

## CUIDAR LO COMÚN



# **George Yúdice**

## **CUIDAR LO COMÚN**

HACIA UNA GESTIÓN CULTURAL REGENERATIVA



© George Yúdice, 2025  
© Prólogo: Àngel Mestres, 2025

Derechos reservados para todas las ediciones en castellano

© Ned ediciones, 2025

Primera edición: septiembre, 2025

Preimpresión: Fotocomposición gama, sl

ISBN: 978-84-19407-77-1  
Depósito legal: B 14135-2025

Impreso en Podiprint

Impreso en España  
*Printed in Spain*

La reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento expreso de los titulares del *copyright* está prohibida bajo el amparo de la legislación vigente.

**Ned Ediciones**  
[www.nedediciones.com](http://www.nedediciones.com)

Este libro está dedicado a Sylvie Durán Salvatierra,  
mi inspiración para todo lo que pienso sobre  
cuidado, cultura, salud y vida.

También lo dedico a la memoria de Ecio Salles  
y Heloísa Teixeira (antes Buarque de Hollanda),  
grandes gestores que me abrieron muchas puertas  
y horizontes.



## ÍNDICE

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Agradecimientos.....                                                      | 11  |
| Prólogo. ÀNGEL MESTRES.....                                               | 13  |
| 1. Aprender haciendo para el bien común.....                              | 19  |
| 2. Casa Gallina: <i>hub</i> de procesos restaurativos.....                | 49  |
| 3. MediaLab-Prado: mediando la creación de comunes.....                   | 143 |
| 4. MAR: el museo que se nos escapa.....                                   | 255 |
| 5. Agência de Redes para Juventude: transformar el deseo<br>en poder..... | 289 |
| 6. Conclusión: reflexiones teóricas.....                                  | 341 |





## AGRADECIMIENTOS

Sylvie Duran ha acompañado y comentado los temas tratados en este libro desde que empecé a trabajar en él hace más de una década, y su mirada ha contribuido en gran medida a mejorarlo. Néstor García Canclini ha apoyado este proyecto desde que lo inicié, y tuvo la amabilidad de leer el borrador casi definitivo y aportar observaciones que lo han mejorado. Mi editor, Alfredo Landman, ha cuidado este libro conmigo durante muchos años. He aprendido mucho de las personas que han dirigido los proyectos que analizo en este libro: Osvaldo Sánchez, Josefa Ortega, David Hernández, Rodrigo Simancas, Valentina Sánchez y Christian Rojas, por Casa Gallina; Marcos García, Laura Fernández, Antonio Lafuente, Jesús Carrillo, Gloria Durán, Juan Freire, Christina Martínez Aransay y Manuel Prados, por Medialab-Prado; Janaina Melo, Bruna Camargos, Gleyce Kelly Heitor, Marcela Campos y Hugo Oliveira, en el Museu do Mar; Marcus Faustini, Veruska Delfino, Valquiria Oliveira y Aline Resende, en la Agência de Redes para Juventude. Entrevisté a muchas otras personas —en su mayoría participantes en estas iniciativas— para conocerlas mejor; sus nombres figuran en las páginas siguientes. Además, he mantenido conversaciones o he obtenido información importante sobre iniciativas culturales en Ciudad de México, Madrid y Río de Janeiro de Ana Rosas, Eduardo Nivón, Àngel Mestres, Francisco Cruces, Heloísa Teixeira (antes Buarque de Hollanda), Silviano Santiago, Beatriz Resende, Julio Ludemir, Lia Calabre y Eduardo Soares. Daniel Mato, Toby Miller, Rina Carvajal, Yolanda Martínez-San Miguel, Lillian Manzor y Manuel Bermúdez son amigos con los que he

conversado sobre mis proyectos. Marta Beltrán Bahón, del equipo de Ned Ediciones, hizo un excelente trabajo de corrección. Por último, Mariví Véliz, Fabián Pereira, Yohan Rivas Briñas y Manuel Madrigal me ayudaron a corregir el borrador final.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad de Miami por los fondos de investigación que me han permitido llevar a cabo mis estudios de casos.

## PRÓLOGO

Conocí personalmente a George en algún momento durante el curso escolar 2005-07 del máster en Gestión Cultural que yo coordinaba. Lo invité a la universidad a dar una conferencia a los alumnos del curso; en aquel entonces él era profesor de la NYU y lo recibí con un exceso de precaución, respeto y desmesurada admiración. Fue un encuentro lleno de generosidad por su parte, que hizo que en pocos minutos desapareciera cualquier reserva, y se creó un respeto mutuo de confianza total por su parte. Pero ¿qué pasó con esa desmesurada admiración? Pues que aumentó, no por la impresionante sesión que, como profesor, hizo con los alumnos, sino porque al acabar y ya fuera de horario del curso, George se sentó encima de una mesa de la clase y provocó un diálogo cercano con ellos; me acuerdo perfectamente del tema. Un porcentaje elevado de alumnos procedía de diferentes países de América Latina. Con mucho interés, les preguntó por la música emergente de sus países. Sara, de Portugal; Mauricio y Norton, de Brasil, por citar algunos, al principio contestaban muy cartesianamente: «Yo soy de aquí, y hay este grupo; yo soy de allá, y está esta cantautora...». George fue profundizando: «¿Conocen a tal grupo? ¿Conocen este movimiento que fusiona el funk con el jazz?». Sorprendidos, vieron que podían hablar no como alumnos de gestión cultural, delante de las preguntas de un profesor de la NYU, sino como si estuvieran decidiendo dónde iban a tomar copas y a bailar esa noche con George... Yo observaba asombrado ese ambiente que había creado. Y el diálogo se convirtió en tertulia, con repetidas frases del tipo: «¿De verdad que conoces este grupo de esta fa-

vela de São Paulo?» o «¿Cómo puedes conocer este tipo de música que estoy escuchando desde hace solo quince días?». George se reía, pero los escuchaba atentamente; dialogaba, pensaba, investigaba y, sobre todo, cuidaba.

«¡Vayan con cuidado!» es una de las advertencias maternas más habituales que escuchamos en la infancia. Pero ¿hasta qué punto estamos dispuestos a cumplirla? ¿Acaso este «ir con cuidado» debería acompañarnos durante el resto de nuestra vida? Asimismo, ¿es lo mismo «ir con cuidado» que «cuidar»? En cierto modo sí, aunque podríamos ampliar la noción hasta situarla como uno de los ejes éticos vitales: ir con cuidado, actuar con cuidado, valorar el cuidado, practicar el cuidado, compartir el cuidado, defender el cuidado, gestionar el cuidado.

El reverso a esto no es el descuido —en un sentido inocuo—, sino un despiadado ejercicio de destrucción. Ir con cuidado, cuida; no hacerlo, daña. Sin embargo, las cosas se complican. ¡Siempre se complican! La advertencia materna de ir con cuidado puede desembocar en una sobreprotección insana, del mismo modo que podríamos considerar los discursos reaccionarios y ultranacionalistas, tan en boga en la actualidad global, como la voluntad de cuidar una nación —o una noción de nación, pues el imaginario es fundamental en estos profotascismos del siglo XXI—, donde, para «cuidar» este imaginario patrio, debe atacarse todo lo que se considera perjudicial. Por ello, es importante, como nos muestra Yúdice, anclar los cuidados al bien común, entendido no como algo grupal, selecto y excluyente, sino transversal, participativo e inclusivo, también de lo no humano. El propio autor nos lo recuerda en el primer capítulo: «La noción de cuidado va más allá de las prácticas familiares o sanitarias convencionales y se extiende a la responsabilidad hacia el medio ambiente, la vida no humana y las infraestructuras sociales que sustentan el bienestar colectivo».

Todo lo vivo participa y comparte este sentido común, que es el sentido más noble y, por ello, más primario. Hablar de un sentido común va más allá del marco excluyente en el que suele encerrarse esta expresión. «¡Esto es de sentido común!», expresado normalmente con

escarnio o condescendencia, suele utilizarse para mostrar cierta jerarquía intelectual de los que imponen una forma homogeneizadora al resto. Pero, en realidad, y más allá de una expresión acusadora, el sentido común puede convertirse en lo que verdaderamente es: un sentir compartido por todo lo viviente que debe cuidarse, atenderse o, al menos, no ser dañado. Un sentir que requiere, a la vez, de un entender, pues como nos recuerda María Zambrano, «en el principio del conocimiento, el entender y el sentir no podrían vivir separados». Siguiendo a la filósofa, reunirlos de nuevo «requiere ya un cierto saber y arte basados en la confianza, en la no-irracionalidad del sentir, y ayudados por la docilidad del entendimiento».<sup>1</sup>

¿No son acaso las cuatro iniciativas que recoge este libro un ejemplo de un saber/sentir que obra con delicadeza y respeto, cultivando lo común —radicalmente transversal— y alejándose de los comunismos elitistas, ya sean artísticos, ideológicos o económicos? Con el relato de los proyectos que activan este cuidado del bien común, George no se limita a teorizar o mencionar algunos aspectos clave, sino que nos transmite aquello tan sutil, intangible y complicado de narrar: la experiencia personal, lo vivido allí, *in situ*. Este *in situ*, el estar presente —tan fundacional de la ética de los cuidados—, nos lo comparte Yúdice desde una prosa descriptiva y testimonial. Así se comprende el momento mágico que provocó en aquella aula de la universidad a principios de siglo, y que mencionaba al inicio de este texto. ¿Hay otro modo? Con él sentimos las fosas nasales congestionadas y cómo, poco a poco, se despejan gracias a los aceites esenciales de una persona vinculada a Casa Gallina. ¿Un ejemplo anodino? Sí, porque de esto se trata: de menudencias. Porque es desde la menudencia cuando damos espacio a lo íntimo, que es también lo anodino, lo cotidiano, lo anónimo. Todo aquello que no solo rechaza, sino que también ataca, la lógica despiadada con la que actúan los que se erigen como cuidadores exclusivos de unos pocos, en detrimento del resto. Una lógica que revela su incapacidad —o negati-

1. María Zambrano, *Los bienaventurados*, Alianza Editorial, Madrid, 2022, págs. 120-121.

va empecinada— de ser relacional, pues lo racional y lo relacional beben de la misma fuente común: no hay pensamiento sin relación. Lo anodino, como lo frágil, el descarte y lo marginal, fecundan una posibilidad: la posibilidad de volver al sentido (común) que da el hecho de atender. Pensémoslo: atender es servicio, sí, aunque también es poner atención. ¿Y no es la puesta de atención —y el arte de poder mantenerla—, el gran reto en esta sociedad desatendida y dispersa, distorsionada, donde la atención se desvirtúa y pasa a ser exclusiva de una práctica de poder, de grito y motosierra, de excentricidad nihilista y de golpe de macho en la mesa de bar?

Prestar atención, como todo préstamo, requiere salir del egoísmo y la desconfianza para adentrarnos en un territorio desconocido: prestar, al igual que escuchar, implica apertura a un otro que es, por definición, alteración. Altera nuestro conocimiento, nuestro prejuicio, nuestras expectativas, nuestra idea de «nuestro». A la alteridad de la otredad (como mera reverberación) se la puede denostar, combatir, invisibilizar, expulsar —y todo el abanico del vocabulario ultrarreaccionario—, o bien, desde la ética del cuidado, se la puede atender. Prestar atención, ser todo oídos, estar presentes, recibir. ¿Basta con esto? No. En todo recibir hay también un dar. En toda escucha aflora un diálogo. A través de Yúdice, recorreremos estos diálogos que van más allá de un intercambio de ideas: diálogo es encuentro. Y aquí, el encuentro implica fecundación: llamémosle arte, cocina, huerto, porque en última instancia los resultados no son tan importantes. O sí que lo son, pero en su justa medida, pues el proceso, el mientras tanto, es igual de valioso, o más.

No es sencillo que un libro se convierta en un documento polifónico donde a partir del recorrido intelectual —y sobre todo vital— de su autor, podamos participar de esta pluralidad de iniciativas. Todos esos «mientras tanto», algunos de los cuales fructificaron en ideas u objetos tangibles, otros en comidas, conversaciones, tertulias en un aula o sueños, y algunos, igual de importantes, no resultaron en nada: abortos, fracasos, errores, olvidos, deserciones, caídas. Porque aquí no hay receptorio, ni panfleto, ni marketing. Lo que sí hay, y en cantidad, es inspira-

ción, pues la ilusión se contagia como se contagia el desespero (ningún relato es neutro, todo libro tiene consecuencias). Así, gracias al modo de relatar estas iniciativas —y decimos «relatar» a conciencia, pues la palabra enlaza con «relación»—, nos anima a ser algo más que lectores: nos activa ese sentido dormido, o desmotivado, un sentido que nos lleva a participar, a comprometernos, a cocrear.

En nuestro caso, como gestores culturales, los ejemplos que expone George suponen no solo una fuente de inspiración, sino también desafíos, pues cuestionan algunas inercias demasiado condicionadas por la práctica institucional y nos invitan a la reinención. Es aquí donde aparece la tercera palabra de la «ecuación Yúdice», ya presente en el título: la primera es «cuidados», la segunda «común» y la tercera «gestión». Porque de la gestión depende que las iniciativas sean, en verdad, lo que se proponen o lo que afirman ser. Por ello, como él mismo detalla, es tan importante la gestión del cuidado, que define como «los procesos en que participa una diversidad de personas para reinventar los formatos institucionales en los cuales se gestiona para el bien común». En dicha reinención, resulta fundamental conocer el lugar donde se lleva a cabo el proyecto y a las personas que lo habitan. Y conocer es reconocer, pues un simple conocimiento ligado al dominio, al control, está muy alejado a lo que aquí se propone. Este re-conocimiento —insistente y siempre inacabado— se basa en la escucha y la horizontalidad. Todo reconocimiento conlleva dignificación, al igual que toda escucha genera empatía. Son principios que nos protegen de tergiversar el cuidado, convirtiéndolo en algo vertical, sobreprotector, condescendiente o manipulador. Además, nos ayudan a llegar al siguiente paso, que él denomina «multiplicar el arte de la mediación», pues la gestión debe ser siempre bisagra, puente, balanza en un mundo con alta incertidumbre. Es un arte, sí, pero no un don innato e inalcanzable: la gestión es un ejercicio continuo para aprender a mediar y, lo más importante, para tejer una red de complicidades que nos ayude en esta tarea. «El éxito —nos recuerda Yúdice— viene de la cantidad y la densidad de redes que se puedan establecer».

Aquella tertulia en la universidad, que podría ser un apartado en algún lugar de este libro, no acabó en una noche de baile y copas... eso se pospuso unos años. Fue en julio de 2012, esta vez en México D.F. (ahora Ciudad de México), y se convirtió en una cena después de una conferencia que di. Los organizadores me avisaron minutos antes de empezar de que George Yúdice y Sylvie Durán Salvatierra asistirían, y de que les habían reservado dos sillones en primera fila. Aquel encuentro en Barcelona me dio la seguridad de que un amigo venía a cuidarme, a prestarme su atención. Y así fue. Y algunos pensarán: ¿solo fue una cena? Pues sí, no hubo fiesta ni baile, pero había razones que justifican que esa segunda parte de la noche no tuviese lugar; dejémoslo en que la sobremesa se alargó más de lo previsto.

Les invito a leer este libro y a reflexionar en el momento histórico que estamos viviendo, donde muchos logros sociales vuelven a tambalearse, donde ningún valor está a salvo y cualquier atrocidad permanece latente, impune o golpeando de frente. George nos propone poner en el centro esta ética de los cuidados para el bien común. Gracias.

En un mundo donde ni la política ni la ética se imponen en muchas decisiones que deberían orientarnos hacia un futuro mejor, y donde esto resulta desalentador, libros como este se vuelven imprescindibles, porque las reflexiones y propuestas teóricas se acompañan de ejemplos y testimonios que nos recuerdan que, a pesar de las pesadillas y el insomnio angustiante, existe también el sueño reparador.

Àngel Mestres / @mestresbcn / Sant Pere de Ribes,  
marzo de 2025