



## Lviv (Ucrania): desarrollo de un marco de planificación cultural participativo para la ciudad de Lviv<sup>1</sup>

**Nombre de la política:** elaboración de un marco cultural participativo (EPCF)

**Fecha de inicio:** septiembre de 2007

**Fecha de finalización:** en proceso

### CONTEXTO

#### CONTEXTO GUBERNAMENTAL

##### **Contexto de la ciudad**

La ciudad de Lviv está situada al oeste de Ucrania, a unos 70 kilómetros de la frontera con Polonia. Se fundó en 1256. A lo largo de la historia, ha tenido muchos nombres (Leópolis, Lemberg, Lwow Lvov y Lviv), lo que refleja su compleja historia bien como parte de los imperios austrohúngaro y polaco o bien como parte de la mancomunidad polaca-lituana. El último censo (2001) cifró la población en unos 721.000 habitantes, aunque las estimaciones actualmente

---

<sup>1</sup>El Observatorio Ciudades Inclusivas es un espacio de análisis y reflexión sobre políticas locales de inclusión social. Contiene más de sesenta estudios de caso sobre políticas innovadoras en materia de interculturalidad, desarrollo comunitario, acceso a los servicios básicos, igualdad de género, derechos humanos, protección del medio ambiente o erradicación de la pobreza, entre otros. La iniciativa ha contado con el apoyo científico del Prof. Yves Cabannes de la University College of London(15 casos) y de un equipo de investigadores del Centro de Estudios Sociales (CES) de la Universidad de Coímbra (50 casos), que ha trabajado bajo la dirección del Prof. Boaventura de Sousa Santos. Este Observatorio persigue detectar experiencias exitosas que puedan aportar elementos de inspiración a otras ciudades en el momento de diseñar e implementar sus políticas de inclusión.

El Observatorio Ciudades Inclusivas ha sido creado por la Comisión de Inclusión Social, Democracia Participativa y Derechos Humanos de CGLU. **Ciudades y Gobiernos Locales Unidos** (CGLU) es la plataforma mundial que representa y defiende los intereses de los gobiernos locales ante la comunidad internacional y trabaja para dotar las ciudades de un mayor peso político en la gobernanza mundial. La **Comisión de Inclusión Social, Democracia Participativa y Derechos Humanos** tiene por misión contribuir a construir la voz común de las ciudades de CGLU en materia de inclusión social, democracia participativa y derechos humanos. También persigue orientar a los gobiernos locales en el diseño de estas políticas y, para ello, promueve debates políticos, intercambio de experiencias y el aprendizaje mutuo entre ciudades de todo el mundo.

Para más información: [www.uclq.org/cisdp/observatory](http://www.uclq.org/cisdp/observatory)





fluctúan entre los 735.000 y los 830.000, dependiendo de la fuente de los datos. En parte, este hecho es debido al crecimiento experimentado dentro de los límites de la ciudad pero también a la expansión en la gran área metropolitana.

### Nivel de descentralización del país

Ucrania formaba parte de la antigua Unión Soviética, de la que se independizó en 1991. La sede del gobierno nacional está en Kiev. Lviv es la capital del distrito de Lvivska Oblast, pero el propio municipio tiene su distrito, lo que lo hace independiente de las autoridades del ámbito del distrito. La relación entre el Estado y el gobierno local puede ser compleja. El país todavía está en proceso de reconfigurar su gobierno, tras la independencia, y es frecuente encontrar sistemas de gobierno estatal, local y municipal que operan con intenciones contradictorias entre sí. El aparente solapamiento de ámbitos de responsabilidad constituye un gran reto, puesto que puede definir el acceso a rentas estatales.

La administración de la ciudad está dirigida por un alcalde y un ejecutivo municipal electos, cuya relación por lo general se caracteriza por el conflicto. El municipio de Lviv se divide en seis *raions*, cada uno de los cuales tiene su propia administración. La ciudad está rodeada por un elemento suburbano cada vez mayor.

**Nivel de gobierno en el que se ha desarrollado la política: institucional:** municipal e intercomunal (múltiples comunidades).

## CONTEXTO SOCIAL

Ucrania se convirtió en un estado independiente en 1991, con la caída de la Unión Soviética. A pesar de que consiguió la independencia hace poco tiempo, la población en general se considera ucraniana. Sin embargo, hay fuertes vínculos étnicos: con las personas de origen ruso en el este, con las de origen tártaro en el sur y con las de origen ucraniano en el oeste. Estos vínculos muy a menudo se materializan en las lenguas utilizadas. Aunque el idioma oficial del país es el ucraniano, en la práctica se trata de un país bilingüe: el ucraniano es la lengua elegida en el oeste, mientras que el ruso es la preferida en todos los demás lugares. La “división” lingüística es paralela a una clara división política y hay un sentimiento de desconfianza y no entendimiento entre ambas partes.

A diferencia de la zona este de Ucrania, hay grandes zonas del oeste que nunca formaron parte del imperio ruso, sino que estaban adheridas al gobierno austrohúngaro o polaco-lituano. En consecuencia, la ciudad y la población se identifican más con sus vecinos europeos. Entre principios de la década de 1930 y el año 1991, Lviv fue ocupada durante un período relativamente breve, primero se incorporó a la Unión Soviética a principios de los años 1930, a continuación fue ocupada por los nazis durante la Segunda Guerra Mundial y finalmente, por los soviéticos tras la Guerra.

Durante sus períodos de dominación imperialista, Lviv era un próspero centro económico, intelectual y artístico de Europa. El paisaje estructural del centro de la ciudad refleja esta historia y ha sido nombrado patrimonio de la UNESCO. Durante su ocupación en el último siglo, la arquitectura del centro de la ciudad no se destruyó y continúa siendo un fuerte símbolo del pasado brillante de la ciudad.





Desde 2008, Lviv es la sede de más de 2.000 entidades e iniciativas culturales de tamaños y tipologías distintos, entre ellas instituciones estatales, ONG, empresas comerciales privadas y artistas individuales (véase *Cultural Map of Lviv*, 2008). El arte y la cultura abarcan tanto lo tradicional como lo contemporáneo. En la ciudad, hay teatros, museos, editoriales, librerías, festivales, estudios fotográficos, parques, monumentos, estudios de grabación y diseño, casas de cultura, estudios de producción cinematográfica, bibliotecas y archivos. En el ámbito nacional, Lviv se percibe como un importante centro de la cultura ucraniana y este reconocimiento contribuye significativamente a la identidad como comunidad local. Una manifestación de este hecho es que Lviv es el único municipio de Ucrania con una oficina gubernamental basada en las industrias y la economía creativas.

El grupo destinatario para la iniciativa de la Elaboración de un Marco Cultural Participativo (EPCF) es la comunidad cultural de Lviv. Según su definición funcional, este grupo destinatario está formado por todas las personas y las organizaciones que participan en las actividades culturales de la comunidad, que tienen repercusión sobre ellas o que se ven influenciadas por estas. Esto incluye (pero no se limita) trabajadores culturales (personas, organizaciones e instalaciones), así como los que elaboran las políticas, los medios de comunicación, la intelectualidad, entidades y actividades empresariales y religiosas, educadores, miembros y representantes del barrio y proveedores de recursos.

La energía creativa de Lviv compensa el bagaje psicológico y social de años de aislamiento y represión bajo el régimen soviético. Tal y como se identifica en el ejercicio de planificación cultural de Lviv (2007/8), la comunidad se caracteriza por una profunda y dominante desconfianza de empresas cooperativas y colaborativas en general y de corporaciones, grandes instituciones y el gobierno en particular. Las preocupaciones públicas sobre estas entidades son que son corruptas, burocráticas, inflexibles y contraproducentes. Por lo general, hay una falta de liderazgo en apoyo a un bien común así como un sentimiento general de derecho y una falta de espíritu emprendedor derivada de ello. Además, la información no se comparte, lo que no sorprende. La gente no sabe dónde encontrar información relevante y los que disponen de ella no quieren compartirla a menos que compartirla les sirva de algo a ellos mismos.

## **DESCRIPCIÓN COMPLETA**

### **Presentación del programa**

La Elaboración de un Marco Cultural Participativo (EPCF) para la ciudad de Lviv (Ucrania) es un programa en funcionamiento vinculado a la realización de una visión a largo plazo para implicar al sector cultural de Lviv (y Ucrania) como catalizador significativo en el desarrollo de la comunidad y del país. El programa combina sensibilidad orientada al proceso con compromiso a largo plazo. Se centra en la capacitación en gestión de organizaciones, desarrollo de políticas, liderazgo y colaboración. Algunos de sus elementos clave son una estructura flexible diseñada para proporcionar contenido, supervisión y coordinación; actividades específicas para implicar a los participantes en múltiples formas de aprendizaje; vías dobles que hacen hincapié en la formación formal y la integración individual y en grupo de la información nueva y una infinidad de oportunidades de recibir críticas formales e informales que aportan datos para actualizar y desarrollar programas en el futuro.





## **Antecedentes**

La EPCF surgió a partir de la convergencia de cuatro factores. En primer lugar estaba el interés de la Fundación Cultural Europea (ECF), una entidad filantrópica cuya misión es apoyar la integración en la Unión Europea de los vecinos europeos a través de la cooperación cultural. La ECF considera que su papel es catalizar estos esfuerzos; aporta un respeto sano hacia las culturas en las que actúa y busca crear programación a través del desarrollo y la participación de partes interesadas locales. Además de aportar financiamiento para el programa, los miembros clave del personal son parte del equipo de diseño que está presente físicamente para los elementos de la implantación y la interconexión del programa. Sin el interés de la ECF, el programa no se habría iniciado.

El segundo factor eran las condiciones en la ciudad de Lviv, entre ellas una fuerte vinculación histórica con el arte y la cultura; una gran comunidad de artistas y trabajadores culturales, muchos de los cuales están deseosos de ampliar los horizontes de su propio trabajo y un ejecutivo municipal que reconoce el papel que la cultura puede desempeñar a la hora de crear la identidad de la ciudad para atraer al turismo. En tercer lugar está el hecho de que existía una organización, el Centro de Gestión Cultural (CCM), que se centraba a la vez en la cultura y en el desarrollo comunitario y que tuvo la capacidad de liderazgo para codiseñar y coordinar actividades así como el potencial para crecer a partir de sus experiencias. En cuarto lugar estaba la presencia de un proceso de consulta sobre el terreno con especialistas en desarrollo comunitario y cultura. Esta combinación de factores resultó ser integral en el desarrollo actual del proyecto y, en última instancia, de sus éxitos.

## **Orígenes y desarrollo del programa**

El programa se originó con un período de divulgación e investigación por parte de la ECF. Entre 2004 y 2007, el personal visitó Ucrania y apoyó proyectos del país. Tras visitar diversas ciudades para entender mejor el contexto local, la Fundación propuso inaugurar un programa en Lviv. Los/as funcionarios/as de la ciudad estaban interesados, había un/a anfitrión/ona disponible y se identificaron, examinaron y buscaron socios para un comité asesor local. El programa se lanzó en septiembre de 2007 con un congreso nacional que tuvo lugar en la ciudad y que se centraba en la cultura y el desarrollo de políticas.

Tras la conferencia, nueve meses de actividades piloto en Lviv exploraron la capacidad y la disposición de la comunidad a participar en la planificación cultural, un proceso de implicación pública dirigido a la comunidad. Al final de este período, el programa generó el Mapa Cultural de Lviv. El Mapa articuló el estado de la cultura en la ciudad e identificó tanto los retos como las oportunidades.

En el proceso comunitario, se hizo evidente que la planificación cultural no era un punto de partida óptimo para la iniciativa. Se examinaron las actividades y los resultados hasta la fecha y posteriormente se informó de cambios en el diseño para las próximas fases del programa. Lo más importante sería un cambio en el énfasis desde una actividad comunitaria más amplia a un desarrollo de capacidad individual en un entorno de cohorte o comunidad. Esta práctica de evaluación formal e informal que lleva al rediseño continuaría a lo largo de la fase II en la fase III.





Los/as participantes en la fase II eran de Lviv. Su éxito, asociado con el interés del fundador en desarrollar una red nacional de trabajadores/as culturales, alentó a los/las diseñadores/as del programa a buscar participantes de otras partes de la ciudad (fase III).

### Objetivos

Los objetivos del programa se han mantenido constantes a lo largo de los más de tres años de implantación e incluyen:

- a. Construir capacidad local para la participación significativa;
- b. Construir capacidades locales para la participación en procesos de participación en la Unión Europea;
- c. Construir capacidad e implicar a la comunidad como colaboradora en el discurso sobre el desarrollo de las políticas culturales de la UE y de sus estados vecinos;
- d. Alimentar la experiencia y la realidad locales en el pensamiento global de desarrollo cultural europeo occidental y
- e. Crear capacidad comunitaria para salvaguardar la diversidad cultural y artística en Europa.

Los objetivos han cambiado con el tiempo. En la primera fase, el objetivo principal era implicar a la comunidad en un proceso de planificación público. La implantación reveló la necesidad de reconsiderar el objetivo, por lo que el diseño del programa cambió. Los objetivos actuales son:

- a. Ofrecer formación en ámbitos específicos de desarrollo de capacidad: gestión de organizaciones, desarrollo de políticas, desarrollo de recursos, planificación estratégica, interconexión, gestión de proyectos, etc.;
- b. Exponer la comunidad cultural a otros modelos y prácticas;
- c. Fomentar el desarrollo de una red cultural nacional como plataforma para explorar asuntos y hacer recomendaciones que podrían ejercer un impacto sobre la política.

### Cronología

Fase*	Actividad	Período de tiempo
Preludio	Investigación y planificación preliminares (incluyendo visitas dentro del país)	2004-2007
Fase I	Proceso comunitario de apoyo a la planificación cultural	Septiembre de 2007- mayo de 2008
Interludio	Reflexión y evaluación**	Primavera de 2008
Fase II	Desarrollo de capacidad de cohorte; desarrollo organizativo de CCM (incluyendo interconexión nacional y europea); creación de red; página web	Junio de 2008- marzo de 2010
Interludio	Reflexión y evaluación	





Fase III	Expansión del desarrollo de la capacidad de cohorte en Lviv y en otras ciudades de Ucrania; página web; introducción de otras oportunidades de programación (es decir, Tandem)	Septiembre de 2010- junio de 2012
----------	--	-----------------------------------

\* Las fases se basan en grupos de actividades relacionadas con la contratación financiera de bienes raíces.

\*\* La reflexión y la evaluación estaban en curso a través de la implantación del programa.

Inicialmente, el programa debía implementarse a través de la ciudad de Lviv, la Oficina de Cultura y Turismo, el Departamento de Marketing, Creativo e Industrias Culturales. La responsabilidad de desarrollar el programa recaería en el coordinador del país (Centro para la Gestión Cultural) y en una Comisión Asesora formada por los representantes de la comunidad. El personal de ECF aportó la supervisión y la tutorización. El enfoque no funcionó por diversas razones:

1. Inexperiencia: los miembros organizadores locales y los/as funcionarios/as del gobierno tenían escasa experiencia en la naturaleza y el propósito del proceso público comunitario; el fundador y el asesor todavía estaban creando conocimiento del contexto ucraniano.
2. Falta de liderazgo significativo:
  - La actividad de la comisión asesora era opaca, desequilibrada, centrada en sí misma y operaba con objetivos opuestos.
  - Puesto que era una entidad en la que la comunidad desconfiaba, la presencia gubernamental era contraproducente.
  - Los papeles y las responsabilidades de los/las diseñadores/as y los/las asesores/as no estaban claros y se entendieron incorrectamente.
3. Difusión no efectiva: las tradiciones de interconexión profesional en Ucrania tienen tendencia a ser cerradas e inflexibles; la naturaleza de la propiedad de los medios de comunicación no apoya fácilmente la difusión de la información.

Para la siguiente fase, la gestión y el diseño general del programa pasó a ECF y CCM, lo que resultó ser mucho más efectivo, y esta estructura permanece hasta la fecha. ECF se centra en la adhesión a la misión, los objetivos y las intenciones del programa de la Fundación; CCM se centra en la relevancia del programa para Ucrania, así como su misión y objetivos organizativos. Tanto el personal de ECF como de CCM participan en el desarrollo y la implantación de programas específicos. ECF coordina asuntos físicos generales desde Ámsterdam, así como logística para transporte, etc. en los Países Bajos; CCM coordina el presupuesto ucraniano y la programación del país.





## Agentes del programa

Agentes	Funciones
Fundación Europea Cultural (Ámsterdam)	Financiamiento, codiseño, coordinación general del programa
Centro para la Gestión Cultural (Lviv )	Codiseño, coordinación del programa en el país
Ciudad de Lviv	Asesoramiento, anfitriona del programa inicial
Comisión Asesora de Mapas Culturales (Lviv )	Asesoramiento (planificación comunitaria y divulgación)
Varias organizaciones y consultores (Canadá, Reino Unido y Ucrania)	Formadores/as, presentadores/as invitados/as, dinamizadores/as y socios/as de programas transversales

## Beneficiarios

Los/as beneficiarios/as de la fase I fueron los miembros de la comunidad cultural de Lviv e incluyen un abanico de trabajadores/as culturales (artistas de todas las disciplinas, gestores/as de arte, propietarios/as de galerías, artistas comerciales, etc.), así como profesores/as, desarrolladores/as de políticas, periodistas, editores/as, padres/madres y otros miembros de la comunidad interesados. Los beneficios directos para ellos son:

1. Introducción a un proceso público de arriba abajo impulsado por la comunidad y participación en el mismo.
2. Creación del Mapa Cultural de Aviv.
3. Una oportunidad de conocer a otros miembros de la comunidad.
4. Desarrollo de nueva programación, basada en las recomendaciones del Mapa Cultural.
5. Establecimiento de un punto de contacto neutral y consistente entre los directivos de la ciudad y la comunidad cultural.

Los/las beneficiarios/as principales de la fase II, un subconjunto de la comunidad cultural, eran artistas individuales y/o miembros de organizaciones culturales (ONG, programas gubernamentales, etc.) establecidos en Lviv. Los beneficios eran:

1. Desarrollo de la capacidad de gestión para miembros de cohortes
2. Creación de una red de comunidad informal

Los/las beneficiarios/as secundarios/as continuaron siendo la comunidad en sentido más amplio, que ahora tenía acceso a más y mejores actividades culturales. Las comunidades y las organizaciones de fuera de Lviv se beneficiaban porque miembros de la cohorte participaban en proyectos de fuera de la ciudad.

Un beneficio inesperado para el Centro para la Gestión Cultural fue el claro replanteamiento del potencial del EPCF que llevaron a cabo organizaciones de gestión local en relación con sus propias iniciativas.

Los/las beneficiarios/as primarios/as de la fase III son los/las trabajadores/as culturales seleccionados/as para participar en la segunda cohorte. Esta fase todavía está en proceso, y aún tienen que evaluarse sus efectos.





### Procesos participativos desarrollados

La fase I era un proceso de participación de amplio alcance, inclusivo, accesible, interactivo, impulsado por los/las participantes, comunitario e intergeneracional. El diseño general se tomó de las directrices de la Red Creativa de la Ciudad de Canadá para la Elaboración de Mapas de la Comunidad. La metodología incluye entrevistas, grupos de discusión, pequeños debates en grupo, conferencias, simposios y charlas café comunitarias (es decir, World Café). Entre los participantes había ONG, artistas, creadores/as de políticas, educadores/as, personas relacionadas con las artes y con otros negocios, miembros de la comunidad interesados, periodistas y todas las demás personas que se considerase que ejercía un efecto sobre la cultura o que estaba influido por la cultura. Las invitaciones se hicieron llegar a través de una serie de mecanismos y medios, como folletos, listas de distribución/ correo electrónico, llamadas telefónicas, anuncios por la radio y publicidad en medios impresos.

La reacción de los/las participantes al proceso comunitario más amplio a menudo fue de confusión, escepticismo, falta de interés e irrelevancia percibida. Por norma general, los/las participantes no se sentían cómodos/as con ejercicios de respuesta abierta y preferían participar en tareas concretas y orientadas. La asociación con el gobierno local aumentó la desconfianza comunitaria de los/las funcionarios/as públicos/as, lo que dificultó la implantación y el impacto de los resultados. Los/as participantes expresaron un arraigado sentimiento de inutilidad hacia la planificación, como consecuencia de generaciones de no poder participar en la toma de decisiones y de estar supeditados a planificación sin resultados.

Claramente la comunidad no estaba preparada para participar en el proceso, puesto que no le veían sentido. Aunque el proceso tuvo como consecuencia la producción del Mapa Cultural, un documento que resultó ser útil a la hora de comunicar el contexto de Lviv a las personas de fuera de Ucrania, todavía hay muchos miembros de la comunidad que no acaban de apreciar su valor.

El contenido de la fase II crearía la capacidad de cada participante individual aunque su diseño reconocería el potencial de trabajar de manera cooperativa. Los/las participantes seleccionados/as eran trabajadores/as culturales implicados/as en ese momento en un proyecto que tenían un historial de producción en el ámbito cultural. Los procesos participativos incluían:

1. Búsqueda de participantes, a través del boca a boca, de Internet, de los medios sociales y de redes profesionales.
2. Un proceso de solicitud que mostraba criterios experienciales y motivacionales y una revisión de múltiples fase que incorporaba entrevistas;
3. Reuniones de varios días que mostraban una serie de elementos interactivos basados en introducir, explorar e integrar prácticas y metodologías nuevas;
4. Actividades planeadas y oportunistas entre las formaciones, diseñadas para ir más allá en la integración y la exploración de conceptos de formación y proporcionar vehículos para el debate de asuntos de actualidad;
5. Tutorización y preparación.

Los/las participantes respondieron al rediseño dando apoyo y con contundencia. Los comentarios durante y tras la implantación mostraron que el programa era significativo y tenía





impacto. Dada la respuesta positiva a la fase II, la fase III incorpora procesos de participación similares.

### **Institucionalización**

Se trata de un proyecto en funcionamiento. Actualmente, es un programa en proceso tanto de ECF como de CCM. El diseño del programa se lleva a cabo entre las dos organizaciones. CCM coordina la logística en el país y la implantación. ECF y/o CCM coordinan la logística para la actividad que se desarrolla fuera del país. ECF ofrece la supervisión institucional y financiera; CCM supervisa el presupuesto del país y la logística. Tanto ECF como CCM proveen de personal a la red para identificar nuevos programas de apoyo y transversales pero que den apoyo.

A medida que el proyecto se extienda por todo el país, centros regionales coordinarán y administrarán las actividades en sus respectivas regiones y participarán en la planificación, centrándose especialmente en sus propias comunidades. La apropiación y la responsabilidad de las funciones de la red pasarán al coordinador de la red (CCM) y a los centros de la red.

### **Financiamiento**

La Fundación Cultural Europea ha sido la principal fuente de financiamiento hasta la fecha. Se estima que el coste total general en el país hasta el final de la fase III será de 310.065 euros. La Fundación cubre todos los costes de desplazamiento del personal de ECF y de supervisión del programa. Se recibió apoyo en especie para la administración de CCM por parte de la Universidad Nacional de Ivano Franko/Lviv, y para actividades concretas y transversales por parte del Centro para la Historia Urbana de la Europa Centrooriental y el British Council. U.S. Peace Corps proporcionó apoyo en especie para el asesoramiento asignado al Centro para la Gestión Cultural (2007-2010).

### **Principales resultados y logros**

1. Participación de unas 70 organizaciones y más de 450 personas en las diversas fases de la puesta en práctica.
2. Implantación del primer proceso comunitario en Lviv (y Ucrania) que implica a más de 350 personas.
3. Creación de una nueva programación por parte del Ejecutivo Municipal y otras entidades, basada en recomendaciones del Mapa Cultural de Lviv.
4. Implantación de la primera cohorte de 20-24 jóvenes trabajadores/as culturales. Además, por lo menos 50 personas participaron en talleres de gestión cultural en las actividades más amplias asociadas con el programa. La implantación de la segunda cohorte tendrá un efecto sobre 50 hombres y 130 mujeres más.
5. Desarrollo de una red en expansión de trabajadores/as culturales y acciones relacionadas.
6. Desarrollo de organizaciones culturales locales, lo que implica más y mejores actividades culturales.
7. Desarrollo de empresas colaborativas entre trabajadores/as culturales de la ciudad de Lviv, lo que genera una mayor diversidad de eventos para el público.
8. Desarrollo de empresas colaborativas entre trabajadores/as culturales de Lviv con otros de otras zonas del país y de Europa.
9. Concesión de un mayor número de subvenciones para miembros de la cohorte.





10. Más proyectos que tienen en cuenta a los/las destinatarios/as con cifras de audiencia más altas.

### Lagunas todavía existentes

Las siguientes lagunas tratan asuntos de sostenibilidad:

- Conectar, cooperar y colaborar más y con mayor profundidad con organismos gubernamentales relevantes, iniciativas de grupos de presión, instituciones educativas y otros organismos comprometidos con un desarrollo similar, tanto en Ucrania como en Europa.
- Ampliar el potencial de asociación ucraniano para incluir organizaciones no culturales interesadas en resultados similares.
- Desarrollar una base de formadores/as locales que hablen ucraniano y que estén familiarizados/as con los contextos tanto ucraniano como cultural.
- Proporcionar formación para la Coordinación del Programa y los Centros de la Red en proceso de cambio, liderazgo y desarrollo comunitario.

### Evaluación global

EPCF es interesante porque explora las funciones de la cultura y el proceso a la hora de diseñar la programación para catalizar la transformación social. Históricamente, se ha marginado al sector social de estas iniciativas, posiblemente a causa de que se percibe solo en términos de sus productos finales (arte). En realidad, este sector está ocupado por personas que se conocen en conjunto por su creatividad e innovación; estos individuos poseen un conjunto de habilidades que actualmente se conciben como vitales en un mundo cambiante. El programa explora métodos para crear la capacidad del sector cultural de participar en dicho trabajo.

El diseño de EPCF integra visión, procesos, planificación temporal, inversión significativa en partes interesadas, evaluación significativa, aprendizaje conjunto y paciencia. Con ello, se aporta una idea a las comunidades filantrópicas y de desarrollo sobre cómo incorporar procesos como un elemento de diseño a la hora de catalizar el desarrollo comunitario.

El programa de EPCF ha tenido éxito porque los resultados indican que tienen lugar transformaciones individuales. Cuando se miden las condiciones actuales tomando como punto de partida lo definido en el Mapa Cultural, se hace evidente que las condiciones cambian, y los casos de los que se tiene constancia subrayan esta afirmación. A lo largo de los últimos tres años, los/las diseñadores/as y los/las participantes de EPCF han sido testigos de:

1. Mayor reconocimiento por parte de los participantes, los funcionarios de la ciudad, otros organismos comunitarios y un segmento creciente del gran público de la necesidad y el valor de la participación en el desarrollo de la política, así como el reconocimiento de que puede y debería participar el sector cultural.
2. Un claro crecimiento de la confianza de los/las participantes y una mayor capacidad de pensamiento crítico.
3. Un creciente interés en trabajar de manera cooperativa y colaborativa con otras personas de la ciudad, del país, de Europa y del mundo.





Continuaba habiendo retos, como:

1. Realidades técnicas del país.
2. Métodos fiables para identificar a los/las participantes nuevos/as.
3. Percepciones y suposiciones basadas en la cultura.
4. Contexto cultural (véase *Cultural Map of Lviv*).
5. Tiempo.

Los obstáculos han sido:

1. Falta de transparencia y de acceso a la información.
2. Reticencia y desinterés por parte del gobierno local y nacional.

Durante los pasados tres años y medio se han aprendido muchas lecciones, como:

1. Tener una visión más amplia, pero hacer pequeños pasos para llevarla a cabo; avanzar despacio y con un propósito.
2. A la hora de diseñar la intervención, entender dónde están los/las participantes, no dónde quieren que estén. (Este hecho tuvo como consecuencia tres “falsos” inicios en la fase I y un falso inicio durante la expansión de la fase III; también se manifestó en el deseo inicial del programa de trabajar en asociación con el gobierno local.)
3. Participar en un proceso abierto.
4. Incorporar las lecciones aprendidas lo más rápido posible.
5. Entender la importancia de ganar confianza.
6. Tener paciencia.

### **Replicabilidad**

El contexto determinará la replicabilidad. La replicación en contextos con una historia social y política y asuntos actuales similares a Lviv y Ucrania sería la más fácil y la que podría aplicarse de manera más sencilla (véase el Mapa Cultural de Lviv). Las localizaciones más compatibles probablemente serían los antiguos estados soviéticos y otras poblaciones que han estado sujetas a represión y aislamiento persistentes.

Es posible que algunos elementos del programa puedan desarmarse, en concreto el proceso de elaboración de mapas culturales y el modelo de cohortes para la formación. Ambos ciertamente ya se han usado en otros contextos; sin embargo, los métodos plasman suposiciones occidentales sobre la confianza, la iniciativa, el éxito, la colaboración y el papel del proceso de la comunidad, lo que podría ser problemático y entrar en contradicción con la cultura local si no se tiene en cuenta en el diseño.

### **RESUMEN**

La Elaboración de un Marco Cultural Participativo para la ciudad de Lviv se inauguró en septiembre de 2007. Los objetivos específicos incluyen crear capacidad de la comunidad local para la participación significativa en el proceso público, crear capacidades para la participación





en los procesos de la Unión Europea, crear capacidad e implicación para el discurso alrededor del desarrollo de políticas culturales en la UE y en sus estados vecinos, alimentar la experiencia y la realidad locales del pensamiento general sobre el Desarrollo Cultural de la Europa Oriental y crear la capacidad de la comunidad de salvaguardar la diversidad cultural y artística en Europa. La iniciativa, que comprende múltiples fases, tiene la intención de catalizar el sector cultural en Ucrania en un papel activo en el desarrollo del país creando la capacidad individual en los ámbitos de gestión, desarrollo de políticas y liderazgo y desarrollando una voz nacional para la exploración de interés y objetivos comunes.

Aunque la visión y los objetivos de este proyecto han sido siempre los mismos, el diseño ha sido flexible en el reconocimiento de un contexto (individual, regional, nacional e internacional) en constante cambio, como resultado del desarrollo de conciencia de los diseñadores del proyecto, la mayor capacidad y consecuente implicación de los participantes y un entorno nacional e internacional cambiante.

Hasta la fecha, el programa ha progresado en tres fases. La fase I era un proceso amplio y comunitario que dio como resultado la articulación de un Mapa Cultural de Lviv. Los resultados y las recomendaciones de este mapa inspiraron el diseño y la implantación de la fase II, centrándose de manera estratégica y más concreta en el desarrollo de la capacidad individual de desarrollo. La fase III es el resultado de las lecciones de diseño aprendidas en la fase II y se amplía para incorporar la participación de otras entidades urbanas del país. La fase III también incluye la inauguración de una red nacional de entidades culturales para fomentar la colaboración, la cooperación, el coaprendizaje y la exploración de intereses y preocupaciones compartidos.

Los/las beneficiarios/as directos/as de este programa son los/las participantes así como las comunidades en las que viven. Los/las beneficiarios/as indirectos/as incluyen otros países europeos fronterizos y la propia Europa.

El financiamiento para el proyecto ha procedido principalmente de la Fundación Cultural Europea, con un pequeño apoyo para elementos específicos del British Council/Ukraine y apoyo en especies de ONG locales e instituciones educativas. También recibió apoyo tanto económico como en especies a través de U.S. Peace Corps.

Los resultados hasta la fecha incluyen:

1. Participación de 70 organizaciones aproximadamente y más de 450 personas en las diversas fases de implantación.
2. Implantación del primer proceso comunitario en Lviv (y Ucrania) que implica a más de 350 personas.
3. Creación de nueva programación por parte del Ejecutivo Municipal y de otras entidades, basada en las recomendaciones del Mapa Cultural de Lviv.
4. Implantación de la primera cohorte que implica a 20-24 jóvenes trabajadores/as culturales. Además, por lo menos 50 personas participaron en talleres de gestión cultural y 110 personas lo hicieron en las actividades más amplias asociadas con el programa. La implantación de la segunda cohorte tendrá un impacto en 50 hombres y 130 mujeres más.





5. Desarrollo de una red creciente de trabajadores/as culturales y acciones relacionadas.
6. Desarrollo de organizaciones culturales locales, lo que implica más y mejores actividades culturales.
7. Desarrollo de empresas colaborativas entre trabajadores/as culturales de la ciudad de Lviv, lo que implica una mayor diversidad de eventos para el público.
8. Desarrollo de empresas colaborativas entre los/las trabajadores/as culturales de Lviv con otros de otras zonas del país y de Europa.
9. Concesión de un mayor número de subvenciones a miembros de la cohorte.
10. Más proyectos que tienen en cuenta a los/las destinatarios/as con cifras de audiencia más altas.

Continúa habiendo retos, como:

1. Realidades técnicas del país.
2. Métodos fiables para identificar a los/las participantes nuevos/as.
3. Percepciones y suposiciones basadas en la cultura.
4. Contexto cultural (véase el Mapa Cultural de Lviv ).
5. Tiempo.

Los obstáculos han sido:

1. Falta de transparencia local y acceso a la información.
2. Resistencia y desinterés de los gobiernos local y nacional.

#### Para más información:

Fundación Cultural Europea ([www.eurocult.org](http://www.eurocult.org)), Philipp Dietachmair, director del programa  
Centro para la Gestión Cultural ([www.kultura.ua.org](http://www.kultura.ua.org)), Ihor Savchak, director  
Linda Knudsen McAusland (lkmca6199@gmail.com), consultora

#### Comisión de Inclusión Social, Democracia Participativa y Derechos Humanos de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU):

Tlf: +34 93 342 87 70.

[www.uclg.org/cisdp](http://www.uclg.org/cisdp)

#### Agradecimientos y créditos

Linda Knudsen McAusland investigó y redactó este caso bajo la supervisión de la Dra. Nancy Duxbury, del Centro de Estudios Sociales de la Universidad de Coimbra (Portugal), en 2010.

#### Referencias bibliográficas

Savchak, I., Knudsen McAusland, L. & Kotska, O., 2008, *Cultural Planning in Lviv : Cultural Mapping*. Lviv , Ukraine & Amsterdam, The Netherlands: Centre for Cultural Management and The European Cultural Foundation. Electronic version:  
[www.kultura.org.ua/index.php?lang\\_id=3&content\\_id=140%20](http://www.kultura.org.ua/index.php?lang_id=3&content_id=140%20)





Creative City Network of Canada, 2007, *Cultural Mapping Toolkit*. Vancouver: Creative City Network of Canada and 2010 Legacies Now. Electronic version: [www.2010legaciesnow.com/fileadmin/user\\_upload/ExploreArts/Toolkits/CultureMapping.pdf](http://www.2010legaciesnow.com/fileadmin/user_upload/ExploreArts/Toolkits/CultureMapping.pdf)

Knudsen McAusland, L., 2007-2010, Planning notes and documentation for Elaboration of a Participative Cultural Framework (EPCF) for the City of Lviv .

Knudsen McAusland, L., 2010-11, Interviews with EPCF participants, coordinator and funder.

Khabrieva, T.Y., Vasiliev, V.A. & Andrichenko, L.V., *Eurasia, UCLG Gold Report*. [www.cities-localgovernments.org/gold/gold\\_report.asp](http://www.cities-localgovernments.org/gold/gold_report.asp)

O'Connell, S. & Wetzel, D., 2003, Systemic soft budget constraints in Ukraine, in J.A. Rodden, G.S. Eskeland & J. Litvack (eds.), *Fiscal Decentralization and the Challenge of Hard Budget Constraints* MIT Press, pp 353-392. URL: [www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/ukraine.01.26.01.doc](http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/ukraine.01.26.01.doc)

Lviv demographic information, 2011, various websites

