de los recursos, puesto que se empezó a juzgar quién había trabajado más que el otro. Dilemas que tomaron gran parte de las reuniones y que no logró un acuerdo.

Aquí se manifestó un inconveniente grande y fue el no llevar un proceso sistematizado de las acciones organizativas, no se tenían actas ni formatos de reunión. Las discusiones se hacían a memoria, y cada quien tenía un punto de vista que no podía ser concertado.

Hubo discusiones por la identidad de la organización, una parte del grupo de trabajo manifestó la necesidad de pensarse el accionar organizativo más allá de la ejecución de actividades. Ya que se sentía que como estructura organizativa existía una desarticulación de los propósitos como ente comunitario y cultural. Debido a que cada quien entendía la importancia de la Red, mas no se tenía una construcción política del trabajo en conjunto. A pesar de los años y experiencia se estaba cayendo en el activismo. Y preguntas del tipo ¿Por qué la cultura construye paz? ¿Por qué una Red Cultural de Aguablanca? ¿Para qué y para quiénes trabajar? No se estaban respondiendo. Por otra parte, no se dieron espacios suficientes de autoevaluación y se tuvo mucho miedo de abrir puntos de encuentro y discusión sobre lo que pasaba internamente. Hubo hermetismo con la información y un gran escozor y temor a hablar. A que lo que se dijera terminara perjudicando más de lo que pudiera ayudar a mejorar.

Sumado a ello, la Red presentaba una estructura organizacional igual a la que se desarrollaba en los inicios, no se había cambiado nada en las maneras de actuar. El grupo de trabajo estaba dividido, aunque sin que se reconociera, en dos o tres partes: una que contaba con la mayoría de

la experiencia dentro de la Red y otra que apenas se había incorporado. Esta forma de organización, aunque no quisiera, estaba respondiendo a una estructura jerárquica, donde la experiencia estaba primando sobre el resto de las opiniones a la hora de discutir. En instantes se sintió la imposibilidad de hablar por algunos, y otros se rehusaron a intervenir. Los ambientes se empezaron a tensionar y los silencios se incrementaron. Sin embargo, las relaciones interpersonales a pesar de las discusiones y diferencias no se afectaron en mayor medida. Siempre se privilegió hablar desde el respeto.

Otro de los grandes inconvenientes fue la organización documental y de procedimientos, ya que, a pesar de tener mucha experiencia en el trabajo comunitario, no existía documentos sobre las formas de operar. Los archivos estaban en desorden y la gran mayoría se perdieron. No se lograba una manera de empezar a organizar el espacio, y aunque había personas que deseaban trabajar en la Red, se dificultaba debido a que existía un gran desorden en las tareas. Por más intentos de articular un plan de trabajo, no se lograba cumplir con lo prometido, y de esa manera era complejo decirles a las personas interesadas que llegaran, ya que no se iba a tener capacidad de respuesta.

2.6 Feria de las culturas, la Feria de la paz (2015-2016)



Este es el último periodo de desarrollo de la Feria de las Culturas y lo componen su décima quinta y decima sexta versión. Ambas se dieron en un proceso de transición en la representación legal y resurgimiento de la organización.

La XV Feria se presentó como en sus ediciones anteriores, en una búsqueda por la generación de espacios de integración para las familias del oriente de Cali y para contribuir en la formación de artistas y organizaciones entorno al posicionamiento a sus iniciativas entendiendo que la construcción de paz también parte por crear oportunidades que faciliten el acceso a recursos económicos.

Esta versión contó con talleres de formación, un foro con Cedric David, quien posicionó en el mercado de las industriales culturales a Choquibtown, además de tener un evento de teatro y narración oral, el desfile de las agrupaciones y el cierre de la Feria.



Fotografía. Cedric David como invitado a la XV Feria de las Culturas para hablar con los artistas sobre la comercialización de sus propuestas culturales.



Fotografías. Encuentro de Sensibilización y Socialización de la XV Feria de las Culturas

Una de las actividades organizadas fueron los talleres de interpretación de instrumentos musicales de las Músicas de Marimba y Cantos Tradicionales del Pacífico sur de Colombia con niños y niñas de la comuna 13, del barrio El Vergel. En ese proceso la Red Cultural se articuló con la Asociación Cultural Renacientes –Asocuren- quien tiene un proceso de prevención de la vinculación de menores de edad en actividades delictivas o que involucren el consumo desde la cultura, ya que este es uno de los sectores que en los últimos años se ha visto azotado por la violencia juvenil que está involucrando a menores de edad y la apuesta pasa por incluir a las niñas y niños en actividades de su interés que les permita vehicular sus intereses en las procesos culturales y no en actividades que les vincule a enfrentamientos o hechos delictivos.



Fotografía. Taller de instrumentos de las músicas y cantos tradicionales del Pacífico Sur de Colombia con niñas y niños del barrio El Vergel en la comuna 13.

Luego de los talleres las y los participantes realizaron su presentación inicial en el Colegio Parroquial Señor de los Milagros, en lo que se llamó Muestra Cultural, que contó con la participación de otros artistas de las comunas 13 como Ana Gamboa, actriz de teatro y cantadora, y Nassim Gregory Cabezas, quien hace música fusión entre la Marimba y el rap desde la comuna14.



Fotografía. Muestra artística de la XV Feria de las Culturas realizada en el Colegio Parroquial de Los Milagros en el barrio El Vergel



Nasym en la Muestra Artística realizada en el Colegio Parroquial Señor de los Milagros, en el marco de la XV Feria de las Culturas



Fotografía. Ana Gamboa en la Muestra Artística realizada en el Colegio Parroquial Señor de los Milagros, en el marco de la XV Feria de las Culturas

La XVI Feria de las Culturas se dio en el año 2016 entre los meses de septiembre y octubre, y se propuso mostrar una Cali diversa, contribuir a romper estigmas, y sensibilizar a las personas sobre cómo las acciones cotidianas construyen paz. Esta versión contó con más de siete actividades artísticas que tuvieron como temática la construcción de paz. Entre éstas hubo cinco talleres de video a cargo de Felipe Cardona, profesor universitario y pionero mundial en cine con dispositivos móviles. El curso tuvo el propósito de reunir a jóvenes amantes de las nuevas tecnologías para que realizaran videos de un minuto que respondieran cómo ellos aportaban a la paz desde sus cotidianidades. En un intento por vincular a los jóvenes en pensar cómo todas y todos los colombianos tienen un grano de arena que aportar a la construcción de paz y cómo desde la cotidianidad es posible lograrlo.

Los videos resultantes participaron en un concurso por Facebook que contó con más de 10.000 visitas a la página de la Red Cultural, en la cual otros jóvenes debían decidir cuál era el mejor video con un like.

También hubo una Conferencia Conversatorio de Posicionamiento Web para artistas del oriente de Cali, dictado por el mismo Cardona. Por otro lado, se realizaron cuatro talleres de percusión de música del pacífico con niños de los barrios Marroquín I (comuna 14) y Charco Azul (comuna 13). Estas clases tuvieron el objetivo de dar continuidad a la iniciativa del año anterior, llegando a otras zonas del Distrito de Aguablanca. De este taller, niños y niñas participantes se integraron a una misa Afro, donde los niños mostraron lo que aprendieron en los talleres.

Esta actividad fue significativa en el aporte a la construcción de paz porque permitió fortalecer una actividad de arraigo cultural de las comunidades oriundas del Pacífico colombiano presentes en la comuna 14.

La Feria de las Culturas en esta etapa buscó aportar a la reconciliación, a no ver al otro que es el vecino, el compañero de colegio, como un extraño. Ver lo que desde la cotidianidad se reconociera al otro desde las diferencias, como un colombiano que quiere continuar con su vida y a quien hay que acoger. La organización quiso contribuir a la construcción de paz desde lo micro, desde los territorios que vienen siendo azotados por la violencia y donde la cultura está jugando un papel importante en la construcción de paz.

Para Helena Hinestroza, una mujer desplazada de Timbiquí, quien llegó a asentarse en Cali, en el Distrito de Aguablanca, la música tradicional fue lo único que le devolvió la felicidad luego de vivir de manera precaria en el asentamiento La Florida en la comuna 13. Doña Helena, como se la conoce, ahora se dedica a componer y hacer presentaciones de música tradicional del Pacífico, con el grupo Integración Pacífica, en donde enseña cómo tocar instrumentos y el cual ha participado en varias oportunidades en la Feria de las Culturas. “La paz no la hacen los que están firmando el acuerdo en La Habana, la paz la hacemos nosotros, acá, porque nosotros montamos estas organizaciones de música, de baile, estamos sacando a una familia de lo que nos mete la violencia, porque si un hijo nuestro se va por el mal camino, la mamá está en problemas, el papá, los hermanos; si enamoramos a un niño en esto que hacemos aquí, estamos metiendo a la familia en lo que es la paz. A nosotros es a los que nos toca ese trabajo. La paz la construimos nosotros desde las organizaciones culturales que son las que enamoran a los jóvenes” (Hinestroza, 2017).

Por otra parte, esta Feria le apostó por la recuperación de los juegos tradicionales realizando una exhibición y jornada de juegos educativos donde niños y adolescentes de un colegio de la comuna 13 se divirtieron y aprendieron valores como el respeto y el trabajo en equipo. La XVI Feria de las Culturas cerró con su desfile característico, llamado en esta ocasión Desfile por la paz, y una presentación en vivo que tuvo a bailarines de folklor, de salsa choke, música del pacífico, entre otros.



Fotografía. Desfile por la paz XVI Feria de las Culturas



Fotografía. Desfile por la paz XVI Feria de las Culturas



Fotografía. Desfile por la paz XVI Feria de las Culturas

Esta última versión de la Feria de las Culturas se realizó en sintonía con el proceso de paz que en el momento llegaba a una fase final en los acuerdos entre el gobierno de Juan Manuel Santos y la Guerrilla de las Farc. Se pretendió tejer lazos de inclusión y solidaridad entre las comunidades a las que impacta la Feria, enviándole el mensaje a las personas de

que, con la participación de todos y todas, desde lo micro, es posible construir paz. Con este

propósito se decide realizar *Desfile Artístico por la paz*, ubicado en la comuna 13 del Distrito de Aguablanca.

A pesar de que la Feria en sus versiones pasadas estuvo pensada en la construcción de paz, de convivencia, de tejer lazos entre las comunidades, esta versión quiso, en el marco de los acuerdos de paz de Colombia, hacer pedagogía de paz.

Como mencionó John Jairo Perdomo, creador de Casa Naranja, única sala concertada de teatro del oriente de Cali, ubicada en el barrio El Poblado I:

“la plata de este país se invierte en guerra, y uno no entiende ¡por qué!, si la guerra solo deja muertos. Sentimos que este país todavía no entiende en qué tiene que invertir sus recursos. Creemos firmemente que el arte y la cultura posibilitan espacios de paz, posibilitan el encuentro, el diálogo, y, por lo tanto, la convivencia pacífica”. (Perdomo, 2016).

Perdomo reside en el Distrito de Aguablanca y es el actual director del Desfile de Cali Viejo. Ha participado en más de siete ocasiones en la Feria de las Culturas en los desfiles y en las muestras de teatro que se han desarrollado en polideportivos, calles y colegios del oriente de la ciudad.

Capítulo III. Fase II: Interpretación de la experiencia de la Red Cultural

Esta es la segunda etapa de la sistematización de la experiencia de la Red Cultural de Aguablanca, la cual consistió en la realización de la lectura y análisis crítico del macrorrelato consensuado, hecho en la primera fase, y la interpretación de fotografías, videos, textos, audios y material en general que están ligados a la Red Cultural. Compendio de elementos considerado como Unidad Hermenéutica de la sistematización. El análisis se desarrolló con el propósito de hacer comprensible la experiencia de la organización. Ver sus lógicas y formas de operar.

Teniendo en cuenta la Unidad Hermenéutica de la sistematización, se identificaron dos núcleos temáticos que atraviesan la historia de la Red y por los que consideramos relevantes indagar. El primer eje de análisis se denominó como organizativo, económico e interpersonal. En él abordamos aspectos del orden estructural y operativo de la Red. La segunda línea analítica se instala en lo cultural como estrategia de construcción de vínculos comunitarios. Y en ella tratamos conceptos como comunidad, cultura, comunicación y construcción de paz. Elementos claves y constitutivos de la Red Cultural.

3. 1 Núcleo temático: organizativo- -económico- interpersonal

A modo de introducción

Para concertar el primer núcleo temático que orienta la fase de interpretación de la experiencia de la Red Cultural, se hizo una lectura extensiva de la Unidad Hermenéutica organizada para la presente sistematización, desde los inicios del proceso en 1994-1996 hasta el 2016. En este recorrido por los diferentes momentos cruciales, puntos de quiebre y resurgimiento de la Red Cultural, encontré que una de las principales temáticas abordadas, discutidas y que está presente en cada uno de los años que respectan el trasegar de la Red, es lo organizativo, un núcleo álgido y

difícil de tratar. En la lectura se observa cómo la Red logró articularse en torno a un proceso artístico, político-cultural y social. Es por ello que se toma como uno de los ejes temáticos guías de esta segunda fase de la sistematización.

Este eje temático en la historia de la Red se ha manifestado en convergencia con dos ejes más: las relaciones interpersonales y lo económico. Estos dos últimos, son aspectos transversales que en lo transcurrido del proceso se han cruzado de diversas formas, convirtiéndose más allá de tres núcleos autónomos, en una simbiosis de un gran núcleo que abarca lo organizativo ligado a la complejidad de las relaciones humanas y el ingreso de recursos en un ente no gubernamental sin ánimo de lucro.

Por otro lado, en torno a lo organizativo/interpersonal/económico, se encontró que hay dos periodos que representan la forma de operar de la Red Cultural. El primero que va de 1994 a 2000 - que corresponde al surgimiento del proceso artístico, político-cultural y social en el Distrito de Aguablanca - en el que se reunieron más de 150 agrupaciones artísticas y culturales del territorio; y el cual articulaba los esfuerzos y recursos de la Alcaldía de Cali y la ONG italiana Petrev, en la iniciativa Pro-Aguablanca. El segundo periodo va del 2001 al 2016, periodo en el que la financiación externa y el convenio con la alcaldía y la ONG italiana ya no tiene vigencia. Esta instancia se vio marcada por la transición a la madurez organizativa, con la búsqueda de recursos económicos y amplias crisis estructurales dentro del ente comunitario.

3.1.1 Primera etapa. Núcleo organizativo/económico/interpersonal (1994- 2000)

Estos instantes primigenios de la organización se caracterizaron por ser un híbrido entre la iniciativa social y comunitaria presente en los diferentes grupos de artistas, de la tercera edad, mujeres, jóvenes y hombres del Distrito de Aguablanca; y el interés de implementar un proyecto de intervención social pensado desde organismos institucionales, representados por la Alcaldía de

Cali, y auspiciado por un convenio con una ONG internacional (Petrev). Es así como la Red Cultural se constituye como organización sin ánimo de lucro, del tercer sector; lo cual significa, como lo dice el profesor de administración de la Universidad de Vanderbilt, Richard Daft, que es un ente que no tiene venta de productos y su razón de ser se da desde la prestación de servicios a personas que no pagan por ellos, con el objetivo de generar impacto social de alguna clase (Daft, 2007). Por otra parte, el comportamiento organizacional de la Red en este periodo responde con algunos elementos a la lógica de la teoría clásica de administración propia de las ideas de Henry Fayol y Max Weber, como se verá más adelante.

Es importante resaltar que, sin embargo, en este periodo como en otros de la Red Cultural, en el entorno organizativo no respondían a todos los elementos que constituyen la teoría clásica administrativa. Esto es, la Red no funcionaba o cumplía estrictamente con los principios de la administración clásica de Fayol o Weber.

En su inicio, cuando no se tenía una personería jurídica y no se contaba con mayor organización de tipo legal o en términos de Max Weber, no existía un ente burocrático ideal (como se cita en Vargas, Zapata, Crespo, Dávalos, Páramo y Arellano, 2007, p.252) la Red (que aún no contaba con un nombre) funcionaba impulsada por el programa Petrev y Pro Aguablanca, con lazos propios de la identidad comunitaria, de reunirse con el otro con el propósito de crear; o en términos de Fayol, el ente operaba como una organización informal (como se cita en Vargas et al., 2007, p.). Sin embargo, hacia 1996, la cooperación bilateral Colombia-Italia, promueve la creación de la figura legal del espacio y el proceso comunitario asume un rumbo distinto. La estructura interna se pensó desde la creación de una Junta directiva, con un representante legal, un presidente y vicepresidente de la junta; un vocal, un tesorero y un secretario. Sumado al equipo de trabajo base del ente comunitario. En este momento las personas que estaban en el proceso iniciaron un

ordenamiento interno y externo que respondía a lo que desde los principios básicos de la teoría de Fayol (como se cita en Vargas, et al., 2007) se conoce como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Lo anterior empezó a formalizar, en términos del mismo autor, el proceso comunitario, aunque este ordenamiento formal no se reflejara estrictamente y de manera directa e inmediata (ya que no se contaba del todo con manuales de organización, descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos, tal como se indica en (Vargas, et al., 2007). No obstante, la Red en el papel empieza a existir, reconocida legalmente y en miras de empezar a formalizar y fortalecer el proceso de los actores que incidían en el territorio.

La Red dio forma a la Feria de las Culturas, evento compuesto por más de 42 actos artísticos, culturales y comunitarios, que le otorgó razón de ser a la organización, y para el cual tenían en cuenta la prevención, entendida por Fayol como planeación.

Por otro lado, al tiempo que la organización respondía a modelos de la concepción clásica de la administración en momentos cuando se daba un proceso de ordenamiento más formal, también se sobrellevaban las dificultades de no contar con un equipo que estuviera totalmente preparado para asumir la dirección de un ente de esta magnitud. Las especializaciones en los deberes eran pocas, las responsabilidades de gestión, implementación de las metodologías de trabajo, el músculo financiero, eran externos a los integrantes de la Red. Si bien se consultaba a la comunidad y se daba un proceso de participación amplio, en el que los artistas y grupos tenían voz y voto en lo que deseaban hacer en los territorios; siempre la forma de manejar los recursos respondía a un orden centralizado: a la figura casi caudillista de Germán Garzón. Un bogotano traído por Petrev y la Alcaldía para implementar el trabajo de la Red en el Distrito, teniendo como ejemplo un modelo previo en su ciudad natal. Además, el dinero era inyectado por la ONG italiana y la

Alcaldía, respondiendo a la manera en la que según Richard Daft las fundaciones sin ánimo de lucro viven: por medio de subvenciones, aportaciones gubernamentales o donaciones (Daft, 2007).

Este ordenamiento funcionaba en una hibridación de formas tradicionales y verticales (jerárquicas) de administración y organización y otras maneras más comunitarias con una perspectiva horizontal de trabajo. Es así como la Red tenía diferentes áreas de división entre las que se encontraban: administración-gerencia (gestión de recursos) en cabeza de Germán Garzón; un representante legal; el presidente, vicepresidente, vocal, secretario y tesorero; más los coordinadores del área de educación, cultura y comunicación. Estos a su vez contaban con personas a quienes coordinaban. De esta manera, aunque, como he sido insistente, no se daba en un orden estricto y totalmente fiel, la Red y la Feria de las Culturas funcionaban con principios de la teoría de Fayol entre los cuales se encuentran:

La división del trabajo. Entendida por Fayol como la separación de los deberes de la organización, en el que cada persona asume un rol en específico de manera permanente (como se cita en Vargas, et al., 2007). En el caso de la Red, no se cumplía tal cual el principio, ya que, si bien se distribuían funciones y se asignaban tareas, éstas no eran exclusivas y especializadas, y en muchas ocasiones una o varias personas asumían diferentes trabajos al tiempo. En otros términos, la Red no contaba con un organigrama fijo y muy estructurado; había poca capacitación y los roles se asumían por las aptitudes de las personas y su experiencia en determinada labor, sin ser determinante que quien se seleccionara estuviera suficientemente cualificado para ejercer el trabajo.

La autoridad, entendida por Fayol como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer se presenta de dos tipos, una que se forja dependiendo del rol en la empresa (organización) y la otra por las cualidades de la persona. Estas dos, según el autor, se complementan (como se cita en Vargas, et al., 2007). Lo anterior, aunque no sea reconocido en la organización abiertamente, si

aplicaba en la manera cómo funcionaba. Sea en la planeación de un evento o en el interior de la Red, los cargos de coordinación y representación legal involucraban - quiéranlo o no - formas implícitas de poder y autoridad. En el caso particular, esta última se daba por el respeto y reconocimiento que tenía la persona en la organización. Por ejemplo, una actividad de rap era organizada por un rapero, amplio conocedor del mundo del hip-hop. Quien era respetado y seguido gracias no solo a su rol sino también a sus cualidades.

La subordinación de los intereses particulares al interés general. Entendida por Fayol como que el interés personal de uno o alguno de los miembros no debe ir en contravía de los propósitos de la empresa (como se cita en Vargas, et al., 2007). El concepto también aplicaba en la manera cómo funcionaba la Red, pues, aunque de manera incipiente, hizo un proceso de construcción de identidad. Se propendía por el bien común por encima del individual. Por supuesto, había casos particulares en el que el discurso no correspondía con la práctica y el precepto no se cumplía cabalmente.

La remuneración. Entendida por el autor como retribución al personal (como se cita en Vargas, et al., 2007). Es tal vez el aspecto más difícil en el análisis, debido a que las personas fueron muy precavidas con la temática de los pagos, y no se refirieron con detalles a los mismos. Sin embargo, si reconocieron que en el periodo hubo grandes sumas de dinero y que se realizaban pagos a quienes trabajaban en el espacio. Es interesante, desde el punto de vista de la sistematización, que en esta experiencia (como en otras experiencias comunitarias) el tema de la remuneración económica para sus participantes, sea un tema vedado. Hay una suerte de “pudor”, como si recibir salario deviniera una grave falta contra la ética del trabajo comunitario. Voluntariado, no pago, sacrificio, parecieran ser sinónimo de la educación popular. Sin embargo, poco o nada se discute

de la necesidad evidente que tienen sus participantes de contar con recursos económicos para sobrevivir.

La centralización (en su mayoría en materia de recursos). Es importante abordarlo no solo desde la concepción de Fayol sino también desde la óptica del profesor de administración Richard Daft. Por un lado, el primero considera que la centralización es la concentración de la dirección de una empresa. Un cerebro que imparte órdenes al resto del cuerpo (como se cita en Vargas, et al., 2007). Por su parte, Daft (2007) entiende el concepto como “el nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada” (p.18).

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible evidenciar, como se dijo antes, que existía una forma centralizada de manejar los recursos; las decisiones de gestión eran tomadas desde Germán Garzón y no se consultaba a la mayoría del equipo de trabajo. De igual manera, desde la perspectiva de los actores de la presente sistematización, no había una preocupación desde el convenio Petrev-Alcaldía de Cali de instalar un conocimiento en las comunidades para que aprendieran la manera cómo se conseguían los recursos.

De cierta manera, aunque la Red era como diría el profesor Daft, un sistema organizativo abierto que tenía en cuenta el contexto y su complejidad a la hora de trabajar - por lo menos en lo concerniente a lo político, cultural y comunitario - en lo referente a la consecución de recursos se comportaba como un sistema cerrado, aislado y despreocupado; en una burbuja idílica en la que todo lo que se quería se lograba sin considerar los aspectos económicos (Daft, 2007).

La jerarquía dada en mayor o menor medida en las diferentes áreas funcionales, implícita o explícitamente, sea o no reconocida por los integrantes de la Red. Es pertinente referir que la Red

aludía en su comportamiento no solo a la teoría de Fayol sino también a la de Weber, en ambos casos no se daba de manera completa, rígida y delimitada al detalle como los autores lo explicaban. Según Fayol, la idea de jerarquía es una estructura conformada por jefes, en la que se implica la autoridad, sea desde las líneas de mando más altas, medias o bajas. En el caso de Weber, el concepto se entendía con más rigurosidad, alineado con la administración de un ente, y asociado con los principios de vigilancia y control.

Por un lado, en la Red no se reconoce, ni en ese momento ni ahora, a un jefe; no obstante, la jerarquía de jefatura se presentaba de manera implícita, dada por el rango de la persona, su formación y experiencia. En muchas ocasiones no se pretendía mandar, se pensaba desde la coordinación, pero las características mencionadas con anterioridad influían en la toma de decisiones y en que los demás integrantes siguieran a los coordinadores. Tal vez no como jefes, pero si como líderes a los que vale la pena tener en cuenta. Por otro parte, es importante resaltar que la organización en ese periodo, como en otros posteriores, se enfrentaba a una contradicción e incoherencia en la dimensión política que buscaba con la agrupación de los diferentes actores de Aguablanca; por un lado se defendía una idea de construir en conjunto, con participación amplia, con voz y voto igualitario de las mayorías, pero al tiempo, no lograba estar alejada de un ordenamiento vertical, en el que algunos tenían más preferencia e importancia dentro de la organización.

El orden (aunque en muchas ocasiones se manifiesta que existía improvisación y poca preparación para llevar a cabo las actividades, lo que provocaba desorden y desintegración). Entendiendo orden como la organización: cada cosa en su lugar. Este, aunque puede parecer obvio o no tan importante, tuvo y ha tenido mucha repercusión en la organización.

Es importante resaltar que en el ente comunitario principalmente se podía apreciar tres divisiones importantes de orden y poder; la primera, en los mandos gerenciales: la cabeza y músculo financiero representado por Jean Luca Viñola y Germán Garzón; la segunda, en mandos medios, representada en las diferentes coordinaciones; y la tercera, los colaboradores.

En estas tres divisiones la Red se acercaba más a una estructura jerárquica en el orden gerencial, representada en la inyección y gestión de recursos: el músculo financiero (el trabajo hecho por Germán Garzón y su relación con el lado institucional). Por su parte, en la segunda y tercera división, los coordinadores y colaboradores, respectivamente, la organización presentaba una estructura más horizontal.

En conclusión, en esta primera etapa encontramos que la Red es una organización con un sistema abierto en lo político, cultural y comunitario, pero que se maneja como un esquema cerrado en torno a lo financiero. Hay visos de respuesta a una forma de organización clásica que se mezcla con maneras de trabajar propias de entidades sin ánimo de lucro, marcadas por la participación amplia y la inclusión de diferentes actores territoriales del Distrito de Aguablanca. No obstante, existen jerarquías explícitas e implícitas en el entorno organizativo y están marcadas por los roles que desempeñan las personas en la organización. De igual manera, la Red no contaba con una estructura organizacional clara y estrictamente organizada desde lo clásico.

Por otra parte, hay una presencia de una figura paternalista-mesiánica representada en la intervención de la ONG italiana Petrev, que mantuvo en el periodo a la organización despreocupada de la consecución de los recursos. Desencadenando, posterior a su partida, la primera gran crisis. Ya que, todo lo que se sabía la Feria, de la gestión y procesos se marchó con Petrev y Germán Garzón, lo que ocasionó un punto de quiebre, pues las personas que estaban en el proceso no tenían conocimiento de cómo proceder para continuar con la iniciativa.

3.1.2 Segunda etapa. Núcleo organizativo/ interpersonal/ económico (1998-2016)

Este segundo periodo del núcleo organizativo/interpersonal/económico tiene algunos momentos de transición. El primero de ellos, se da en la finalización del convenio entre la Alcaldía de Cali y Petrev, hacia 1998, y llega hasta el 2001; este lapso, lo denomino como un momento de ruptura de la Red Cultural y posterior resurgimiento con autogestión. El segundo momento va de 2012- 2014, en el que hubo una ruptura importante en el equipo de trabajo de la organización. El tercero abarca de 2015 a 2016, cuando se dio un cambio en la representación legal y en la forma en la que se venía trabajando hasta el momento.

Este espacio temporal se caracteriza por múltiples rupturas y crisis en lo organizativo dadas por las relaciones interpersonales cruzadas con la administración de los recursos. Pero también se vincula con la transición de la Red a su madurez organizativa ya que, en primer lugar, pese a los fraccionamientos, logró tener mayor visibilidad como proceso comunitario, y, en segundo lugar, para este tramo temporal la organización contaba con unos estatutos propios, una forma de estructurar el trabajo comunitario más clara, y un personal de trabajo habitante del territorio. Todas las decisiones en las diferentes áreas de labor se tomaban desde del Distrito de Aguablanca con personas del Distrito de Aguablanca. Por otro lado, es en este momento en que se gestionaron más proyectos de diferente índole y la organización aprendió cómo sustentarse de manera legal y autónoma. La Feria de las Culturas, luego de un espacio de tiempo sin realizarse, revivió como proceso.

3.1.3 Tercera etapa. Red Cultural, transición a la madurez organizacional (1998-2001)

En el primer lapso del 1998-2001, hay un proceso de transición en el cual los recursos y el personal que no pertenece al territorio del Distrito de Aguablanca ya no están ligados al proyecto de la Red. Es cuando, sin mucho conocimiento, se empezó a buscar articulaciones público-privadas para rescatar la Feria de las Culturas. Hubo un cambio en la representación legal y en la forma de organización interna. Los lugares de interlocución los asumieron Víctor Mario Mina Mulato y Robinson Ruíz, quienes impulsaron el proceso en esta etapa de transformación y lograron articular a otras personas que tenían interés en participar en la iniciativa. Es así como hicieron los primeros proyectos con la Fundación Carvajal, CEDECUR, Bienestar Social, Secretaria de Cultura y algunas empresas. Se destacó en este momento que la organización buscó recursos y proyectos alternativos para configurar la Feria. Se trabajaba en pro de realizar el evento.

Por otro lado, debido a la crisis financiera y de organización, los grupos artísticos que conformaban la Red Cultural empezaron a atomizarse y crear iniciativas propias en los barrios en los que incidían, de esa manera, lo que fue una gran red cultural que cobijaba a las agrupaciones, empezó a dejar de serlo. De tal manera que el proceso contaba con menos personas y menos artistas. Sin embargo, a pesar del retroceso como espacio de articulación de múltiples iniciativas, la Red Cultural consiguió uno de sus propósitos: ayudar a fortalecer y visibilizar la riqueza cultural del Distrito de Aguablanca, objetivo alcanzado gracias a la desvinculación de los artistas y la conformación de estos de nuevos procesos en sus barrios, trabajo que lo que reconozcan o no, aprendieron del modelo de gestión de recursos y estructuración de la Red.

En cuanto a la forma de operar, en este momento hay una desvinculación importante del modelo paternalista como se venía solventando la Red Cultural y se transita a la madurez, se constituye, como lo expresaría Richar Daft, en una organización con un sistema totalmente abierto en todos

sus sentidos, tomando en consideración las variables del contexto que lo afectaban para bien y para mal (Daft, 2007). Lo cual fortalece la iniciativa y también la hace tropezar.

Por otra parte, el ente comunitario sigue respondiendo a dinámicas y formas de trabajar propias de la teoría clásica de la administración de Weber y Fayol, sin embargo, hay variaciones importantes, ya que entre más pasan los años, internamente, al hacerse más autónomo y fuerte el proceso, más se acercaba a una estructura clásica de mayor complejidad, en tanto, la Red buscó diversas maneras para iniciar la cualificación del personal y la especialización de sus funciones. Se crearon áreas de trabajo más específicas y con objetivos más claros que correspondían en algunos casos a una planeación hecha por el equipo base. Es de resaltar, que, en este primer momento transitorio, aún hay grandes dificultades en el manejo de los recursos, y el personal no está totalmente capacitado para asumir un proyecto de gran envergadura. Aun así, las personas asumen el proyecto de la Red Cultural desde sus saberes y lugares en el mundo.

Además de las formas de la teoría clásica de la organización, la Red también empezó a responder a enfoques más modernos en la manera de organizarse. Se acercó al modelo de administración humanista expuesto por Renis Likert, integrante de la escuela y la perspectiva humana y participativa de Elton Mayo. Likert, pone en el centro de importancia organizativa a las personas y explica un modelo en el que las estructuras jerárquicas se cruzan de manera interseccional con las bases y el resto del equipo de trabajo. Existe un modelo de apoyo basado en el liderazgo, la motivación a los trabajadores y la solidaridad. Se concibe una idea de empresa como un sistema participativo-consultivo o de grupo, en el que la confianza entre los integrantes es alta y las personas se sienten en la capacidad de aportar para el mejoramiento del todo (como se cita en Vargas, et al., 2007, p.379-81).

Si bien el modelo humanista de organización está pensado para un sector industrial y comercial, y se basa en teorías psicológicas y motivacionales para mejorar la productividad en las empresas, algunas características se cruzan con la forma en la que se trabajaba en esta época en la Red. Un modelo híbrido en el que el trabajo colectivo-comunitario era (como lo ha sido a lo largo de toda su historia) muy importante, y en el que la perspectiva humana era primordial, al tiempo que respondía a una forma clásica y en algunos momentos tradicional y jerárquica de funcionar. El modelo de Likert es de cierta manera innovador y da muestra de algunos de los elementos que se presentaban en la Red para este periodo. La figura de líder y no jefe, la participación amplia, la confianza, el trabajo en equipo, y el centro en el ser humano como un modelo viable de trabajo son muestra de ello.

Por supuesto, en la Red no hay una figura explícita de empleados y subordinados, pero si hay coordinadores y colaboradores, y aunque no es lo mismo, y es osado equiparar estos conceptos, en cierta medida pueden llegar a compartir rasgos similares; quizá no sean aspectos que se reconozcan internamente, pero eso no exime a la organización que presente estas características.

Hasta el momento, aunque puede ser complejo afirmarlo, la Red se acercaba a un modelo de economía popular y solidaria, no de forma completa, con todas sus características, pero si cercana en cuanto a la agrupación y trabajo colectivo por un fin común; propiedad colectiva y participación amplia equitativa en las decisiones en el proceso de consecución de recursos como tal, y en lo asociativo en términos generales (Barea, 1990) . No obstante, no llegaba a cumplir con todos los preceptos de este modelo económico.

3.1.4 Cuarta etapa. Red Cultural; madurez organizativa 2001-2011

Hacia el 2001 y 2003, la Red consiguió la administración de la Central Didáctica de la Casona, lo cual le dio estabilidad financiera tanto al proceso como a quienes hacían parte de él. Para este momento, la organización contaba con un representante legal, una junta directiva encabezada por un presidente, vicepresidente, vocal, secretario y tesorero, tal cual como en años anteriores. El representante era Víctor Mario Mina, quien asumió el cargo por 14 años. Por otra parte, a la vez que se tenía el proyecto con la Fundación Carvajal, se continuaban gestionando iniciativas satélites, y se siguió con el trasegar organizativo normal. Con las preocupaciones de sobrevivir y sostener la Feria de las Culturas.

Las coordinaciones de las áreas cultural, comunicacional y educativa se empezaron a fortalecer. Las personas que se vincularon iniciaron procesos de profesionalización, y es ahí cuando la Red dio un paso más en su transformación como espacio cultural y comunitario. Antes de este momento los proyectos se realizaban con espontaneidad y de manera esporádica, la Feria no estaba estructurada como proyecto, eran muchas iniciativas. Lo mismo sucedía con otro tipo de actividades que más que responder a una planeación estaban siendo reacciones inmediatas y activistas. La Red inició a contar con manuales de procedimientos, una identidad política más clara, más regulaciones y formas de trabajo estructuradas con una planeación, acercándose cada vez más al modelo ideal burocrático de Weber, y a la idea clásica de administración de Fayol y Daft.

Para Richard Daft, una organización en su diseño interno/estructural se mide desde la formalización, especialización, jerarquía, centralización, profesionalismo y las razones del personal (Daft, 2007). Teniendo en cuenta estos postulados del autor, es posible considerar que, en un primer orden, la Red Cultural para esta época, es un ente totalmente formalizado, inserto en

la economía del mercado capitalista, en la cual sus integrantes debían resolver sus necesidades básicas. En segundo lugar, aunque ya no se contaba con la financiación extranjera, la estructura jerárquica continuaba. El manejo de los recursos pasó a manos de un tesorero, y se empezaron a generar muchas discusiones y acusaciones negativas por los pagos.

La organización se empezó a descentralizar en materia de recursos; las personas ahora tenían la oportunidad de incidir de manera más activa en la toma de decisiones concernientes a este punto. Respecto a la profesionalización, el equipo de trabajo tenía mayor formación académica, y contaba con mayor experiencia organizativa que sus antecesores. Había un número considerable de personas con pregrados en Trabajo Social, Psicología, Comunicación Social, Administración, entre otros. En términos generales, la estructura interna, pensando en el modelo clásico, se fortaleció, creció y dio visos de asentarse en un modelo, como se ha reiterado varias ocasiones, que transita los linderos entre formas tradicionales y jerárquicas y otras más horizontales y de organización moderna, comunitaria y popular.

La consecución de los recursos con la Fundación Carvajal trajo consigo discusiones con esta entidad y con el grupo de trabajo interno; por un lado, estaban los intereses de la Fundación con la Central Didáctica, por el otro, se encontraban los intereses de la Red como proceso comunitario. Principalmente se presentaban diferencias en lo económico, no se daba un acuerdo entre las partes. De igual manera, el equipo de la Red sufrió fracturas: no todos estaban en la Central Didáctica, esto representaba que no todos recibían recursos.

En este periodo, a pesar de los avances, las dificultades en lo administrativo y organizativo no se hicieron esperar. Los recursos que llegaban empezaron a ser tema de discusiones álgidas e interminables, las cuales llevaron a rupturas en el equipo de trabajo y enemistadas fuertes, agresiones verbales y casi físicas. Se daban dos diferencias principalmente, la primera, porque el

grupo de trabajo, según los integrantes de la Red, se dividían entre los que estaban en el proceso porque creían en el proyecto que se gestaba como organismo cultural y comunitario; quienes se integraban al equipo por actitudes activistas, por breves periodos de tiempo; y quienes se vinculaban en los momentos en los que llegan los recursos, o, en otros términos, los que llegaban a la Red por la plata.

Sumado a lo anterior, se presentó diferencias entre las personas por la distribución y administración de los recursos. Pocas veces o nunca había acuerdo en los pagos, y se daban constantes pérdidas de dinero. Había acusaciones de robos y las personas quedaban con sensaciones no muy gratas. Además, aunque en este momento se empezó a organizar mejor la Feria de las Culturas, ya que se generó mayor fortaleza en el comité cultural y se seguía con la estructura de comités en la que llegaban diferentes actores comunitarios y culturales para pensarse la Feria, la falta de experiencia en gerencia de eventos se evidenciaba, puesto que no había una proyección de gastos y se terminaba con sobrecostos.

Es de resaltar que esta discusión se dio, pero nunca se saldó. En la Red Cultural – aún hoy - hace falta sentarse a hablar de cuáles son las intenciones de los participantes, preguntarse, ¿qué quieren de la Red Cultural? ¿Es la Red Cultural un elemento que hace parte de su proyecto de vida? ¿Cuánto tiempo quieren pertenecer a la iniciativa? ¿Seis meses, un año, tres años, 10 años? Estas preguntas son importantes porque permitirán tener claridad de cómo proceder con sus participantes, entender que no todos tienen los mismos intereses y formas de trabajo, que hay algunos que se marcharán pronto y que eso no los hace malas personas, sino seres humanos que cumplen ciclos y que, como todos, tienen necesidades y proyectos. Teniendo claro esto, si bien no se resolverán las discusiones internas, por lo menos disminuirán y se tendrán reglas de juego claras.

Hacia el 2008 se siguen presentando dificultades en aspectos contables. Si bien, existían comités y una forma de orden más estructurada, las obligaciones recaían en pocas personas, había muchas ausencias, y las actitudes activistas continuaban. No se tenía hasta el momento una claridad prospectiva de la organización. Las planeaciones no correspondían a lo que se realizaba y pocos cumplían con los compromisos adquiridos. Aunque se establecieron unos estatutos, las normas no se aplicaban en rigor y estaban sujetas a trances de las personas al interior del proceso. Esto hacía que para unos se aplicaran las reglas y para otros no. O que en la aplicación de las mismas existieran interpretaciones y que incidieran las subjetividades propias de las relaciones humanas. De igual manera, se continuaba sin tener una contabilidad clara, lo que puso al proceso en dificultades permanentes. La interlocución de la organización era asumida por pocas personas y la figura caudillista que se manifestaba en el primer periodo del proceso continuaba, ya no en Germán Garzón sino en Víctor Mario Mina.

En el 2011 se terminó el convenio con Carvajal, lo cual ocasionó un momento de crisis en la organización. Muchos de los integrantes de la Red se fueron con la Fundación y de nuevo la Red se quedó sin músculo financiero que lograra soportar la Feria. Para este periodo, la organización asumió la adjudicación de la licencia de la emisora comunitaria Oriente Estéreo, lo cual trajo consigo por un lado el acercamiento a diversas organizaciones del sector, y por el otro, más dificultades financieras; con la emisora se debía tener un espacio para poder emitir y se necesitaba cancelar diversos impuestos adicionales a los que se tenían en la Red Cultural.

Sin embargo, en este instante, la Red Cultural contaba con una administración de recursos un poco más clara. Si bien se seguían presentando inconformidades, había una estructura contable más eficaz. De igual manera, la emisora ayudó a que la Red llegara a otras organizaciones comunitarias, con las que se conformó la junta de programación. El proyecto de la Red se vio más consolidado.

No obstante, hacia el 2015, se presentó una ruptura, en la cual se da un cambio de representante legal y la partida de múltiples integrantes del equipo de trabajo. La distribución inequitativa de los recursos y tareas organizativas estalló y trajo consigo cambios en la manera de operar. Las interlocuciones fueron asumidas por primera vez por mujeres y la Junta Directiva dio un paso a saldar discusiones que estaban manifiestas desde hace mucho. Para el momento, la Red empezó a contar con una mejor contabilidad, teniendo mayor control de sus gastos.

En términos generales, el comportamiento organizacional de la Red Cultural para el periodo sigue siendo tan complejo, variado y mixto como su antecesor. No hay una claridad en un modelo de ordenamiento administrativo que se presente en articulación con el proyecto político de la organización. Hay mucha hibridación y transición entre modelos clásicos, humanistas, colaborativos, comunitarios, solidarios y populares de economía y administración. Hay avances y retrocesos constantes, se da un paso en el sentido de conjunto al trabajo comunitario y al tiempo se puede presentar un retroceso en el mismo. Hay errores cíclicos y de los cuales los integrantes parecieran, por lo menos en este momento, no aprender. Discusiones que nunca se saldaron.

3.1.5 Quinta etapa. Red Cultural, un nuevo orden; una nueva forma de asumir el entorno organizativo (2012-2016)

En lo que resta del periodo hay una transición en las figuras de poder y representación. Lo mismo que en el manejo y control de los recursos. Se siguen presentando discusiones por los pagos y por el trabajo realizado dentro del ente comunitario. El equipo de trabajo, aunque se reúne, no tiene una participación constante, y las cargas no se reparten de manera equitativa. La figura de una de las integrantes del proceso empezó a hacerse determinante y gran parte del proyecto recayó en ella. Volviéndose dependiente de las gestiones de la misma. Esto poco a poco ha ido cambiando, aunque permanezca una distribución de las cargas inequitativas. Sumado a lo anterior, se encuentra que la

actual administración está cargando con los errores de las representaciones pasadas, teniendo que pagar y solventar los pendientes que dejó la misma. El orden documental, aunque ha mejorado, sigue sin ser perfecto, y la gestión de proyectos no se ha logrado encausar. Los integrantes de la Red ponen recursos para poder sostenerla y la emisora se convirtió en una fuente de gastos y no de ingresos. Ya se cuenta con una sede propia y las discusiones sobre el modelo económico de la Red está presente.

En este espacio de tiempo, que es el más cercano a la actualidad, la Red Cultural tiene unas variaciones importantes respecto a la manera en la que se concibe el proceso desde la perspectiva administrativa y económica. La organización continúa con el mismo organigrama distributivo de los roles y funciones que se ha tenido desde hace poco más de 20 años, sin ningún tipo de modificación.

Aunque hay más nivel de especialización en el equipo de trabajo, dado no solo por la profesionalización sino por la experiencia de más de 15 años de incidencia en lo cultural, aún se preservan las dificultades en la distribución de los roles y deberes. Aunque no hay una estructura planificada que responda de manera articulada a los objetivos políticos de la organización, se está transitando en conseguir este propósito. Todos y todas las que integran el proceso, trabajan casi en funciones similares, excepto quienes están vinculados al sustento del proyecto de radio comunitaria. Hay una representante legal, Janeth Gil, una tesorera, Jennifer Quiñones, que se encarga de lo contable, una profesora, Magaly Angulo, que está más ligada con los temas de procesos en comunidad, y dos comunicadores sociales a cargo de la emisora comunitaria, Yeiffer Molina y Luis Castaño. En esta medida hay avances y retrocesos constantes en lo organizacional. Por supuesto, como en los periodos pasados, la Red sigue funcionando con un modelo clásico de administración, esta vez más nutrido de experiencias de economía popular, solidaria y comunitaria.

La Red, dando honor a su nombre, retomó un modelo organizativo, administrativo y económico en el que como ha sido una constante, se trabaja en una estructura de articulación con otras organizaciones con las que - si bien no se intercambia bienes o servicios en una forma de trueque tradicional - se comparten objetivos, visiones y misiones políticas y se hacen canjes de las experiencias y de las relaciones, generando así espacios de trabajo compartido.

Por ejemplo, la Red a través de la emisora comunitaria Oriente Estéreo cuenta con un espacio en el que incide en el barrio Marroquín I con un proceso de radio con niños del sector; pero no tiene el suficiente personal para sostener actividades periódicas con ellos; no obstante, hay un colectivo en el Distrito llamado Alfombra Mágica que trabaja también haciendo radio con niños en el territorio. Lo que hace la emisora es tender un puente de articulación, en el que Alfombra hace radio con los niños de Marroquín, cumpliendo con sus objetivos organizativos, y la Red a cambio recibe apoyo en el personal.

Las jerarquías como en todos los periodos se sostienen, aunque no se reconozcan. Hay quienes tienen mayor incidencia en las decisiones organizativas y administrativas; la autoridad y el poder se vincula estrechamente con el cargo y con la figura de la persona, su trayectoria y experiencia. Las formas jerárquicas han sido nocivas para el proceso, porque, aunque en muchas ocasiones ni siquiera se hacen evidentes o se manifiestan de manera explícita, las otras personas, equipo de trabajo, que están por debajo del nivel jerárquico, tienen menos peso y voz en las discusiones. Lo que ha ocasionado en reiteradas ocasiones que las personas no dialoguen o eviten las discusiones y conflictos, porque sienten que no tiene sentido dar su opinión.

También se sigue presentando centralización, planificación y división del trabajo. La primera se presenta de diferentes maneras, una de ellas es por la falta de personas que estén presentes en la

organización, lo cual hace que en determinadas circunstancias sean pocos los que tomen las decisiones. De igual manera, en algunas ocasiones, es una persona la que decide por el conjunto.

En este periodo, la planificación se da con mayor frecuencia, a pesar de que no se haya logrado hacer un proceso que, en lo real, responda a lo pactado en un plan. Como en anteriores periodos, se está respondiendo a lo inmediato y urgente, pero contrario a la ausencia de planificación del pasado, en la actualidad la tendencia es a sobreplanificar y no se lleva a cabo lo proyectado, lo que desgasta y desmotiva al equipo de trabajo. Hay mayor presencia de nivel jerárquico y estructura tradicional (vertical) de dirección en una parte de los integrantes.

Por su parte, la división del trabajo se da, pero con muchas dificultades como al principio; no hay suficientes recursos humanos y las funciones se asumen por pocos integrantes de la Red.

Lo anterior es nocivo para el proceso de organización, e igualmente incoherente con los principios políticos de la Red Cultural; se evidencian una crisis en la perspectiva de la Red, no solo en cómo se disponen los recursos y las funciones, sino en lo que se quiere con la organización. Esta problemática no es nueva; se ha hecho presente en periodos pasados. Tal vez no se admita, y sea un poco complejo aceptarlo por parte de sus integrantes, pero es una característica evidente para casi todos los participantes de la Red. Es imperante resaltar que, así como la Red cultural ha sido un espacio cultural y comunitario de encuentro, también ha sido un lugar de encontrones y de incoherencias en cuanto al proceso político en el discurso y la forma como se manifiesta en la práctica.

De igual manera, es importante señalar que en este momento, como en periodos pasados, la Red empieza a tener discusiones como espacio comunitario y cultural, y como un entorno empresarial, con obligaciones tributarias legales, el pago de impuestos, el salario por los trabajos realizados;

aspecto que empieza a cambiar la perspectiva de la organización, no solo como un espacio de encuentro con las comunidades, sino que - así se evite el tema - viéndose como una empresa sin ánimo de lucro, que busca el bien común pero que está en un contexto en el que debe sobrevivir. Este ha sido un tema álgido, de muchas complicaciones y discusiones, y que marca la entrada de la Red Cultural al mundo de la economía creativa; también conocida como economía naranja.

Este modelo económico tiene pocos años de vigencia, pero en el presente, en el mercado y en los entornos culturales se ha puesto de moda. Estando ligado en ocasiones a conceptos de industrias creativas y culturales. Ideas que han sido cuestionadas y que han tenido dificultad para considerarse en los espacios comunitarios. No obstante, la Red, como una organización cultural, gestora de espacios culturales, no es ajena a estas concepciones, e internamente se ha discutido y se ha respondido en ocasiones a este modelo, en los casos particulares de la Feria de las Culturas y el proyecto de emisora comunitaria.

La economía creativa ha sido entendida desde diferentes ópticas y por distinto autores y organizaciones tanto sociales como culturales, entre las visiones que se han establecido de esta manera en la que se organiza lo económica en la cultura, se encuentran la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNTACD), para quienes este modelo económico es una idea en evolución basada en el potencial de los activos creativos para generar desarrollo y crecimiento económico. Por su parte, el Departamento de Cultura Digital, Medios y Deporte del Reino Unido considera que este es un modelo en el que interviene la creatividad, habilidad y talento individual y en el cual se vinculan distintas disciplinas entre las que se encuentran la publicidad, la arquitectura, el diseño, moda, cine, el software, hardware, la radio y la televisión (como se citó en Casani, Rodríguez, & Sánchez, 2012).

La Red, aunque de manera incipiente, ha venido abordando la nueva forma de la economía de manera consciente, ya que en tiempos pasados es muy probable que también aplicara el modelo en lo concerniente al comportamiento organizacional, pero sus integrantes no lo reconocían y no le apuntaban como forma viable de construir el ente comunitario. Desde el 2011 hasta el 2016, por lo menos desde la experiencia de la creación de contenidos para la Radio Comunitaria y con las nuevas formas de la Feria de las Culturas, se le ha apuntado a la consecución de recursos desde óptica, asumiéndola como una manera para incidir de forma comunitaria y alcanzar sostenibilidad financiera.

Por otro lado, la Red, aunque en poca medida, tiene formas del modelo de ordenamiento conocido como la *Organización que Aprende*; una nueva concepción organizacional que no se inserta dentro de los parámetros de la administración y teorías clásicas de Fayol o Weber, sino que las reconocen, las entienden, pero buscan salidas distintas basados en sistemas abiertos de organización y pensando sobre todo en empresas/organizaciones sin ánimo de lucro. Entre sus características se encuentran ser un espacio poco convencional de administración empresarial, donde la comunicación se da de manera colaborativa con el propósito de identificar y resolver problemas. Algunos de sus principios reina son la experimentación continua, las jerarquías pequeñas, la información y comunicación en perspectiva horizontal, las relaciones interpersonales equitativas, y con equipos autodirigidos (Daft, 2007). A la Red le aplican muchos de estos principios, aunque no todos y los que sí, los tiene en diferentes medidas, como ha sido una constante en modelos pasados.

Cerrando esta segunda etapa de tiempo, vemos como la Red se ha construido y sobrevivido desde diferentes perspectivas organizacionales, administrativas y económicas; en las que hasta el 2016 le superviven con variaciones y múltiples hibridaciones, las formas populares y solidarias de la

economía, así como los modelos creativos de la industria cultural, y las estructuras clásicas, humanistas y alternativas de ordenamiento. La Red no se ha casado con ninguna de ellas en exclusividad, de cada cual ha aprendido y adoptado un poco. Mostrando lo anterior la complejidad de llevar un proceso cultural y comunitario de esta envergadura, ya sea desde lo operativo y funcional o lo político y cultural.

3.2 Núcleo temático: lo cultural como estrategia de creación de vínculos comunitarios

A modo de introducción

Este es el segundo núcleo de análisis de la experiencia de la Red Cultural de Cali, quizá el de más complejidad, ya que es el que ha cimentado las bases del ente comunitario. La dimensión cultural ha atravesado como guía las acciones, proyectos y maneras en las que la Red se ha estructurado administrativamente, aspecto abordado en el primer núcleo. La sistematización permitió comprender que *lo cultural* es una veta manifiesta en todas las etapas de la Red Cultural y por tanto es clave a la hora de entender su comportamiento en sus poco más de 22 años.

En la lectura de la unidad hermenéutica encontramos que existe un gran interés en entender la cultura, sus formas y utilidades en los entornos cotidianos y populares. La Red desde su inicio se pensó como un espacio que iba a incidir desde aspectos culturales, esto es, desde las prácticas y tradiciones de las mujeres, hombres, jóvenes y niños que estaban asentados en su momento en lo que se conoce como el Distrito de Aguablanca. Fue ese su propósito y es por ello que se convocó y agrupó a decenas de grupos artísticos, líderes y lideresas sociales y comunitarios, personas de la tercera edad, etc., en lo que fue la Feria de las Culturas de Aguablanca y posteriormente la Red Cultural.

Este núcleo, respecto al primero, no se encuentra dividido en subperiodos, ya que la perspectiva de lo cultural en comparación de lo organizativo y administrativo, aunque sí ha tenido múltiples vertientes e hibridaciones, no ha contado con importantes rupturas o cambios trascendentales en el accionar del ente comunitario. La visión de lo cultural ha sido una constante que se ha mantenido en la manera de pensarse los proyectos y la organización, independientemente de los problemas económicos o las crisis en las relaciones interpersonales.

A grandes rasgos, en este núcleo de análisis la cultura se ha tenido desde de diferentes acepciones, entre las que se encuentran las consideraciones clásicas y tradicionales desde la sociología o la antropología, donde se instauran autores como Bourdieu, Gramsci y Williams.

La Red no se casa con la idea de *cultura* sino de *culturas*; ha discutido la forma hegemónica en la que se entiende las diferencias culturales en occidente, en particular en el contexto de un país como Colombia, en el que las diferencias no son muy bien recibidas. Con esto la organización se ha parado ideológicamente desde una definición de las culturas de las familias del Distrito de Aguablanca, que asume que en el territorio hay un amplio repertorio de prácticas y tradiciones, diferentes entre ellas y en constante tensión. Lo popular y lo cotidiano han sido algunas de las vetas de interés que han alimentado la discusión sobre este tema, ya que no solo la red se ha pensado desde la pluralidad de las prácticas, sino que también se ha situado en el lugar de lo popular, lo que para algunos autores como Gramsci es el *Flokllore* de las familias que se han desplazado de sectores rurales a las grandes urbes, en donde han sido subalterizadas, empobrecidas y marginalizadas.

Todas las discusiones en torno a este concepto se han dado desde la complejidad que enmarca estar - quíerese o no - inmerso dentro de la cultura occidental, puesto que esto supone sobrellevar los conflictos dados cuando esta forma en la que se ha construido el mundo se encuentra con otras

cosmovisiones que le son distantes, ariscas y rebeldes. En este análisis consideramos que es importante ver cómo la Red le ha hecho el quite o ha bailado con el “enemigo” al tiempo que lo combate. Nos interesa ver el carácter reivindicativo de las culturas; y de igual manera, entender cómo desde las tensiones propias que se dan en esta concepción, la Red y las comunidades en las que incide, han interpretado, tomado, transformado, rechazado o hecho suyo los productos culturales que le llegan.

Por otra parte, en este análisis encontramos que la Red Cultural responde en sus inicios a características de lo que se considera una política cultural, aspecto que Brunner define como “intervenciones deliberadas para producir efectos buscados” (Brunner, 1988). Esta idea es importante tenerla en cuenta, porque hasta ahora, dentro de la forma en la que se concibe la Red así misma, nunca se ha dado una discusión de este tipo, y menos se ha pensado como una política cultural.

La cosmovisión de lo cultural que ha rodeado a la Red se ha presentado desde sus inicios con propósitos claros, entre los que se encuentran el fortalecimiento de la identidad cultural del Distrito de Aguablanca, en el que convergen diferentes comunidades con prácticas y tradiciones diversas. De igual manera, la cultura se ha empleado como recurso, en lo que Yudice describiría como una de las maneras en las que se puede mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades (Yudice, El Recurso de la Cultura, 2002). Asimismo, la Red ha tomado la idea de lo cultural como una estrategia para construir vínculos comunitarios, en los que se propende por el bienestar, el trabajo y el beneficio colectivo.

De igual manera, durante su trayectoria organizativa el proyecto Red Cultural ha incorporado en su visión del mundo ideas de comunidad, educación y comunicación popular, radio comunitaria, y procesos de construcción de paz; conceptos que se han discutido de manera consciente dentro

del equipo de trabajo, o que se han desarrollado sin que se reconozcan entre el mismo. De esta forma, la Red ha trasegado en discusión, resistencia y en algunas circunstancias en oposición a las formas tradicionales de educación y comunicación. Lo que Freire llamaría la educación bancaria (Freire, 2005) y Kaplun la comunicación que solo transmite información (Kaplún, 1985). Para la Red, lo cultural construye lazos comunitarios, abre oportunidades de vida, da la posibilidad que las personas se formen, fortalezcan y empoderen, en otros términos, la cultura emancipa, libera, produce transformaciones sociales, que a la postre aportan a la construcción de paz.

Lo anterior, al igual de todo lo que se ha hablado en términos generales hasta aquí, se explicará y detallará más adelante.

3.2.1 Red Aguablanca: cultura, culturas y sus usos

Para iniciar este nuevo ciclo de análisis nos parece pertinente primero, saber desde dónde la Red como organización entiende lo cultural, para asimismo comprender en qué se diferencia o adhiere a las posturas que durante la historia distintos autores han disertado. Según Williams (1981), en su uso más general, se ha entendido a la cultura en tres puntos principalmente: “como cultivo de la mente. Un estado desarrollado de la mente..., como el caso de una persona con cultura, una persona culta, 2) los procesos de este desarrollo, como es el caso de los intereses culturales; y 3) los medios de estos procesos, como las artes y las obras humanas intelectuales en la cultura”.

El mismo Williams explica que estas definiciones coexisten con el uso antropológico de la cultura, el cual la considera como todo modo de vida de un pueblo diferenciado o de algún otro grupo social.

Por su parte, en palabras de Bruner existen dos planos de la cultura, el micro y el macro, el primero estaría más cercano con la asociación antropológica de este concepto, mientras que el

segundo se relaciona con la visión sociológica del mismo. Brunner (1988) destaca que en la primera instancia se encuentra la dimensión privada o individual; en palabras del autor: “la comunicación cotidiana, relación social básica de los individuos; construye para ellos “pequeños mundos de sentido”. Por otra parte, está la acepción sociológica, donde se entiende a la cultura como “una organización de la cultura. Es decir, el conjunto de agentes, instituciones o aparatos, procesos y medios que se encuentran involucrados en una producción simbólica socialmente organizada para llegar a públicos determinados a través de específicos canales de comunicación” (Brunner, 1988).

Por otra parte, según el mismo Brunner, en los discursos que se sitúan en la tradición de Gramsci, “la cultura se considera constituyente de elementos como una concepción de mundo, unos productores especializados, unos portadores sociales preeminentes, una capacidad investigativa, una dinámica de conflictos y una organización de la cultura” (Como se cita en Brunner, 1988).

La Red ha entendido la cultura desde una relación conflictiva, en la que han existido múltiples fluctuaciones e hibridaciones. A lo largo de la historia organizativa no se establece una línea absoluta con alguna de las definiciones que se mencionaron. Entonces, por un lado, encontramos que hay cercanía con la concepción sociológica de la cultura, desde la cual la Red establece – a través de sus proyectos y su quehacer comunitario - relaciones con instituciones de diverso tipo; incluso ella misma en tanto Agencia Red Cultural de Aguablanca asume - se reconozca o no - el estatus de una institución gestora cultural en espacios comunitarios, populares y alternativos. Sus objetivos, entre los que se encuentran el fortalecimiento de la identidad cultural de las comunidades del Distrito, y la forma de trabajo articulado, brindan elementos para pensarse la Red como un sitio de reconocimiento, una institución no Estatal (pero no por ello menos institución) que trabaja y organiza la cultura.

Por ejemplo, en la Feria de las Culturas o en la emisora comunitaria, se da un orden en el que hay productores especializados, instituciones aliadas, productos culturales, circuitos de circulación, espacios de formación y especialización, áreas funcionales y de trabajo, y la búsqueda de la validación del quehacer cultural como un bien simbólico que merece ser reconocido.

Por otro lado, la Red se instala también en una forma antropológica de ver la cultura, entendiéndola como el quehacer de las comunidades, sus tradiciones, creencias, ritos, etc. Es en esta visión en la que se ha trabajado y la que se ha buscado fortalecer por medio de la vinculación comunitaria. No obstante, esta percepción ha estado en constante diálogo con la forma sociológica de entender el concepto. Esto quiere decir que parte del trabajo que se hace desde la organización de la cultura, con los proyectos, busca que las tradiciones y la identidad de las familias que habitan el Distrito se fortalezcan. Que las personas se reconozcan como hombres o mujeres afro y no sientan vergüenza de ello, a pesar de que convivan en una ciudad y un país racista que discrimina a quienes residen en el Oriente de Cali.

La Red toma elementos de la vida cotidiana como los mitos y leyendas, narración oral, comidas del Pacífico, etc., y los lleva a iniciativas como la Feria de las Culturas, donde se les hace un reconocimiento y se buscan escenarios de circulación y validación.

Lo anterior hace parte de una manera de pensarse la cultura desde lo popular y desde la concepción de *culturas* (en plural). Aspecto que pone aún más en tensión la perspectiva homogenizadora, ya que da cabida a múltiples prácticas y tradiciones; no solo a una manera hegemónica y occidental de ver el mundo.

La anterior ha sido una discusión de extrema dificultad para la organización, puesto que no es un secreto que está inserta en la cultura occidental y recibe productos y bienes simbólicos de la misma

en espacios populares, donde el acceso al consumo cultural es poco respecto a otros sitios, y donde existen condiciones de empobrecimiento y marginalización. Lo que hace que haya una recepción, entendimiento y apropiación del arte y la cultura de manera desigual a las que se dan en otros espacios sociales. Esta perspectiva está en consonancia con la tesis de García Canclini cuando expresa que:

las culturas populares resultan de la reproducción desigual de la sociedad. Lo que generaría:

- Apropiación desigual de los bienes económicos y culturales por parte de los diversos grupos y clases.
- Elaboración propia de sus condiciones de vida y satisfacción específica de sus necesidades por parte de los sectores excluidos de la participación plena en el producto social.
- Interacciones conflictivas entre las clases populares con las hegemónicas en torno a la apropiación de aquellos bienes (como se cita en Brunner, 1988).

Sin embargo, y como se ha sido insistente, no solo en el espacio de incidencia de la Red se recibe lo que viene de fuera y se lo transforma, sino que también hay unos elementos propios de las comunidades, unas formas de pensar diferentes; elementos que pueden estar en contra de esa otra cultura. Aquí está lo interesante, porque por un lado se encuentra una visión hegemónica de las prácticas que permea las clases populares, y por el otro, estos grupos subalterizados a su vez tienen unos quehaceres propios, que en muchas circunstancias responden a formas de vida que han sido traídas de las zonas rurales a la ciudad. Aspecto que para Gramsci estaría inmerso en lo que él considera como *Folklore* (como se cita en Brunner, 1988).

La organización no asume lo que viene de la cultura popular como *Folklore*, como lo hace Gramsci, pues aunque el accionar de la Red no sea determinante para asegurar que hay una cultura

totalmente diferente de la hegemónica, si consideramos que hay elementos que nos llevan a pensar en la existencia de visos de una cosmovisión que no está del todo plegada a las maneras hegemónicas de hacer y gestionar cultura, que se oponen y relacionan, muchas veces de manera desigual y desequilibrada, a los postulados de un mundo capitalista y blanqueador.

Hablamos de unas formas culturales diferentes en tanto es posible identificar las siguientes particularidades:

- Existen **instituciones** que producen y gestionan la cultura, como la Red Cultural y decenas de grupos y colectivos comunitarios, sociales y artísticos del Distrito, a pesar de las dificultades y la intermitencia que los mismos han atravesado.
- Hay **productores especializados** que son portadores tanto de los saberes tradicionales, como de otros saberes de carácter más técnicos y académicos (músicos de formación, estudiantes universitarios, profesionales, bailarines... etc.).
- Es posible identificar **una concepción propia del mundo**, que en el caso particular sería la cosmovisión de lo comunitario, de los quehaceres colectivos, de las diferencias.
- Y por supuesto, existe **una dinámica de constantes conflictos** entre esas visiones.

En esta medida, la Red se acerca a las ideas de los grupos de educación popular que han surgido en América Latina, los que según Brunner (1988): “conciben la cultura popular desde una apuesta a organizarla, transformarla desde adentro con un sentido emancipador y en oposición y alternativa de la cultura hegemónica”.

Desde nuestra lectura, es esto lo que se ha hecho en la Red, no se evita la llegada de lo hegemónico (porque es imposible hacerlo), sino que sabiendo que hay una barrera y un gran oponente de frente, se baila con él (danzar con el “diablo”), y se le opone o, mejor dicho, se intenta que éste no acabe,

divida y homogenice a las comunidades del Distrito. Esta labor se desarrolla con la misma gente, con sus mundos privados; con el propósito de aportar a la construcción de cambios, a lo que muchos llaman emancipación o liberación, pero que la Red denomina construcción de paz.

3.2.2 Red Aguablanca ¿política cultural?

Luego de trasegar por las definiciones de cultura y por las perspectivas que defiende y con las que trabaja la organización, y después de releer nuestra unidad hermenéutica, nos surgieron inquietudes que antes no nos habíamos realizado, entre ellas el pensarnos a la Red como institución que organiza la cultura desde una visión de lo popular y lo comunitario; el visualizar a la organización desde la complejidad de la producción de bienes simbólicos; y el situarnos en el mundo de la economía cultural, preguntarnos ¿en qué lugar nos encontramos, estamos insertos en él, nos le oponemos o trabajamos con el mismo?

Hacer esa lectura nos llevó a pensar que el sitio en el que se localiza la organización en el Distrito y en la sociedad, era más complejo y enriquecido del que se imaginaba. Muestra de ello es que la Red, se reconozca o no, tiene lazos con lo institucional, con espacios de circulación cultural, con lugares de validación, de especialización, y por supuesto, de alguna u otra manera de una industria cultural; este último factor bastante engorroso, ya que se está hablando de cierta forma en lucrarse de la cultura, lo que para muchos puede ser incoherente y nocivo en un proceso alternativo y que funciona en disidencia del mundo capitalista. Los anteriores son aspectos que ya han sido tratados en el núcleo uno y en este, pero que se retoman porque nos generan otra gran inquietud, ¿no son las características mencionadas elementos constitutivos de una política cultural? En ese sentido,

¿la Red Aguablanca no sería una política cultural aplicada a las familias de las comunas 13, 14 y 15 de Cali?

Es un muy buen cuestionamiento y hasta al momento, como se explicó, no ha sido abordado en el entorno organizativo, sin embargo, vale la pena resolverlo. Es por ello que retomamos algunas ideas expuestas por Brunner en su libro de ensayos *Un Espejo Trizado*, dedicado a la temática de las políticas culturales en el contexto de América Latina.

Según Brunner (1988):

las políticas culturales tienen por objeto la cultura en el segundo plano de su constitución (el social). Son intentos de intervención deliberada con los medios apropiados en la esfera de constitución pública macro social e institucional de la cultura, con el fin de obtener efectos buscados. Son por lo general formas de intervención que tienden a operar sobre el nivel organizacional de la cultura, preparación y carrera de sus agentes, distribución y organización de los medios, formas institucionales de la producción y circulación de bienes simbólicos.

Más ampliamente dicho, esas políticas pueden encaminarse a mantener, a modificar parcialmente o alterar por completo los arreglos fundamentales que definen el modo de producción y transmisión de la cultura en una sociedad determinada.

Brunner (1998) explica que hay dos tipos de políticas culturales: por un lado, las fundamentales que tienen un carácter transformador o revolucionario y que por consiguiente alteran el orden social establecido. Y por el otro, las políticas de reforma, que como su nombre lo indica, buscan modificar más no revolucionar las formas en las que se organiza la cultura. No es determinante que se dé un cambio en el orden establecido.

Teniendo en cuenta lo anterior, nos atrevemos a decir que efectivamente la Red ha sido una política cultural para el Distrito de Aguablanca, no obstante, esta visión de política ha tenido como todo en la organización, hibridaciones y fluctuaciones en el transcurso de los años. En sus inicios, hacia 1994-96 y 98, la Red surgió como política cultural pensada por la Alcaldía de Cali en acompañamiento de la ONG italiana Petrev; existen características muy similares entre cómo se concibe una política cultural (desde Brunner) y cómo surgió el ente comunitario; vemos que hay un interés de la comunidad por agruparse y pensarse el Distrito de Aguablanca, no obstante es la Alcaldía y Petrev la que movilizan a las personas hacia la asociación, y las que se piensan la forma de incidencia en el territorio.

De hecho, la Feria de las Culturas fue una estrategia que pertenecía a un plan de intervención estatal más amplio y que se pensaba desde otras esferas como la salud, la educación y la recreación para contrarrestar las condiciones de violencia y marginalidad de la población. Con este proyecto se pretendía incidir desde la cultura en Aguablanca. Y la Red se constituyó como una organización legal para sostener ese proceso: para agrupar a los conjuntos culturales, comunitarios y sociales; para agenciar a los artistas, para hacer que éstos circularan entre las comunas, y por supuesto para especializarlos. En otros términos, la Red surgió como una institución para organizar las manifestaciones de la cultura en el Distrito.

Era la primera vez que se desarrollaba un proyecto de este tipo en el sector y podríamos decir que en ese momento tuvo un halo de política cultural revolucionaria, aunque entendemos que se enmarcó o inclinó más por una política de reforma. Es difícil determinar la manera en la que se planteó la idea, pero si estamos de acuerdo que revolucionó la manera cómo las personas se pensaban el Distrito y como veían la cultura. Tal vez no funcionó al 100% para hacerle frente a la cosmovisión hegemónica del mundo, pero si aportó a construir otra visión de prácticas y

tradiciones en Aguablanca, una que estaba en la línea de los vínculos comunitarios, de las culturas y no de la cultura hegemónica (y por tanto en singular).

Posterior a la salida de Petrev, la Red como política cultural empieza a decaer; hubo un tiempo en el que se mantuvo en un lugar de incidencia elevada en Aguablanca, pero desde el 2000-2001-2002 hacia el presente este factor disminuyó a tal punto que la organización ya no agencia a artistas, no los forma ni los circula en el nivel que lo hacía en el pasado. Sin embargo, pese al declive, hay resquicios de esos primeros instantes, sobre todo en lo que concierne a los proyectos de la Feria y la emisora. Por otra parte, es importante señalar, que, si bien el proceso inició como una intervención de fuera, la comunidad se apropió de la misma y la hizo funcionar durante varios años.

La anterior discusión también nos da pie para pensar en otro de los elementos que para la Red ha sido primordial: entender la cultura como facilitadora y constructora de otras dinámicas en Aguablanca, en otras palabras, la cultura como constructora de paz. Uno de los propósitos del ente comunitario y el cual ha sido durante mucho tiempo su slogan: *porque con la cultura construimos paz*. Aspecto que entra en consonancia con los postulados de Yúdice, quien explica en su libro *Recurso de la cultura*, que este concepto ha pasado de entenderse del enaltecimiento, la jerarquización de las clases o desde lo antropológico como todo modo de vida, a concebirse desde la característica de la globalización, considerándola como recurso (Yudice, *El Recurso de la Cultura*, 2002).

Es así como Yúdice cita (como a muchos otros) a James Wolfenjonh, quien presenta una perspectiva holística del desarrollo, en la cual se piensa “la promoción de la capacidad de acción, empoderamiento de los pobres de manera que puedan contar con los recursos sociales y humanos

que les permitan soportar el trauma y la pérdida, al igual que detener la desconexión social, mantener la autoestima y a la vez generar recursos materiales” (como se cita en Yúdice, 2002).

Para Yúdice (2002) es indudable que en el presente se usa la cultura para el mejoramiento sociopolítico y económico de una ciudad o país. Y teniendo claro esto, el autor discute algunas de las formas en las que se entiende esta nueva perspectiva, puesto que advierte que hay peligros en la misma, ya que ésta se instaura en una culturalización de la economía, en la que se da a luz otra cosmovisión de lo socioeconómico, una donde se entiende el desarrollo social y humano desde la economía cultural o como muchos la conocen la economía naranja. El autor explica, entre otras ideas, que: “recurrir a la creatividad económica favorece a la clase social profesional-gerencial por cuanto saca provecho de la retórica de la inclusión multicultural. Los grupos subordinados y minorías ocupan un lugar en este esquema en calidad de obreros no calificados que aportan servicios y en calidad de proveedores de vida étnica y de otras experiencias culturales (pág. 35).

Esta idea es fuerte y problematizadora, en vista que pone en tela de juicio el trabajo de muchas ONG, colectivos culturales y artísticos, incluso la labor del Estado y la institucionalidad. Para nosotros tiene razón, porque es probable que como el mismo Yúdice lo plantea, hayan quienes se aprovechen de las culturas de los otros para lucrarse, para vender una perspectiva de mundo y para atraer públicos a costillas de grupos subalterizados, que lejos de ser reivindicados y beneficiados por esta nueva concepción económica y cultural, están siendo cada vez más empobrecidos y marginados, con el agravante de ser vilipendiados como materia prima de una maquila al servicio de una industria cínica y descarada.

No obstante, el autor también explica el uso de la cultura al servicio de la justicia social. Es allí donde señala diferentes formas en las que las tradiciones y quehaceres culturales se han vinculado a un ejercicio político y reivindicativo de las comunidades que durante siglos han sido marginadas.

Yúdice enuncia el caso de las favelas de Brasil en los 90, donde se vivía una fuerte discriminación, violencia y abuso policial en contra de los jóvenes de los barrios pobres. El autor muestra la manera en la que espacios de cultura y de investigación intelectual les brindan a las comunidades ganancias importantes, como lo son -entre otros dividendos- el empoderamiento y el reconocimiento como sujetos críticos, y como ciudadanos con derechos.

Después de estas importantes discusiones podemos señalar, como se ha hecho antes, que la Red se encuentra en la economía creativa, vinculándose en ella de diferentes maneras y con variaciones en los periodos temporales. En los años 90 lo hizo con más fuerza y cercanía a los postulados de James Wolfenjonh; estando sujeta a ser una política cultural que quería mejorar el consumo de bienes simbólicos y culturales de las familias del Distrito, mejor su calidad de vida, empoderarlas, fortalecerlas y por supuesto, disminuir los índices de violencia del sector. Ya pasando los años, permanecieron algunos de estos propósitos, se sumaron con más fuerza otros como el buscar que los artistas pudieran vivir de lo que hacían y se dio una visión más cercana de la justicia social, a la creación de vínculos colectivos y a pensarse políticamente el territorio, a proyectarse hacia dentro (en Aguablanca) y hacia el resto de la ciudad. Con esto no se quiere decir que en un inicio no se dio un proceso de reflexión política sobre el Distrito, no, ya que efectivamente se hizo, sin embargo, con la salida de Petrev el ejercicio organizativo se afianzó y maduró, siendo realmente apropiado por la comunidad y pensado en todas sus áreas por la misma.

Es pertinente señalar que para la organización existe conflicto con la visión de la economía cultural que puede sentirse perversa y maniquea, desde luego, la Red no se piensa así; el ente comunitario propende por el beneficio (lucro) colectivo; no se le teme a que las personas vivan de lo que hacen, pero si hay un respeto hacia no instrumentalizar la cultura a favor del capitalismo. Si se entiende a la cultura como una herramienta, pero en pro de la comunidad, donde lucrarse es solo una

pequeña arista de las múltiples posibilidades que la misma brinda. Es así como también se la usa para que las personas dialoguen y resuelvan sus conflictos, para hacer procesos de memoria, para generar instancias de reclamación, para dar opciones de vida y ofrecer oportunidades; eso en lo que la Red ha sido insistente en llamar construcción de paz.

3.2.3 Red Aguablanca: la cultura para la creación de vínculos comunitarios; educación, comunicación y construcción de paz

En el aparatado anterior se planteó la relación de la Red con lo cultural, sin embargo, no se discutieron otros ejes constitutivos para la organización como lo son la idea de comunidad, educación y comunicación; elementos que actúan en simbiosis con la cultura para construir paz. Aspecto al que se ha referido con anterioridad de manera general, pero que no se ha aterrizado y explicado en detalle. Por tal motivo, este nuevo espacio de análisis se dará a la tarea de hablar sobre estos conceptos, definiéndolos, discutiéndolos y poniéndolos en contexto del accionar organizativo del ente comunitario en sus más de 20 años de trabajo.

La idea de comunidad ha sido uno de los elementos centrales para la Red Cultural, es el núcleo que la define, la potencia y de una u otra manera la valida como espacio. En su historia la Red se define y se proyecta como un ente comunitario. Pero en sí, ¿qué es comunidad para la Red? Es acaso solo las personas (hombres, mujeres, jóvenes, niños: familias) con las que ha compartido la experiencia; o hay otros significados y formas en las que se comprende esta acepción. Para dar respuesta a la inquietud, es pertinente traer a colación distintas visiones de este término que nos permitan tener un espectro sobre el mismo desde la óptica de diversos autores.

Para Tonnies existen dos concepciones importantes para discutir, por un lado, el *Gemeinschaft* y por el otro, el *Gesellschaft*, el primero entendido como la vida real y orgánica de la comunidad;

toda vida íntima, privada, excluidora; y el segundo, comprendido como formación ideal y mecánica; la sociedad: la vida pública, el mundo exterior (Como se cita en Torres, 2013).

El autor referencia que hay tres tipos de relación que componen la idea de comunidad, la primera, la relación de madre e hijo; la segunda la relación entre marido y esposa, y la tercera la relación entre hermanos y hermanas. Además de las anteriores, Tonnies identifica otra forma de relación, una que se da por diversas circunstancias como el compartir duraderamente un hábitat común (una comunidad de lugar), o la cooperación y acción coordinada en razón de ideales y pensamientos compartidos (comunidad de espíritu). Para él “este último tipo de comunidad representa la forma de comunidad verdaderamente humana y suprema” (Como se cita en Torres, 2013).

De igual manera, para Tonnies la reciprocidad de los lazos comunitarios no significa la ausencia de relaciones de autoridad. Para él, ésta existe en relación a la edad, a la fuerza o a la sabiduría (como se cita en Torres, 2013).

Por su parte, para Weber, comunidad “es una relación social cuando y en la medida en que la actitud de la acción social se inspira en el sentimiento subjetivo (efectivo o tradicional) de los partícipes de constituir un todo” (como se cita en Torres, 2013).

Por otro lado, Torres (2013), entre otras ideas, entiende lo comunitario como una opción política y ética emancipadora, que comprende:

una política, estrategia o acción política, social, cultural y educativa que promueva vínculos, subjetividades y valores comunitarios; proceso de creación y fortalecimiento permanente del tejido social y de potenciación de la capacidad de agencia de sujetos personales y colectivos sociales unidos entre sí en torno a diferentes factores y circunstancias (territoriales, culturales, generacionales, emocionales, creencias y visiones de futuro compartidas). Esta perspectiva

implica que quienes pretendan impulsar proyectos o acciones de promoción, participación o educación comunitarias incorporen de manera consciente dispositivos que generen y alimenten la producción de narrativas y símbolos identitarios, los encuentros conmemorativos y celebrativos, el fomento de redes y prácticas vinculantes, la reflexión conjunta sobre lo que significa ser y estar en común y sobre los factores y actores que atentan contra los vínculos y valores colectivos, así como la formación en torno a las tradiciones e ideales comunitarios.

Torres, también hace referencia a cómo la comunidad ha sido entendida durante la historia en oposición a la idea del capitalismo, es así como explica que la concepción de comunidad, entendida desde Tonnies, como el “vínculo auténtico o genuino, duradero entre personas marcado por la solidaridad, la reciprocidad, la cooperación y la ayuda mutua” (como se citó en Torre, 2013); dicho lazo se sostiene por motivaciones subjetivas y emocionales que garantizan la primacía de lo colectivo sobre lo individual. Vínculos que se distancian de aquellas relaciones interpersonales no sujetas al interés particular, a la lógica contractual, o al cálculo estratégico del costo beneficio propio del capitalismo (Torres, 2013).

De igual manera, entre las definiciones que se dan del concepto se encuentra la de comunidad crítica, la cual, según Kemmis, “debe permitir, conocer y cuestionar las diferentes formas como las políticas hegemónicas o sus intereses individuales atentan contra la formación de lazos y actitudes de solidaridad, fraternidad y cooperación mutua, a la vez que potencie la valoración de lo comunitario como ideal de vida social deseable y viable” (Como se cita en Torres, 2013).

Después de contar con estas definiciones de lo que es comunidad, y teniendo en cuenta la lectura de la unidad hermenéutica que comprende esta sistematización, podemos decir que la Red sienta sus bases identitarias de lo comunitario híbridamente en lo que considera Tonnies comunidades espirituales y lo que dice Stephen son comunidades críticas; de igual manera, hay correspondencia

con Torres cuando plantea lo comunitario como una opción política y ética emancipadora, que se opone a las lógicas del capitalismo.

La Red se constituye en la idea de comunidad y de lo comunitario en dos vías, una como organización, en su parte interna, conformada por el equipo de trabajo, ya sea el de 1994-96 o 2016; y la otra vía, la manera como se proyecta desde lo ideológico (político-comunitario) a las personas que habitan el Distrito de Aguablanca, que es su radio de acción.

En cuanto al equipo de trabajo - la unidad básica en la que se refleja la comunidad de la Red Cultural- hay diferentes características. Desde sus inicios hasta el presente hay una unidad identitaria, las personas tienen objetivos e ideales comunes, consciencia de sus lugares dentro de la organización y en el contexto social en la que inciden. Hay una apuesta crítica a la forma en la que se concibe el mundo desde lo hegemónico, luchando y generando estrategias que buscan contrarrestarlo. Apostándole por formas de propiedad y trabajo colectivo. Por construir y pensar con y en el otro.

Es importante resaltar que, a pesar de que la Red ha tenido claro ideológicamente qué es lo comunitario, algunas personas dentro del proceso en diferentes momentos no han estado conscientes de lo que esto significa.

Por otra parte, en cuanto a la proyección política comunitaria de la Red, que es la forma en la que la organización se vincula con las familias del Distrito, tenemos que destacar varios aspectos:

- La Red entiende lo comunitario desde la concepción de *comunidades* distintas y conflictivas que habitan el Distrito de Aguablanca, en las que se generan tensiones constantes; por supuesto, familias que comparten un vínculo emocional grande, pertenecen al mismo sector,

han vivido circunstancias similares, con propósitos, prácticas y tradiciones culturales compartidas.

- Estas comunidades del Distrito de Aguablanca, que pueden o no ser comunidades críticas, desde los postulados de Stephen, le apuestan por estrategias que buscan incentivar la conciencia del significado de lo comunitario, y la importancia que tiene éste en la generación de cambios sociales.

Es con las comunidades de Aguablanca con quienes se da una apertura por pensarse el lugar en el que se reside, es así como se han desarrollado proyectos como La Feria de las Culturas, Retreta a la Calle, Reconociendo mis Raíces, la emisora comunitaria, entre otras iniciativas que buscan darles alternativas a las familias, formarlas desde la visión de lo propio, de lo íntimo, de lo cercano a ellas, desde sus lugares en el mundo.

3.2.4 Red Cultural: Educación y comunicación para la paz

La educación y la comunicación al igual que la cultura, han sido dos núcleos vitales en la construcción de la Red Cultural. Es observable en la unidad hermenéutica que La Red ha desarrollado propuestas formativas y comunicativas, proyectos como “Reconociendo mis raíces”, “La Feria de las Culturas”, “La Central Didáctica de Carvajal”, “La Asamblea Cultural de Aguablanca”, la emisora comunitaria “Oriente Estéreo”, han sido muestra latente de que la Red se ha preocupado por estos dos aspectos, y los ha tenido como grandes aliados en lo que es uno de sus grandes propósitos: la construcción de Paz.

La organización, durante lo transcurrido de su historia ha hecho referencia, como hemos sido insistentes, en la importancia de construir paz desde la cultura, es por ello que en el presente nos parece pertinente interrogarnos, ¿por qué se ha sido enfático en pensarse esta concepción, y por

qué no se ha abordado o entendido desde la convivencia? Con este interrogante nos dimos cuenta que el proceso Red Cultural se ha pensado la idea de la Paz, porque ésta implica una perspectiva transformadora y sistémica de ver las problemáticas sociales. Entender que las situaciones de pobreza y marginalidad de las familias de Aguablanca corresponden a dinámicas políticas, económicas y sociales que pueden o no estar en la decisión de las personas que habitan el territorio.

Pensarse la Paz en el Distrito es reconocer que existen diferentes tipos de violencias, como la directa, la simbólica, la cultural y la estructural, las cuales se tienen que resolver para que las comunidades tengan el pleno ejercicio de sus derechos civiles, y que, entre otras cosas, tengan una sana convivencia.

Con lo anterior queremos decir que la Red si le ha apostado a la convivencia, pero ha encaminado su lucha a la construcción de Paz, porque entiende en esta un proceso transformador, en el que convivir está sujeto a ejercicios de disputas políticas, de poder social y económico.

Por otra parte, para la Red, la apuesta educativa se ha dado desde los contextos de las familias del Distrito de Aguablanca, los integrantes del equipo de trabajo, que en su mayoría han residido en este sector, se han preocupado sobre manera por generar contenidos formativos que las personas que los reciban sientan le son cercanos, que les importen porque los han vivido. Los proyectos de la Red, han tenido un sentido dialogal, en el que las personas que son beneficiarias de los mismos no son receptores pasivos sino críticos y activos. Es un modelo que el educador Paulo Freire llamaría en su libro *La Pedagogía del Oprimido* como educación liberadora, donde el aprendizaje no se da en una relación desigual entre educador-educando, en el que el profesor es quien tiene el saber iluminante y los estudiantes son inferiores o recipientes a los que hay que llenar con contenidos; por el contrario, se da un espacio de pares, en el que se reconocen ambas partes como valiosas y aportantes a la hora de aprender. El uno aprende del otro (Freire, 2005).

La Red ha estado en constante creación, ya sea de manera consciente o inconsciente, de un modelo pedagógico que hace frente a lo que el mismo Freire describe como la educación bancaria, propia del modelo de formación tradicional y hegemónico, en el que se vacían contenidos en los estudiantes y no se les da cabida para la reflexión sino para la repetición (Freire, 2005). En el caso de la organización, se ha buscado que las personas aprendan y aporten a generar transformaciones desde su lugar, desde lo que saben hacer. De esta manera, la Red ha procurado vincularse con aspectos de educación, comunicación y cultura, como se ha mencionado con anterioridad, que son disidentes y opositores del modelo socioeconómico imperante.

La apuesta formativa se ha entendido de igual manera desde otra idea de entender la comunicación, en la que el diálogo es vital. Es así como se ha construido una apuesta de medio radiofónico comunitario en el que se hace frente a lo que Kaplún denomina “la comunicación como transmisión de información; la sociedad como poder”; y se sientan bases de lo que el mismo autor define como “la comunicación como poner en común... como una sociedad como comunidad democrática” (Kaplún, 1985). Es un proyecto que al igual que los otros procesos formativos, se han dado desde el reconocimiento del lugar del otro, de entender que este es diferente y tiene saberes valiosos. Transformando la idea de emisor-receptor, por lo que Jean Cloutier define como EMIREC, seres humanos emisores y receptores (como se cita en Kaplún, 1985).

Es importante resaltar que, en este proceso de comunicación comunitaria, se han tenido altibajos, y es el lugar que mayores dificultades respecto a la perspectiva política de lo comunitario ha generado. Por un tiempo el proyecto no respondió a las lógicas de una radio de las comunidades y se acercó a una manera comercial de la radio. Por otra parte, en el tiempo transcurrido, aun no se ha logrado constituir un proceso político comunicativo fuerte que defienda los intereses de las

comunidades de Aguablanca, no obstante, se ha ido trabajando para llegar a este objetivo y en el presente el proceso se ha acercado a estos fines.

Por otro lado, tanto el modelo de formación y comunicación se han dado desde el reconocimiento de que ambos, junto al elemento cultural, son constituyentes de la construcción de paz. Y se entiende de esta manera, porque para la Red la paz es la apertura de oportunidades para los hombres, mujeres, jóvenes y niños de Aguablanca. El reconocimiento del lugar del otro. La diferencia como constitutiva del cambio. Condiciones de vida que le permitan a las familias de Aguablanca tener acceso a una educación de calidad, a servicios públicos de agua y energía. El acceso a la cultura, a la recreación. La posibilidad de que las personas puedan reunirse. La resolución de los conflictos de manera no violenta. Hacerle frente a la discriminación, a las condiciones de pobreza, marginación y exclusión en la que han vivido las familias de Aguablanca.

Lo anterior, son elementos que ven la construcción de paz en una perspectiva compleja y de reivindicaciones, no solo en la terminación del conflicto armado, en lo que Muñoz explica se ha considerado en la historia como paz negativa, sino más cercana a lo que el mismo autor define como Paz positiva y Paz imperfecta. La primera se refiere a “una paz basada en la justicia, generadora de valores positivos y perdurables, capaz de integrar política y socialmente, degenerar expectativas, y de contemplar la satisfacción de las necesidades humanas” y el segundo concepto abordado “como un enfoque que nos permite también pensar la paz como un proceso, un camino inacabado... La paz así no es un objetivo teleológico sino un presupuesto que se reconoce y construye cotidianamente” (Muñoz).

La Paz, de esta manera, para la Red, es un proceso en el que están en el centro las comunidades, donde éstas son reconocidas por su valor, por su cultura, y se busca reivindicarlas. No entendemos Paz como ausencia del conflicto, sino como la presencia de múltiples y muy buenos conflictos que

se resuelvan desde el diálogo y no desde formas violentas. En donde se resalte la diferencia y se propenda por aportar a la construcción de un Distrito de Aguablanca en el que haya justicia social. En el que las familias puedan alcanzar las oportunidades de vida que desde el modelo hegemónico se les han negado. Lo anterior, pensado no desde una forma asistencialista, sino de una manera crítica y liberadora, de un lugar en el mundo en el que todos y todas conozcan y luchen por sus derechos. En el que haya espacio para que las ideas de la gente sean escuchadas.

3.3 Conclusiones del análisis de la experiencia

Hasta aquí hemos visto como la Red Cultural se ha dado desde una perspectiva compleja, totalmente híbrida, en conflictos internos y externos. Nos damos cuenta que una organización comunitaria, aunque se piense alternativa y disidente de los modelos sociales y económicos tradicionales, le puede llegar a ser imposible huírle complemente a los mismos. Nos enteramos que la Red ha adoptado diversos modelos de organización administrativa y económica, en los que se resaltan los estándares clásicos de Max Weber y Henry Fayol, sin embargo, como fue una constante en el transitar de esta fase de análisis, también tuvo perspectivas humanistas de organización, en donde la idea de la horizontalidad, el trabajo y propiedad colectiva son elementos centrales.

Por otra parte, llegamos a ver cómo la Red ha ocupado un lugar de incidencia y reconocimiento como política cultural en Aguablanca. Aspecto que hasta ahora no era reconocido. De igual manera encontramos como se ha pensado la organización lo cultural desde una visión de las culturas (en plural) y desde las ideas de lo popular y lo comunitario. Vemos la forma en la que ha bailado con el enemigo (la cultura/educación/comunicación/modelo socioeconómico tradicional); al tiempo que lo combate con todas sus fuerzas y desde diferentes frentes.

Nos adentramos en analizar cómo la Red ha construido su cosmovisión de lo comunitario, entendimos los conceptos que la misma tiene de la comunidad, de la educación y la comunicación. Nos dimos cuenta que existen maneras en las que, a pesar de vivir en un mundo globalizado, donde las ideas de división, de desconexión y de competencia son tan populares, es posible construir comunidades, es posible trabajar desde modelos de formación para la liberación. Es posible resistir, es posible generar cambios. Es posible ser diferentes.

Capítulo IV. Fase III: Potenciación de la experiencia: A construir Redes...

La tercera fase de la sistematización de experiencias conocida como potenciación, es un espacio de reflexión donde después de ver de manera retrospectiva y analítica el trasegar organizativo, se miran los aciertos y desaciertos que se han tenido en la historia de la Red. Tomándolos desde una función pedagógica, en la que se aprende de ellos y se proyecta posibles rutas de acción para que el ente comunitario pueda superar los desaciertos, optimizar sus aspectos positivos, y en términos generarles potenciarse.

Cabe resaltar que esta tercera fase no busca solucionar los problemas organizativos, sino dar continuidad al proceso desarrollado en la presente sistematización, para que la Red reconozca maneras que le serían útiles para mejorar. La potenciación es un mundo de posibilidades, una provocación para generar transformaciones, una oportunidad.

Por otra parte, queremos resaltar que este camino apenas comienza y no se agota con esta sistematización, estos han sido importantes insumos que se necesitan continuar fortaleciendo. En esa medida queremos dejar claro que las discusiones para pensarnos la Red y los análisis sobre el trabajo organizativo son aspectos claves que deben seguir.

Red Aguablanca, aspectos a potenciar

Después de hacer la lectura crítica de la Unidad Hermenéutica que comprende esta sistematización, nos dimos cuenta que es importante pensarse la potenciación de acuerdo a los núcleos temáticos que guiaron el horizonte interpretativo. En ese orden de ideas, es importante abordar aspectos en las líneas de lo organizativo, administrativo e interpersonal y en lo cultural, educativo y comunicativo.

4.1 Línea organizativa, administrativa e interpersonal: factores a potenciar

En este apartado hay diferentes aspectos que merecen destacarse, unos que están más ligados a lo administrativo-organizativo y otros a lo interpersonal. En cuanto a los primeros consideramos que es importante tener en cuenta lo siguiente:

En la estructura organizativa: hemos visto que la Red ha sido un ente comunitario que se ha formado con multiplicidad de hibridaciones en las perspectivas administrativas y organizacionales, pasando por modelos clásicos, humanísticos y populares de administración. Esa fluctuación le ha traído ventajas y desventajas, por un lado, se ha logrado constituir un espacio durante dos décadas, y por el otro, le ha generado inconvenientes de diferentes órdenes: primero, esta manera de administrar ha tenido consigo formas jerárquicas y centralizadas de funcionamiento. Y segundo, ha sido problemática ya que es muy rígida, estricta y para poder que marche bien debe contar con más recursos económicos.

No obstante, reconocemos que algunos lineamientos como lo son planificar, prever, ordenar, proyectar, son elementos que si han funcionado y que merecen continuar; con esto queremos decir que no todo el modelo clásico es nocivo. De igual manera destacamos que hay aspectos que han fallado en la Red, como lo son la especialización de las áreas de trabajo, no por culpa de la perspectiva de ordenamiento, sino por otras variables más cercanas a las disposiciones en el equipo de trabajo.

Por lo anterior, pensamos que algunas de las líneas de acción que se pueden tener en cuenta para potenciar el proceso son las siguientes:

- Apostarle por construir un modelo organizativo con menos jerarquías. Sabemos que eliminarlas no es algo sencillo, y entendemos que las mismas hacen parte de los procesos

humanos, no obstante, consideramos que es necesario buscar que la Red Cultural sea un espacio en el que se reconozcan las jerarquías, y se busque disminuirlas, puesto que las mismas han hecho que las personas que no están en los lugares de privilegio, deserten de discutir o problematizar ideas porque no se sienten avocadas o incluidas en las conversaciones, y consideran que no van a ser tomadas en cuenta a la hora de decidir. Esto es nocivo e incoherente con la perspectiva política de lo comunitario, que promulga un modelo horizontal de comunicación y coordinación. Por ello es tan importante empezar a cambiarlo o, en un primer momento, empezar a comprender por qué ocurre esta situación y qué dinámicas grupales conducen a que eso suceda.

- Buscar descentralizar las áreas operativas, funcionales y de decisión de la organización. Este ítem está muy ligado al anteriormente expuesto. Lo consideramos como un elemento que debe transformarse, ya que la centralización de la organización ha dificultado el avance en diferentes áreas. Al ser pocos los que tomen gran parte de las decisiones internas, se dificulta que las tareas se desarrollen con agilidad.
- Tomando en consideración los dos elementos anteriores, creemos que es mejor pensarse no exclusivamente desde el modelo clásico de administración sino como una organización que aprende, donde la comunicación se dé de manera colaborativa con el propósito de identificar y resolver problemas. En la que hay experimentación continua, las jerarquías son pequeñas, la información y comunicación es desde una perspectiva horizontal, las relaciones interpersonales equitativas, y se piensa en equipos autodirigidos con pequeñas áreas funcionales, desde las coordinaciones, trabajos autónomos y de direccionamiento no restrictivo.

Este modelo puede llegar a ser mejor porque corresponde más a las características de un ente sin ánimo de lucro, el cual no cuenta con tantos recursos económicos ni de personal. Los grupos

de autodirección se piensan con el propósito de que haya diferentes áreas que respondan a un objetivo general, sin embargo, busca descentralizar y desjerarquizar a la Red, puesto que el trabajo y las decisiones pueden darse de manera más rápida, se puede avanzar desde una figura de coordinación, rindiendo cuentas periódicas al conjunto de la Red, pero con actividades que no dependen de la aprobación de todo el equipo de trabajo para desarrollarse.

- No obstante, también consideramos que esas pequeñas áreas funcionales deben propender por ser claras, delimitadas y especializadas. Este aspecto es muy cercano a la idea de los modelos clásicos de administración, y en teoría se verían rígidos y opuestos a la idea de una organización que aprende, sin embargo, consideramos que unas de las dificultades de la Red ha sido no tener claridad operativa en sus áreas funcionales. El ser un grupo de trabajo tan pequeño, con tantas necesidades, ha hecho que se cometan muchos errores y no se avance como se quiere. La idea de estar todos en todo, no ha sido operativa y ha ido en detrimento de la organización. De esta manera, pensar un modelo organizativo que fluctúe entre una organización que aprende con formas clásicas de administrar podría traer buenos resultados. De igual manera, es relevante mejorar el orden de archivar los documentos y la circulación en el flujo de la información y del archivo de la Red. Estos aspectos, aunque parezcan de menor nivel, han sido dos de los grandes factores que han generado tensiones y problemas en lo operativo. Es urgente darles solución, en vista que en años pasados han causado la pérdida de innumerables materiales de gran valor para la entidad comunitaria.
- Por otra parte, es importante volvernos a pensar como sistema abierto de organización. Ya que la Red se ha encerrado un poco en los últimos años, y aunque se ha empezado a salir al contexto de Aguablanca, aún hay un gran camino por recorrer en este aspecto. Necesitamos retomar

alianzas y nexos comunitarios que vayan más allá del trabajo articulado. Necesitamos amigos, que las organizaciones y las personas nos reconozcan.

- Es necesario establecer organigramas que se puedan cumplir y obligaciones que las personas no puedan evadir con facilidad. Hay que discutir sobre las responsabilidades, puesto que hay muchas ausencias en la organización y se incumplen con algunos de los aspectos pactados. Por otro lado, hay una tendencia a planificar mucho y desbordarse en los elementos que se quieren abarcar, lo que ha sido poco beneficioso porque no se logra conseguir lo proyectado, de esta manera es aconsejable reestructurar la manera en la que se piensan los planes de trabajo; hacerlos de tal forma que correspondan a la realidad de las capacidades en el tamaño y capacidad de respuesta del equipo de la Red.
- Es relevante generar una estrategia que logre vincular los objetivos político-culturales y comunitarios de la Red y de la emisora. En el presente, hay diferentes iniciativas que van desde la radio comunitaria hasta la incidencia en espacios de comunidad con juegos y actividades lúdicas; sin embargo, no existe al momento una línea que logre articular estas actividades, se sienten dispersas, como esfuerzos que no han logrado concretarse en un gran todo que responda a lo que es la Red Cultural.

Respecto a lo económico: este es uno de los ítems de mayor dificultad en la organización, hay gran recelo, discusiones que no se han saldado, mucho pudor y falta de claridades respecto del modelo económico que se quiere asumir y la manera en la que se generen los pagos al equipo de trabajo. Algunas de las ideas que podrían aportar a la transformación de estas dificultades son las siguientes:

- Es importante abrir espacios de discusión sobre qué rumbo se quiere tomar como organización ¿Cuál es el modelo económico que vamos a adoptar? ¿Cómo el modelo de gestión de recursos

se va a articular con la visión política-cultural y comunitaria de la Red? ¿Vamos a estar insertos en la economía creativa? De ser así, ¿en qué nivel?, ¿cómo? ¿Desde qué elementos artísticos o culturales? ¿Va a prevalecer la idea de proceso o de emprendimientos culturales? ¿Se va a estar en alineación con las industrias culturales? Estas son algunas preguntas que son necesarias responder. La idea es problematizar lo que hemos encontrado en la historia de la Red, porque si bien la misma ha estado dentro de la Economía Naranja, lo ha hecho de una manera no tan consciente y con poco conocimiento de que este modelo implica.

- En relación a lo anterior, no con el ánimo de responder los interrogantes, sino de brindar pistas que den guía y alimenten el debate, consideramos que se podría estar, como se ha hecho durante muchos años, dentro de la Economía Naranja dando privilegio y teniendo como centro a las comunidades. No abandonar la idea de los procesos de comunicación, educación popular y comunitaria. Si se piensa en la consecución de recursos desde la cultura, que sea en pro de las familias del Distrito, que haya equidad, que la Red logre solventarse como organización, pero no se aproveche de nadie.
- Es importante crear una estrategia de gestión de recursos que no se base en una sola fuente de ingresos, hay que diversificar las entradas de la organización y buscar su autosostenimiento. Pensarse un modelo en el que los ingresos entren con más fluidez. Establecer áreas funcionales y determinar que una de ellas sea la gestión de dinero.
- Por otra parte, hay que hablar del dinero, del factor económico con más claridad y menos miedo. Dentro de la organización ya se ha discutido sobre la necesidad de recursos para poder sostener no solo el espacio comunitario sino también las diferentes personas que allí laboran. Muchas organizaciones y personas consideran que el dinero en una estrategia popular y alternativa puede corromper y puede ser nocivo; no obstante, la Red no puede dejarse llevar

por la satanización de los recursos financieros. La organización quiéralo o no es una empresa sin ánimo de lucro, que debe propender por no seguir siendo una entidad con ánimo de pérdida.

- Es necesario pensarse una metodología diferente a la hora de establecer los pagos dentro de la organización, ya que durante los pocos más de 22 años del ente comunitario, el no tener reglas claras que estipulen cómo se darán los pagos, ha generado fracturas y divisiones. Se puede pensar un modelo de pago que corresponda al trabajo realizado por las personas en los proyectos que se contraten y durante el año en otras actividades organizativas. Hay que construir unos ítems que establezcan cómo se va a pagar. ¿El representante legal va ganar más que el resto del equipo de trabajo? ¿Cómo medir lo que cada cual debe ganar? ¿Qué el mismo equipo de trabajo establezca el monto de pago es una estrategia adecuada para asignar los rubros? Estas son algunas preguntas que debemos seguir discutiendo en torno a esta problemática.

En lo concerniente a la interlocución con las comunidades de Aguablanca, este es un aspecto en el que se ha venido trabajando desde lo radiofónico y con actividades comunitarias, no obstante, es notorio que, en el presente, respecto a años anteriores, la Red ha tenido menor incidencia en la comunidad. Es por ello que necesitamos replantearnos estrategias con el fin de revitalizarnos. Entre estas se pueden destacar las siguientes:

- Requerimos pensarnos una estrategia de comunicación interna y externa para la organización, que articule la visión política, cultural y comunitaria de la Red y la emisora, y que nos permita potenciar el espacio. Podría pensarse, como de hecho se ha intentado, en generar líneas de acción en esa estrategia, una puede ser lo radiofónico, que es un espacio que conocemos y manejamos con solvencia, otro podría ser el trabajo directo en las comunidades (en distintos

sectores de Aguablanca) desarrollando pequeñas intervenciones ya sea radiofónicas o con actividades de juegos, por ejemplo.

- También se puede pensar en una línea de lo digital, teniendo como frentes redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. De igual manera, incorporar un área de gestión de articulaciones con otras organizaciones culturales y comunitarias y con empresas privadas. En el presente se ha logrado este propósito, y se cuenta con el apoyo de Gases de Occidente, de la Universidad del Valle, de la Universidad Javeriana, de la Red de Bibliotecas Públicas del Nodo Oriente, de la Fundación Alfombra Mágica, de la Casa Cultural el Chontaduro, de Casa Matria, y del proceso comunitario Mocambo. No obstante, aún no logramos consolidarnos, por lo cual es importante continuar con el proceso.

De acuerdo a los aspectos que involucran al equipo de trabajo: en cuanto a las personas que estamos en el proceso de la Red, también necesitamos vincular estrategias que nos permitan articularnos mejor como comunidad y como equipo. Por lo anterior, algunas ideas que podrían servir son las siguientes:

- Históricamente se han tenido pocas personas vinculadas al equipo de trabajo. Es por ello que es importante pensarse estrategias de vinculación de colaboradores en las áreas de incidencia de la Red Cultural. Hay que sentar una discusión en la Red sobre cómo y a quiénes se quiere dentro del equipo. Describir perfiles de personas y establecer maneras de vinculación a la organización. Entre las que se pueden proponer se encuentran las siguientes:
 - Establecer convenios con institutos que formen locutores para que sus estudiantes realicen prácticas en la organización. Hacer alianzas con universidades públicas y privadas de la ciudad para que estudiantes de diferentes áreas de formación, principalmente que estén orientadas a

la comunicación, trabajo social, educación popular, recreación, artes, administración y gestión cultural, puedan aportar al ente comunitario.

- Crear la figura de voluntariados locales, nacionales e internacionales con duración de un mes, dos meses, seis meses o un año. Ofrecer una experiencia de trabajo articulado en diversas organizaciones del Distrito de Aguablanca, donde se les explicaría y contactaría con diversos grupos y colectivos y ellos (los voluntarios) a cambio trabajarían voluntariamente en la organización.
- Hacer convenios con colegios con el propósito de que sus estudiantes se vinculen ya sea como voluntarios en tiempos libres, como parte de una materia o desde la realización de la labor social o las pasantías.
- Respecto del equipo de trabajo base, para mejorar las actividades se puede empezar a trabajar entendiendo la virtualidad, crear espacios de trabajo virtuales y organigramas que se pueden desarrollar desde la distancia. Empezar a prescindir del trabajo presencial. No abandonar las reuniones en el espacio de la Red, pero no dejar que solo sea este sitio en el que se avanza en el trabajo.
- De igual manera, hace falta sentarse a hablar de cuáles son las intenciones de los participantes que lleguen a la Red, preguntarse, ¿Qué quieren de la Red Cultural? ¿Es la Red Cultural un elemento que hace parte de su proyecto de vida? ¿Cuánto tiempo quieren pertenecer a la iniciativa? ¿Seis meses, un año, tres años, 10 años? Estas preguntas son importantes porque permitirán tener claridad de cómo proceder con sus participantes, entender que no todos tienen los mismos intereses y formas de trabajo, que hay algunos que se marcharán pronto y que eso no los hace malas personas, sino seres humanos que cumplen ciclos y que, como todos, tienen

necesidades y proyectos. Teniendo claro esto, si bien no se resolverán las discusiones internas, por lo menos disminuirán y se tendrán reglas de juego claras.

Respecto a lo interpersonal: este es uno de los aspectos más complejos de trabajar en la Red, ya que hay muchas discusiones que no se han saldado y problemas que siguen vivos en el presente. Algunos elementos que nos podrían ayudar a mejorar son los siguientes:

- Necesitamos sentarnos a saldar discusiones, no podemos continuar omitiendo o dejando de lado los sin sabores e inconformidades, es vital seguir generando espacios para el debate, para decirnos las cosas que tenemos que decirnos.
- De igual manera es importante pensar estrategias que logren hacer un vínculo emocional del equipo de trabajo más allá de las actividades propias de la Red Cultural. Hay que buscar hacer más místico el espacio, dejar de lado un poco lo operativo que nos puede llegar a convertir en un accionar mecánico. Hay que re enamorarnos cada día de lo que hacemos.

4.2 Lo cultural como estrategia para la creación de vínculos comunitarios: modelo de educación y comunicación

En este ítem encontramos dos aspectos claves que son importantes enunciar: la idea de lo cultural vinculado a lo popular y lo comunitario; y el modelo pedagógico y de comunicación pensados para la transformación. Entre estos, señalamos las siguientes líneas a potenciar:

- La Red debería sentarse a reelaborar la discusión de lo que es cultura para ella, ¿cómo entiende lo popular y lo comunitario? Y pensarse, en el presente, año 2018, con la globalización y el capitalismo a toda marcha, ¿cómo construir desde esa idea de cultura y comunidad una postura que le haga frente a lo hegemónico? En otros términos, hay que retomar la incidencia desde lo político, si bien la organización tiene claro la perspectiva de lo comunitario, si es importante

que volvamos a pensarnos y salir a las calles como un espacio de incidencia en lo político, que generemos transformación y movilización social.

- En ese mismo sentido, la Red debería plantearse de nuevo en recuperarse como institución organizadora de la cultura en Aguablanca, en otros términos, pensarnos de nuevo como política cultural. Retomar ese sendero y trabajar desde la economía cultural, teniendo claro que el lucro y el beneficio debe estar orientado hacia las comunidades. Que sean ellas las que se vean beneficiadas. Por su puesto, seguir usando la cultura para conspirar en favor de las familias de Aguablanca.
- De igual manera, volver a movilizar a los grupos artísticos, a los sectores sociales, comunitarios; trabajar en red, tejer redes, buscar aliados en instituciones públicas y privadas. Volver a conspirar en pensarnos políticamente el Oriente de Cali.
- Siguiendo con las ideas anteriores, debemos pensarnos de nuevo la Feria de las Culturas, teniendo en cuenta que la organización ha decaído como política cultural y que su lugar de incidencia social y comunitaria en el Distrito y en la ciudad ha disminuido, debido a diversos factores, entre los que se encuentran, la mayor oferta artística y cultural en la ciudad y en el oriente de Cali. La diversificación de agrupaciones e iniciativas similares. Hay que replantear las actividades de la Feria, retomarla como lo fue en principio: La Feria del Distrito de Aguablanca.
- Hay que darle continuidad al modelo cultural, comunitario y de pedagogía para la liberación. Sin embargo, es importante fortalecerlo y articularlo en una gran estrategia que vincule por un lado el orden administrativo y por el otro lo político cultural. Es importante repensarse la manera de incidir en las comunidades de Aguablanca, teniendo en cuenta que los contextos han cambiado, y aunque aún se presenten diferentes condiciones de marginalidad, las familias

han adquirido y cambiado así sea un poco su calidad de vida. El acceso a espacios de esparcimiento, de arte, cultura y recreación.

- Hay que trabajar fuerte en el proceso de emisora comunitaria, vincular a más actores que representen a las comunidades del Distrito, y seguir dándole continuidad al modelo de comunicación desde lo popular y alternativo. Buscar la sostenibilidad económica y comunitaria y luchar por llegar a ser un proyecto de comunicación de la gente.
- Para el equipo de la Red, es clave abrir espacios de cualificación en materia de las líneas de trabajo comunitario, culturales y de comunicación. Es importante que las personas que están en el proceso sigan adquiriendo conocimientos en torno a estos aspectos. En el presente, el equipo cuenta con una gran experiencia en la labor cultural y comunitaria, sin embargo, hay falencias en entender las nuevas formas de la economía cultural o la Economía Naranja, espacio en el que ha estado inserta la organización, pero del que se conoce poco. También es importante empezar a generar espacios que reflexionen sobre el quehacer político de la organización y su construcción ideológica. Los aspectos políticos están claros para la Red y para la mayoría de las personas en el presente, pero es necesario reforzarlos y generar una unidad en las motivaciones y objetivos políticos.

Bibliografía

Angulo, Y. (26 de mayo de 2016). (Y. M. Angulo, Entrevistador).

Angulo, Y. M. (febrero de 2018). (L. C. Rengifo, Entrevistador).

Ávila, H., Martínez, J., López, H., Murillo, G., Salas, J., & Zapata, A. (2007). *Teorías Clásicas de la organización y el management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Barea, J. (1990). Revista de Economía Pública, Social y cooperativa. *CIRIEC-España*, 109-117.

Bejarano, Y. (octubre de 2016). (L. C. Rengifo, Entrevistador).

Brunner, J. (1988). *Un espejo Trizado; ensayos sobre cultura y políticas culturales*. Chile: FLACSO.

Caicedo, J. (2013). Comunal Estéreo, , radio de barrio, expresión sonora de otras ciudadanías. *Nexus*.

Caicedo, J. E. (septiembre de 2017). (L. C. Rengifo, Entrevistador).

Camacho, M. C. (13 de octubre de 2016). (L. C. Rengifo, Entrevistador).

Casanni, F., Rodríguez, J., & Sánchez, F. (2012). Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales. *universia business review*, 33, 48-69. Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de <https://ubr.universia.net/article/view/830/modelos-negocio-economia-creativa-emociones-redes-sociales>

Cortez , F. (febrero de 2018). (L. C. Rengifo, Entrevistador).

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*.

Eizaguirre, M., Urrutia, G., & Askunze, C. (2004). *Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas*. Bilbao.

Freire, P. (2005). *Pedagogía del Oprimido* (2 ed.). (J. Mellado, Trad.) México: Siglo Veintiuno.

- Gómez, R., & Zúñiga, M. (2006). *Mujeres Paz-íficas de Cali*. . Cali: Universidad del Valle.
- Hallwasch. (1960). *La memoria colectiva*. Editorial PUF.
- Hinestroza, H. (17 de julio de 2017). (Y. Molina, Entrevistador)
- Hleap, J. (2009). Hleap, J. (2009). Gestión del conocimiento y producción de lo social, la convivencia como recurso. . En J. Hleap, *El conocimiento social en convivencia desde los escenarios de la Educación popular* (págs. 183-194). Cali: Universidad del Valle.
- Hleap, J. (2011). La EP en la gestión del conocimiento social. *Nexus*.
- Holliday, J. (2001). Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. *Centro de Estudios y Publicaciones – Alforja. Costa Rica. Mayo, 2001.*, 1-8. Obtenido de <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/?p=694>
- Jelin, E. (2002). *Los trabajos de la memoria*. Siglo XXI Editores.
- Kaplún, M. (1985). *El Comunicador Popular*. Quito: CIESPAL.
- Molina, Y. (septiembre de 2017). (L. C. Rengifo, Entrevistador)
- Mulato, V. M. (agosto de 2017). (L. C. Rengifo, Entrevistador)
- Muñoz, F. (s.f.). *La Paz Imperfecta*. Granada.
- Palma, D. (1992). *La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. Estado Actual de la Sistematización*. Santiago de Chile: Ceaal.
- Perdomo, J. J. (7 de octubre de 2016). (Y. M. Angulo, & F. Cortez , Entrevistadores).

Pérez, G., & Norma, B. (2009). *Travesía hacia el encuentro de tres mundos: sistematización de la escuela política de mujeres pazífica, una experiencia de educación popular en clave de feminismos y no violencia* . Cali.

Quiñones, J. (20 de octubre de 2016). (L. C. Rengifo, Entrevistador)

Todorov, T. (1995). *Los abusos de la memoria*. Paidós.

Torres, A. (2013). *El Retorno a la Comunidad*. Bogotá: El Búho.

Ulloa, J., & Orrego, A. (2011). *Reconstrucción de la Asociación Centro de Desarrollo Comunitario Arcoíris, del Barrio Mojica II*. Cali.

Williams, R. (1981). *Sociología de la Cultura*. Barcelona: Paidós.

Yudice, G. (2002). *El Recurso de la Cultura*. Barcelona: Gedisa.