Impacto

Diseñar las condiciones para el encuentro

Por Paula Cancela · 3 de septiembre de 2026



Hace un tiempo, al terminar una actividad en Finnegans Comunidad Creativa, me quedé observando una conversación que continuaba en un pasillo. El encuentro ya había terminado, pero tres personas seguían hablando: una artista, un docente y alguien que trabaja en una organización social. Intercambiaron contactos, compartieron ideas y esbozaron un proyecto que, hasta una hora antes, no existía.

No sé si ese proyecto llegó a concretarse. Tampoco importa demasiado.

> *Lo que me quedó dando vueltas fue otra cosa: nadie había organizado esa conversación. Sin embargo, tuve la sensación de que* ***allí había ocurrido algo tan valioso como la actividad misma****.*

Esa escena volvió a mi memoria muchas veces desde entonces. También vuelve cada vez que alguien me pregunta **qué hace una gestora cultural dentro de una empresa**.



Cuando empecé a trabajar en **Finnegans Impacto**, la fundación de Finnegans, respondía hablando de los proyectos que llevábamos adelante. Programas educativos, convocatorias para artistas, alianzas con organizaciones culturales y sociales, espacios de formación, festivales. La respuesta era cierta, pero siempre me dejaba la impresión de que estaba describiendo las herramientas y no el trabajo.

Con el tiempo entendí que la dificultad no estaba en explicar qué hacíamos, sino en **nombrar aquello que buscábamos generar**.

En una empresa es relativamente sencillo identificar qué produce cada área. Hay equipos que desarrollan productos, otros que gestionan personas, otros que administran recursos o diseñan estrategias comerciales. La gestión cultural no siempre responde a esa lógica. Sus efectos rara vez son inmediatos y muchas veces aparecen cuando la actividad ya terminó. **Una conversación que continúa, una colaboración inesperada, una idea que encuentra un interlocutor, una alianza que empieza a tomar forma**.

Fue entonces cuando la lectura de *Desculturizar la cultura*, de Víctor Vich, me ayudó a ponerle nombre a una intuición que ya venía apareciendo en mi trabajo. Allí

propone dejar de pensar la **cultura** exclusivamente como un conjunto de actividades o expresiones artísticas para entenderla como una **dimensión que atraviesa la vida social**.

> ***La cultura también es el lugar donde se producen sentidos, vínculos e imaginarios.***

Si aceptamos esa perspectiva, la gestión cultural deja de consistir únicamente en programar actividades. Empieza a verse como una práctica que interviene sobre las condiciones que hacen posibles ciertos encuentros.

Esa idea modificó mi manera de mirar lo que hacemos en Finnegans Impacto.



Trabajamos en la **intersección entre arte, tecnología, educación y comunidad, siempre en articulación con la empresa**. Acompañamos proyectos artísticos, impulsamos programas educativos y construimos alianzas con organizaciones muy diversas. Pero cada vez me interesa menos pensar esas iniciativas como un fin en sí mismas. Las veo, sobre todo, como oportunidades para acercar personas, conocimientos y trayectorias que difícilmente se cruzarían por otros medios.

No hay una fórmula para que eso suceda. Podemos convocar, facilitar una conversación, abrir un espacio compartido. Lo que ocurre después ya no depende de quien organizó el encuentro. Y quizás ahí resida una de las particularidades de este trabajo.

> ***No producir directamente los vínculos, sino generar un contexto donde tengan la posibilidad de aparecer**.*

Esa misma idea transformó también mi manera de entender las **alianzas**.

Con frecuencia las describimos como acuerdos entre organizaciones. En la práctica, una alianza empieza a adquirir verdadero sentido cuando deja de ser solamente un compromiso institucional y se convierte en un espacio de intercambio entre personas. Es allí donde circulan preguntas, formas de trabajo, maneras de mirar un problema y conocimientos que ningún actor posee por sí solo.

Algo parecido sucede cuando una empresa trabaja junto a organizaciones culturales, sociales o educativas. A menudo, esas relaciones se imaginan desde una lógica de aportes: una parte financia, otra ejecuta; una ofrece recursos, la otra recibe apoyo. Sin embargo, las colaboraciones más interesantes que vi desarrollarse desarman rápidamente esa idea. **Cada participante llega con un saber específico y todos terminan ampliando, aunque fuera un poco, su propia mirada**.

En ese punto encuentro especialmente sugerente la definición de políticas culturales propuesta por Néstor García Canclini, quien las entiende como las intervenciones desarrolladas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos organizados para orientar el desarrollo simbólico de una sociedad. Esa definición amplía el mapa de quienes participan en la producción cultural y permite pensar que las fundaciones empresariales también pueden ocupar un lugar en esa trama.

No porque deban reemplazar a las instituciones culturales ni asumir funciones que les son ajenas. Su aporte puede ser otro: **habilitar conversaciones entre sectores que suelen trabajar por separado y construir puentes allí donde normalmente hay distancia**.

Esa posibilidad me llevó, casi sin darme cuenta, a reformular la pregunta inicial.

Ya no me interesa tanto responder qué hace una gestora cultural dentro de una empresa.

> *La pregunta que hoy orienta mi trabajo es otra: **¿qué relaciones ayudamos a hacer posibles?***

No porque los proyectos hayan dejado de importar: son indispensables. Son la forma concreta que toma el trabajo cotidiano. Pero dejaron de ser el único lugar desde donde mirar lo que hacemos.

Finnegans

3 de septiembre de 2026

Me interesa prestar atención a esos efectos que no siempre entran en un informe de gestión: **las conversaciones que continúan cuando termina una actividad**, las colaboraciones que aparecen meses después, las personas que descubren intereses comunes allí donde antes solo había trayectorias paralelas.



Finnegans Impacto sigue siendo una experiencia en construcción. Como ocurre con muchos procesos culturales, una parte de sus resultados solo puede reconocerse con el paso del tiempo. Tal vez por eso desconfío de las definiciones demasiado cerradas.

Hoy prefiero pensar la **gestión cultural como el trabajo de crear condiciones para que personas, saberes e instituciones entren en relación**. Lo que nazca de esos encuentros nunca está completamente bajo nuestro control. Y, justamente por eso, cuando sucede, suele abrir posibilidades que ningún proyecto habría podido prever por sí solo.

Sumate a convertir la innovación y la creación colectiva en motor de transformación junto a **Finnegans Impacto**.