

# Nueva perspectiva de análisis metodológica en las redes culturales.

## Análisis de una red cultural transnacional en Berlín.

*New perspective of methodological analysis in cultural networks.*

*Analysis of a transnational cultural network in Berlin.*

**Carmen Jaimes Aldave**

Alice Salomon Hochschule, Maestría en Gestión de Conflictos

Interculturales, Alemania

carmenjaimes.pe@gmail.com

### Resumen

Esta investigación analiza la especificidad y potencial de las redes culturales a través de una metodología mixta, basada en la investigación cualitativa, análisis de redes y herramientas de gestión de proyectos. Se pone en resalto el trabajo de los agentes culturales como actores activos y mediadores entre las organizaciones y los colectivos culturales. Las primeras observaciones evidencian el alto nivel de pertenencia a múltiples redes externas de los mismos actores, que se creyó inicialmente ser un riesgo para la supervivencia en el tiempo de la misma red. Un análisis de redes más amplio identificó los beneficios y los impactos positivos de la multipertenencia de redes, sobre todo en el intercambio de información y recursos en el menor tiempo posible.

**Palabras clave:** Redes Culturales; Múltiple Redes de Pertenencia; Agentes Culturales.

### Abstract

This research analyzes the specificity and potential of cultural networks through a mixed methodology, based on qualitative research, network analysis, and project management tools. The work of cultural agents as active actors and mediators between organizations and cultural groups is highlighted. The first observations show the high level of belonging to multiple external networks of the same actors, which was initially believed to be a risk for the survival of the same network over time. A broader network analysis identified the benefits and positive impacts of network multi-membership, especially in the exchange of information and resources in the shortest time possible.



**Culturas. Revista de  
Gestión Cultural**

Vol. 7, Nº 2, 2020  
pp. 40-63  
EISSN: 2386-7515

Recibido:15/07/2020  
Aceptado:1/09/2020



**Keywords:** Cultural Networks; Networks of Multiple Memberships; Cultural Agents.

## 1. Introducción

El presente artículo surge desde el interés de conocer desde el interior la estructura y la dinámica de una red cultural activa en Berlín.

Se emplea una metodología mixta basada en la investigación cualitativa, en aproximaciones de redes y la gestión de proyectos.

Se tiene el objetivo de analizar la red en base a un trabajo de observación participante para proponer, sucesivamente, un proyecto de acción que permita el mantenimiento de la misma red en el tiempo.

Para la siguiente observación se escogió una comunidad de agentes culturales que, cada año, se reorganiza para crear una performance artística que viene representada en el contexto cultural del Karneval der Kulturen (Carnaval de las Culturas). El evento se realiza durante los días feriados de la Pentecostés en Berlín. La primera edición del carnaval fue en el 1996 como rechazo a los motines xenofóbicos que se verificaron en el distrito de Lichtenhagen en la ciudad alemana de Rostock. Por más de veinte años, el carnaval sigue siendo una celebración a la diversidad e interculturalidad. Aquí, artistas, gestores y agentes culturales de distintas partes del mundo, y culturalmente activos en la capital, se reúnen para dar vida a distintas expresiones artísticas a través de las artes performativas.

La comunidad de gestores (agentes) culturales, que se decidió investigar, es una de las cien agrupaciones que participan en el Carnaval de las Culturas desde el año 2010. Se trata de una red abierta y accesible que tiene como grupo principal el Colectivo Cultural Ríos Profundos. El colectivo surge como una iniciativa para la participación cultural y artística de la comunidad peruana de Berlín, en procesos de desarrollo humano, diálogo intercultural y equidad de género.

Este grupo es el que activa toda la red compuesta por los mismos integrantes del colectivo, estudiantes universitarios, músicos y artistas latinoamericanos que radican y se desenvuelven en las diferentes disciplinas artísticas en Berlín.

El periodo de investigación se realizó desde marzo hasta agosto del 2019. Se identificaron algunas debilidades que ponían en riesgo la organización del proyecto cultural. A través de un detallado mapeo de actores, se identificaron en los miembros de la red una multitud de otras redes externas a las que pertenecían. La idea inicial de dispersión de los integrantes en otros proyectos y redes externas a la red analizada se creía un limitante y riesgo de supervivencia de la misma red.

A través de la observación participante y el análisis de redes se logra identificar el potencial de la red y de los subgrupos en su interior.

La metodología mixta ha favorecido la identificación de dos posibles acciones con la finalidad de mantener la supervivencia y efectividad de la red; poniendo en evidencia el gran capital social y cultural que este tipo de redes poseen.

El presente artículo constituye una contribución práctica para la gestión de otras redes culturales, al proponer una gestión-organización basada en el análisis del capital social y cultural de los actores (Bourdieu 1986, Reich 2018). Una de las razones por las cuales las redes culturales podrían ser consideradas inestables, es precisamente porque no se estarían considerando el gran recurso cultural y social de cada miembro de la red, y de cada grupo que la compone.

### **1.1. Justificación del problema**

El presente artículo surge con el objetivo de entender los procesos dinámicos y cambiantes como la organización de eventos culturales de organizaciones o colectivos sociales basados en estructuras informales, horizontales, y de un trabajo en redes con diferentes niveles de participación de sus miembros. Se observa y analiza a la comunidad de agentes culturales como una red, y no como una institución ya que así permite entender las dinámicas cambiantes de interacción e intercambio de recursos (Brun, Benito y Canut 2008). Por ello, ha sido necesario un análisis desde una perspectiva menos institucional, colocando al gestor cultural como un agente, como un actor activo – insertado en el conjunto de redes – que se desenvuelve como mediador entre las organizaciones culturales y los movimientos ciudadanos (Martinell 2011) entre esferas geográficas que van de lo local o lo más internacional.

Este artículo se enmarca y contribuye así al campo de las redes culturales

## **2. De la gestión a la acción cultural**

Se prefiere definir en el presente contexto los gestores culturales como agentes. Para comprender lo siguiente es necesario revisar la literatura sobre la gestión cultural.

Existen diferentes líneas de definición del gestor cultural, cuyo significado va evolucionando con el tiempo y el contexto geográfico.

La tendencia de pensamiento de los años 1970 que surgió, sobre todo, en los países económicamente más desarrollados, consideraba el gestor cultural como un empresario de la cultura con capacidades en el ámbito económico, financiero y de marketing (Colbert 1994). Estos

requerimientos garantizaban el éxito de la dirección de una institución cultural, la cual se centraba en los valores de calidad y de excelencia de la *oferta principal y de los servicios adjuntos* (Kotler 1967). La gestión cultural se centraba en la excelencia de la oferta cultural, y en resultados altamente eficaces y eficientes.

El conjunto de conocimientos de la gestión de las artes (Byrnes 2014) proviene de la unión de las teorías del sector de la administración de empresas, la gestión de proyectos y de los intereses y saberes en el ámbito artístico cultural. Inicialmente, esta tendencia se difunde, también en los países económicamente menos desarrollados, sin tener en cuenta, los contextos regionales y las necesidades de las diferentes comunidades como en los casos de América Latina, caracterizado por la desigualdad económica y la injusticia social.

Es, precisamente, en el contexto de los países menos desarrollados económicamente que proviene una nueva y más actual tendencia para dar respuesta a las necesidades socioculturales de las diferentes comunidades. Surge una nueva línea de pensamiento que considera el gestor cultural como un agente de cambio, un mediador entre la creación, la participación y el consumo cultural. El gestor cultural es capaz de poder desarrollar un proyecto artístico cultural, articulando su inserción en una estrategia no tan empresarial, sino más social y territorial (Mariscal Orozco 2007).

Se va tomando distancia del rol del gestor cultural como un individuo que emprende y que posee habilidades de gestión, para acercarse más a la figura del agente cultural. Se entiende por agente cultural a toda persona o grupo que realiza labores relacionadas con la cultura (creadores, gestores, investigadores, productores, formadores, difusores, intérpretes). Un agente conectado con la comunidad con el objetivo de intermediar entre los ciudadanos y las políticas culturales (Martinell 2008). Efectivamente, el agente busca mediar entre las comunidades y las instituciones para planificar acciones culturales donde la misma colectividad pueda intervenir y decidir.

El objetivo principal para los agentes culturales es de proyectar acciones socioculturales que tengan un impacto social que beneficie las comunidades de interés. El agente cultural implica a los actores de las comunidades para responder a sus diferentes necesidades, y así involucrar a la mayor parte de la colectividad hacia un proceso de cambio o reflexión (Martinell 2008).

Esta segunda línea rompe con los esquemas de la gestión cultural vista desde una perspectiva jerárquica y vertical, basada en la decisión de políticas culturales provenientes desde los vértices (donde se centraliza la información y las decisiones) de las estructuras organizativas; y concede, envés, participación y una apertura al diálogo con las comunidades, las cuales entran en campo, estructurando y

alterando el proceso de toma de decisiones (Jaimes 2019).

El agente cultural se posiciona en una línea de acción de proyectos que requiere un nuevo enfoque, que consiste en implementar la gestión cultural con un acercamiento al estudio de redes, en modo de interactuar con todos los posibles actores involucrados con la finalidad de difundir beneficios a favor de las comunidades, y reducir los daños que se podrían ocasionar si no se involucrarían a todos los posibles actores que se relacionan directa o indirectamente a un específico tema.

Esta situación demanda a los nuevos agentes desarrollar una serie de habilidades para las cuales los gestores culturales no fueron entrenados en la formación tradicional de la gestión cultural, a los cuales se les enseñó a planificar un programa cultural, a aprender los condicionantes técnicos de un espectáculo, a desarrollar estratégicamente actividades y tareas, a controlar presupuestos, a buscar financiación pública o privada. Tal como describen Brun, Benito y Canut (2008): *"a representar a nuestra entidad, a gestionar correctamente nuestros recursos humanos. En una palabra, a ser un buen y leal trabajador de nuestra institución"*.

Los tiempos actuales exigen mayor interdisciplinariedad y trabajo en red. Las habilidades tradicionales del gestor cultural no resultan ser suficientes en el trabajo de campo; el nuevo perfil del agente cultural requiere nuevas herramientas, nuevos métodos de acercamiento a un determinado contexto que exigen un alto sentido analítico y crítico en múltiples disciplinas, acompañado por un constante trabajo de pensar, analizar y trabajar en redes culturales.

### **3. Las redes culturales**

Antes de adentrarse en la especificidad del tema, es importante observar las redes como configuraciones de múltiples uniones estratégicas que surgen a raíz de un proyecto. Este es el motivo de conexión de todas las redes que se crean, formando una especie de alianza entre ellas para llevar a cabo su finalidad.

Las redes culturales se caracterizan por tener como finalidad, aquella de compartir información y conocimiento<sup>1</sup>. La adaptabilidad y flexibilidad son las características principales de las redes culturales, ya que son entidades dinámicas, que se reinventan así mismas mediante la incorporación de nuevos elementos o la sustitución de aquellos que no logran cumplir los fines para los cuales existen. Las redes puras cuentan con una baja centralidad. Los nodos principales se caracterizan por la

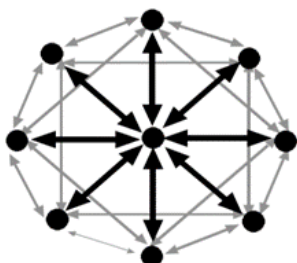
---

<sup>1</sup> Cfr. Sobre las tipologías de redes de Newman (2008) en *The Structure and Function of Complex Networks*.

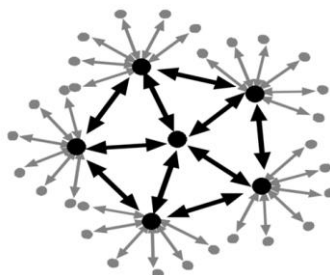
cantidad de información que circula a través de ellos, como, también, la capacidad de captar y redistribuir información. Puede haber nodos más importantes que otros, pero todos son necesarios para la circulación de información y conocimiento, ya que el objetivo de toda red cultural es lograr obtener el mayor impacto en la colectividad. Se distinguen dos tipologías de redes, una centralizada y otra caracterizada por la pertenencia de los miembros a otras redes.

### Figuras A y B. Ejemplo de dos redes distintas

**Figura A.** Red centralizada



**Figura B.** Red múltiple



Fuente: Brun, Benito y Canut (2008:97)

Brun, Benito y Canut retoman los estudios sobre *cultural networking* de Devlieg (2001) y evidencian que en este tipo de agrupaciones se refuerzan algunas características como: ampliación de los horizontes profesionales, nuevos conocimientos, capacidad de comprensión a un nivel más profundo, discusión sobre valores en un contexto intercultural, aumento de las aptitudes individuales necesarias para el trabajo cultural y colaborativo, mayor confianza profesional y refuerzo desde el punto de vista territorial.

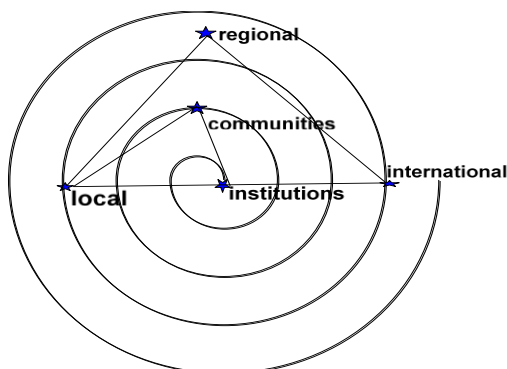
Una red cultural internacional es la expresión máxima de accesibilidad, circulación y transmisión de conocimiento descentralizado; donde la concentración de poder organizacional y decisional no depende de un único núcleo de personas, sino de una división de diferentes responsabilidades que varían a según de la especialidad de cada miembro en la red.

Eduard Delgado, uno de los pioneros en considerar el estudio de redes en ámbito cultural en el contexto hispanoamericano, afirmaba: si el paradigma del ecologismo es pensar globalmente, actuar localmente, (*think global, act local*), *el de la acción cultural sería paradójicamente, el contrario: piensa localmente, actúa globalmente* (*think local, act global*). Efectivamente, basándose sobre esta afirmación, se cree que el operador cultural es un agente de una postura activa y un compromiso local que, aun así, no deja de mirar diferentes horizontes porque es consciente que solo interviniendo desde los pequeños proyectos locales se pueden

construir dinámicas que se propaguen y tiendan a tejer relaciones transnacionales que ayuden a desenredar núcleos centrales de poder del conocimiento e información.

La siguiente figura 1 de Jaimes (2019) sintetiza la dinámica de la red cultural: una red que, de una esfera local, va construyendo redes y creando puentes en un ámbito más amplio geográficamente, a través de acciones que pueden ser replicadas para amplificar los impactos sociales en beneficio de un mayor número de personas.

**Figura 1.** Espiral de amplificación de impactos de las redes culturales



Fuente: Jaimes (2019: 20)

Los agentes culturales, que tienen como objetivo un mayor impacto sociocultural en la colectividad, han comprendido que ya no es suficiente operar desde la centralidad de las instituciones culturales, sino desde la inmersión en la realidad de los espacios comunitarios junto a acciones conjuntas que requieren un pensar y actuar en red. Esta nueva mirada hacia cuestiones socioculturales comporta nuevos valores que los nuevos agentes culturales deben poseer, ya no una predominancia de la masculinidad del corporativismo, sino valores femeninos como la flexibilidad, la adaptabilidad y la mediación frente a situaciones cambiantes que requieren mayor capacidad de diálogo y cooperación de diferentes actores.

De este modo, las redes necesitan de nuevos indicadores de referencia para conocer la eficiencia de operatividad que según Devlieg (2001) es posible medirlas a través de: la capacidad de confrontación entre operadores nacionales, locales y regionales, la velocidad de transmisión de la información o conocimiento relevante, la capacidad para desarrollar ideas innovadoras, la capacidad de diálogo intercultural, el continuo reciclaje profesional y transferencia de conocimiento alrededor de las técnicas de cooperación, el incentivo de la movilidad de trabajadores culturales, productos e ideas, incluyendo cambios en las formas de distribución cultural (subredes, proyectos en red) y la creación de nuevas alianzas de apoyo y financiación.

### **3.1. Karneval der Kulturen: el motivo de activación de la red**

El festival multicultural que se celebra cada año, desde el 1996 en Berlín, Der Karneval Der Kulturen (KDK) es la razón de activación de la red de agentes culturales. Hoy en día, el KDK es uno de los carnavales europeos más representativos juntos al Carnaval de Notting Hill en Londres y al de Zomercarnaval de Rotterdam. La kermesse cultural existe desde 1996, y desde 2016, la organizadora del evento es Piranha Arts AG (PA) que opera como sello discográfico, organización cultural y consultora de networking.

Los mismos organizadores sostienen que: "*El carnaval es la integración en acción*". El programa ofrece cuatro días de actividades de danza, teatro, música y gastronomía. En la última edición del 2019 atrajo a más de 1.1 millón de visitantes e involucró a 4.400 voluntarios como parte del desfile, realizando un trabajo de creación y organización durante todo el año<sup>2</sup>. El evento comprende, anualmente, la participación de 1.000 artistas en el pasacalle y más de 100 formaciones que representan los distintos grupos culturales, entre ellos, el Colectivo Cultural de Ríos Profundos y toda la red de agentes culturales que la acompaña. Es precisamente en este contexto que se coloca la red en cuestión.

El *Karneval Der Kulturen* es una gran oportunidad para todos los operadores culturales de representar una parte de la propia identidad cultural, y al mismo tiempo, interactuar y confrontarse con agentes culturales de otras proveniencias. El lugar del evento representa el espacio público como puente de diálogo entre diferentes comunidades.

## **4. Métodos y datos**

El método de investigación se basó en la metodología de investigación cualitativa basada en la observación participante (Flick 2012), que consiste en la inmersión completa en el campo de trabajo, donde se participa como miembro, pero también como persona que influye en lo que se hace. Así mismo, se recurrieron a herramientas de análisis de redes y de marco lógico para analizar el potencial capital cultural y social de la red.

Se entró en contacto con los integrantes de la red por medio de un estudiante de maestría en gestión cultural en Alemania, que había formado parte de dicha red y proyecto en la edición anterior del Karneval Der Kulturen.

Al entrar en contacto con los miembros, y con el trascurso de la participación, se fue acentuando el interés sobre el funcionamiento y las

---

<sup>2</sup> Fuente de información: [http://piranha-arts.com/#karneval\\_der\\_kulturen](http://piranha-arts.com/#karneval_der_kulturen)



particularidades de la red. Se comenzó, entonces, a recolectar información y datos útiles en modo de entender la dinamicidad y el mantenimiento de esta. Dicha modalidad implicó un alto nivel de compromiso, de participación en las reuniones, tareas, actividades y eventos organizados por la misma comunidad que tuvieron lugar desde finales de marzo hasta mediados de Agosto en diferentes locaciones de la ciudad. Los primeros dos meses se realizó un trabajo colectivo sobre la creación y la organización del concepto artístico de representar: coreografía, vestuarios, acompañamiento musical y representación simbólica de la comparsa; los dos meses sucesivos de mayo y junio fue el periodo de mayor intensidad de trabajo: ensayos, logística y coordinación durante el día del evento. Durante este tiempo, las reuniones fueron constantes de 2 a 3 reuniones por semana y las coordinaciones cotidianas por medio del móvil y de correos electrónicos. En los meses de julio y agosto se realizó un trabajo de devolución de materiales alquilados, almacenamiento de vestuarios y decoraciones, archivo de fotos y material de prensa. Hubo lugar una reunión final de retroalimentación colectiva sobre los puntos a mejorar y aspectos organizativos que resultaron exitosos y que podían ser replicados en las futuras ediciones del carnaval.

Tratándose de una observación participante se tuvo una determinada incidencia en el desarrollo de las específicas actividades y tareas relacionadas a la recolección de fondos, realización colectiva de las vestimentas, apoyo en la compra de materiales, búsqueda de recursos materiales; y apoyo en la dirección de la comparsa en el Karneval Der Kulturen. Los roles fueron diversos y todos requerían estar en contacto con diferentes grupos de la misma red, cada uno enfocado en una tarea o más tareas específicas. Con mayor razón, se podía tener una perspectiva general del nivel de interacción y colaboración entre estas. Siendo parte de la misma red y compartiendo la misma visión se evidencia el alto grado de compromiso y de subjetividad en el logro de los objetivos.

A seguir, se presentará la conformación de la red, compuesto al mismo tiempo por otros cuatro grupos específicos con una función determinada. Los miembros de la red son en gran mayoría agentes culturales especializados en diferentes disciplinas artísticas. Se identifica el gran potencial de capital social cuando se comienza a analizar las otras redes de pertenencia de los componentes, sea en los países de proveniencia que, en el país de residencia, en este caso en Alemania. Analizando las principales redes de pertenencia, resaltó un factor común en todos los miembros de un determinado grupo, cuyo rol es decisivo para la funcionalidad de la red. Este grupo presentaba como común denominador, la pertenencia de sus integrantes a instituciones universitarias en Berlin. Se observa, entonces, que el mayor capital social y cultural proviene de este grupo. Se evidencia, entonces, la importancia de formar una acción de cooperación entre los centros académicos y la

misma red en modo de favorecer la supervivencia y dinamicidad de la red misma en el tiempo.

## 5. Resultados

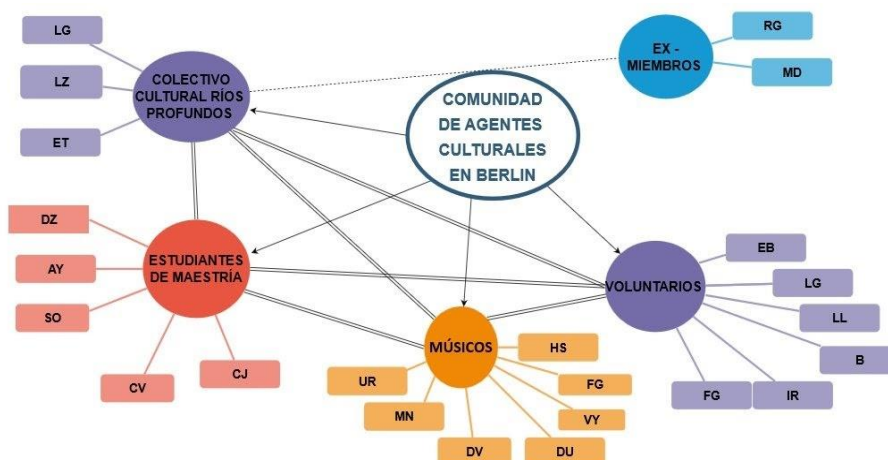
En la red de agentes culturales en Berlín se identificaron cuatro grupos principales (Figura 2): grupo central representado por los fundadores del colectivo cultural Ríos Profundos, grupo de los estudiantes de maestría, grupo de músicos profesionales y grupo de voluntarios.

A los cuatro grupos, se podría agregar uno, compuesto por exmiembros que mantienen contacto con la red (Figura 2).

Se precisa que, con la finalidad de facilitar la lectura de los gráficos, se indican las iniciales de los miembros y las siglas de las instituciones y agrupaciones de personas o lugares en los gráficos representados.

Como se puede ver en el gráfico, los grupos están compuestos, a la vez, por diferentes integrantes, de los cuales se han escogido, aquellos que tuvieron un rol determinante y un compromiso constante en la realización del proyecto. De la siguiente manera, el colectivo cultural viene representado por tres miembros, el grupo de los estudiantes por cinco, el grupo de los músicos por siete, el grupo de los voluntarios por seis; y el grupo de los exmiembros por dos.

**Figura 2.** Composición de actores de la comunidad de agentes culturales en Berlín y sus interrelaciones



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia la alta cohesión entre los cuatro grupos, lo que indica la alta interacción e intercambio de información entre los grupos, representado en el gráfico con las dobles flechas que indican el alto nivel de reciprocidad de intercambio entre estos. Mientras, el grupo de los exmiembros es un grupo más aislado, pero que se mantiene conectado con la red por medio de los miembros fundadores, aunque si esto no significa su participación y compromiso en la edición corriente, por eso se escoge la línea punteada de conexión. Cada grupo viene representado por un color diferente, indicando su especificidad y su alta identificación con su grupo de pertenencia.

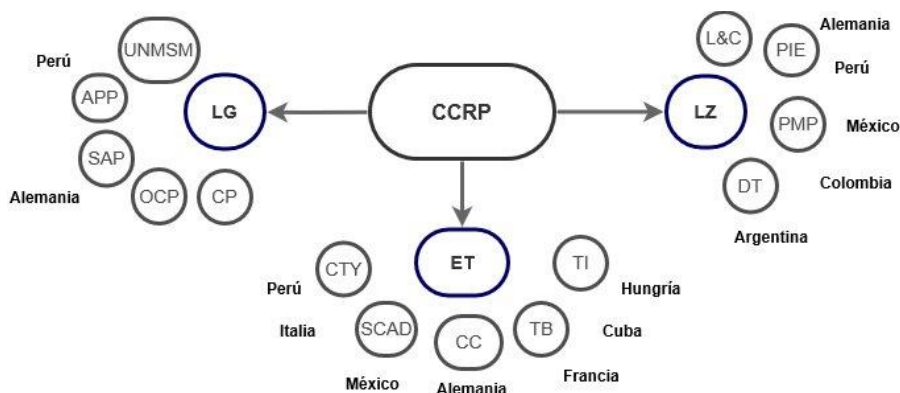
El núcleo principal de la red es el grupo fundador, el colectivo cultural Ríos Profundos que surgió como una iniciativa para la participación cultural y artística de la comunidad peruana de Berlín, en procesos de desarrollo humano, diálogo intercultural y equidad de género. Se funda a fines del año 2004 por iniciativa del Consejo de Consulta de Peruanos. Se integra por organizaciones y personas de distintas nacionalidades, entre las que destacan parte importante los artistas y profesionales peruanos afincados en Berlín. Desde el año 2010, el colectivo está presente como uno de los grupos representantes de la cultura peruana en el evento berlinés del Karneval Der Kulturen (KDK).

El grupo fundador está configurado por personas que han dado vida al mismo colectivo y que forman parte organizativa de las actividades de organización de la comparsa peruana. A través, de ellos, se lanzan convocatorias durante el periodo de Enero – Marzo que permite la participación de otras personas interesadas. Los tres miembros más representativos de este grupo son gestores culturales peruanos que se desenvolvían profesionalmente en el Perú, y que al llegar a Berlín aspiraron a seguir desempeñándose en el mismo ámbito.

En la figura 3, se representa a cada uno de los tres miembros fundadores con las respectivas múltiples redes a la que cada uno pertenece sea en el país de origen, en aquel donde residen y en otros distintos según el recorrido personal y artístico emprendido. Es evidente el contacto de los miembros con otras redes: centros de estudios, asociaciones de artistas, sociedades de personas, proyectos artísticos, centros de trabajo, comunidades de personas que frecuentan, centros de representación gubernativa e instituciones. Así, alrededor de LG, se pueden observar cinco principales redes: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Asociación Promusica Peruana, Sociedad Académica Peruana, Consulado Peruano en Alemania y otras comunidades u organizaciones peruanas en Berlin. Entorno a ET se pueden ver cinco redes de pertenencia: Compañía Teatral Yuyachkani, Civica Scuola di Arte Drammatica, Colectivo La Calaca y otras instituciones relacionadas al panorama teatral berlinés e internacional en donde impartió talleres sobre la realización de máscaras. En fin, LZ cuenta con cuatro principales

redes de pertenencia: Luz y Color, Proyecto Intercultural Eyenamá, Proyecto Malambo Palanquero y otras redes sobre las danzas tradicionales en Alemania y el América Latina.

**Figura 3.** Red de multipertenencia de los miembros del Colectivo Cultural Ríos Profundos (CCRP)



Fuente: elaboración propia

La figura 3 resalta, entonces, la pertenencia de cada actor a redes relacionados a su propio expertise. Se pueden observar la presencia de otras catorce redes culturales diferentes que provienen solo de tres individuos, y al mismo tiempo, se evidencia la conexión que estas otras agrupaciones tienen con nueve países diferentes. Se podría afirmar, entonces, que el mismo núcleo de activación de toda la comunidad de agentes culturales, en la red cultural de Berlín, es de carácter transnacional.

Otro grupo está formado por estudiantes que han llegado a Berlín para realizar estudios de posgrado, en su mayoría, de maestrías relacionadas al arte y a las ciencias sociales. La activación del grupo proviene de los contactos directos e indirectos del grupo central, como también, por medio de convocatorias por las redes sociales. Se evidencia que este grupo de actores es el más inestable en cuanto los estudiantes van cambiando periódicamente, dependiendo de la duración de permanencia de los estudios. Asimismo, este grupo es fundamental en la red cultural por los lazos y vínculos que va tejiendo, los cuales van modificando constantemente la red, según las mismas necesidades y objetivos del colectivo cultural. Entonces, se podría afirmar que esta agrupación es aquella que dinamiza toda la red según los miembros que se van añadiendo y se van retirando durante todos los ciclos organizativos, y que junto al grupo precedente de los fundadores toman algunas de las decisiones organizativas más importantes.

El presente grupo de estudiantes está compuesto por personas que no se conocen todas las unas con las otras, y que se caracteriza por mantener sobre todo relaciones débiles, poco intensas o distantes ya que

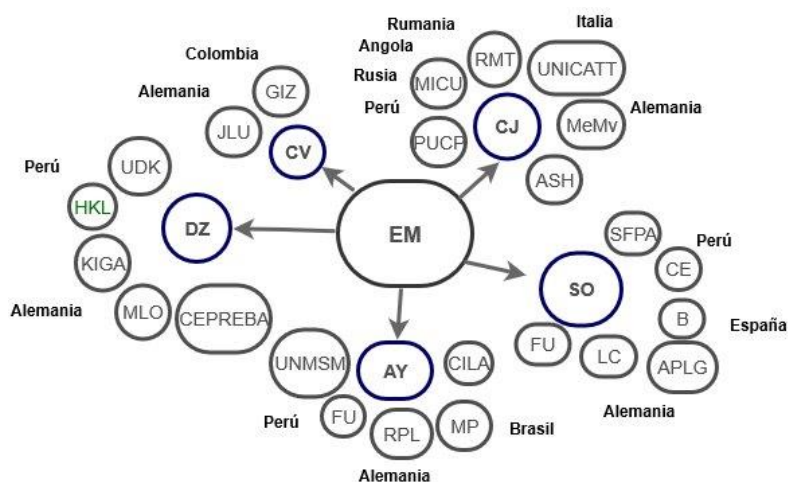
forman parte de centros académicos diferentes, especializados en disciplinas diversas y pertenecientes a otras redes. En efecto, una red débil es de más fácil reconstrucción porque no requiere de relaciones fuertes, con un mayor coste social (Rodríguez 2004). Esto no significa que el nivel de cooperación sea bajo, se trabaja por una misión común donde cada uno tiene un alto nivel de responsabilidad.

Los vínculos débiles, como en el caso de los estudiantes de maestría, crean la red en su conjunto y son las que conectan a todos los actores. De alguna manera, el grupo de estudiantes ha sido aquello que ha contribuido al orden y, al mismo tiempo al desorden en el interior de la red. De acuerdo con la teoría de la "*fortaleza de las relaciones débiles*" (Granoveter 1973). En este tipo de sistema parecería que esas relaciones no-fuertes, no-intensas, serían las más importantes y las que le dan fortaleza a la red.

Precisamente, la agrupación de estudiantes ha sido aquella que ha aportado con nueva información y conocimiento – gracias a sus múltiples redes de pertenencia – en el método de organización. Es aquella que, también, ha sabido conectar los otros grupos pertenecientes a esta red, resaltando roles y responsabilidades específicas.

Se analizan más en detalle a cinco miembros de este grupo de estudiantes de maestría que han tenido una función más protagónica en la organización de la comparsa y de todas aquellas actividades y tareas relacionadas. Son todas estudiantes mujeres que emprendieron estudios de maestría en distintas universidades en Berlín. De igual manera, como en el grupo anterior, se observa otras múltiples redes de pertenencia: centros de estudios, instituciones culturales, agrupaciones de agentes culturales e instituciones gubernativas locales/nacionales (Figura 4).

**Figura 4.** Red de multipertenencia de los miembros del grupo de Estudiantes de Maestría (EM)



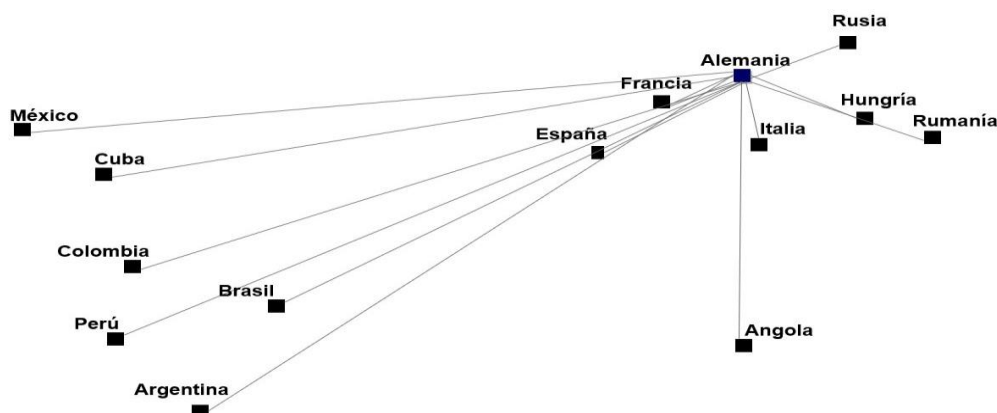
Fuente: elaboración propia

Así entonces, DZ cuenta con cinco principales redes de pertenencia: Universität der Künste Berlin, Haus der Kulturen Lateinamerikas e.V, Kindergarten Alegria, Centro de Pre Bellas Artes de Lima y Municipalidad de Los Olivos. AY pertenece a cinco redes: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Freie Universität Berlin, sello independiente Mundo Paralelo, Coloquio Internacional de Literaturas Amazónicas y el comité editorial de la Revista Peruana de Literatura. SO cuenta con otras seis redes de pertenencia: Freie Universität Berlin, La Casona Barcelona, Berlinale, Cinencuentro, compañía de Audio Projects La Garrida, Stagefactory Studios of dance and performing arts de Berlín. Alrededor de CJ se observan seis redes de pertenencia: Pontificia Universidad Católica del Perú, Università Roma Tre, Alice Salomon Hochschule, Università Cattolica del Sacro Cuore, Mamis en Movimiento, Ministerio de Cultura del Perú y diferentes instituciones diplomáticas. CV cuenta con dos principales redes de pertenencia: Justus-Liebig Universität Gießen y la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

En la figura 4 se observa que, de las cinco comunidades de redes, existe un factor común entre todas: un centro académico de pertenencia en Alemania (FU, ASH, UDK y JLU). Este grupo da vida a una red que incluye otras veintitrés redes culturales con vínculos en nueve partes del mundo.

Las estudiantes identifican la red como un espacio donde poder aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios de posgrado y otros asimilados anteriormente. Mediante las participantes, los centros resultan estar conectados entre ellos, pero no se puede decir lo mismo de los centros académicos con toda la red de agentes culturales. Se deduce que los centros de estudio desconozcan el capital social transnacional entorno a dicha agrupación.

Si se considera la cantidad de redes de pertenencia de los miembros de los dos grupos, se obtiene un número total de otras treinta seis redes culturales diferentes, cuyos vínculos originan trece enlaces a distintos países, teniendo como punto de origen, Alemania, país donde se activa y opera la red (Figura 5). Este gráfico representa los diferentes orígenes de proveniencia de las otras múltiples redes de pertenencia de los miembros de los dos grupos descritos.

**Figura 5.** Red de agentes culturales de carácter transnacional

Fuente: elaboración propia

Se puede afirmar, entonces, que se trata de una red con un alto índice de pertenencia múltiple y transnacional; además de poseer un elevado capital cultural especializado en diferentes sectores (teatro, danza, cine, pintura, música, artes plásticas y fotografía). El capital social de cada individuo es sumamente alto, y aumenta con el movimiento migratorio de algunos miembros.

Con respecto al grupo de los músicos, se puede decir que es altamente estable y cohesionado, cuya participación al Karneval Der Kulturen se ha hecho indispensable y constante en el tiempo. Los músicos profesionales provienen sobre todo de los vínculos fuertes de los tres miembros que conforman el grupo central.

Los miembros voluntarios formaron otro indispensable grupo que reforzó el apoyo en las diferentes funciones de todo el proyecto cultural. Llegaron a la red por ser vínculos fuertes o débiles de los miembros de los dos grupos organizativos, como también, por medio de avisos y material de difusión vía Facebook.

En el caso específico de la comunidad de agentes culturales internacionales en Berlín resaltaron algunas importantes características. La agrupación de operadores culturales se relaciona con múltiples actores, instituciones, comunidades, cuyas necesidades son diferentes y encuentran una o diferentes respuestas por la misma red.

La transmisión de información ha sido altamente efectiva, en cuanto los miembros, identificado un problema de alto riesgo para la realización del evento, la difundía inmediatamente a todas las posibles redes a las que pertenecía o identificaba los potenciales actores que contaban con los recursos materiales e inmateriales para poder enfrentar

las limitaciones. Asimismo, mediante el mapeo de actores y de multipertenencia a otras redes, se ha logrado, por ejemplo, crear una acción de recaudación de fondos a través de eventos de cine y de música en vivo; como también, un breve taller de costura y confección que ha facilitado la realización en breve tiempo de las vestimentas tradicionales para la comparsa.

El diálogo intercultural ha sido constante y siempre un reto, tanto entre los mismos participantes, que entre estos últimos y los actores externos a la comunidad de agentes culturales. En primer lugar, porque la agrupación comprende individuos de diferentes proveniencias, antecedentes migratorios, género, edad, etc.; y en segundo, por la manera de transmitir un determinado mensaje, necesidad o comunicación compartida por la mayor parte de la red, pero que podía ser malinterpretada por todos aquellos que no habían participado internamente al proceso creativo y que desconocían de determinados códigos simbólicos (Blumer 1982) y culturales compartidos por los miembros.

Cabe mencionar, además, que se demostraron momentos caracterizados de vacíos funcionales por el retiro de individuos, requiriendo que algunos miembros ocupen más de una función, desarrollando un rol que implicaba un conocimiento del cual no se tenía conocimiento; significando esto una barrera organizativa en aquel momento, pero a la vez, una ganancia de saberes para algunos participantes. Este podría ser el caso que más se relaciona con el tema de reciclaje profesional.

## **6. Identificación de problemas**

Una vez, identificado los actores directos e indirectos y realizado un análisis de redes, se evidencian los factores que crean desequilibrio en el contexto estudiado.

El grupo de las estudiantes ha resultado ser el más dinámico y el que aumenta capital social a toda la comunidad. Al mismo tiempo, es uno de los más inestables de todos los grupos, debido a la constante entrada y salida de los propios miembros. La breve permanencia de los participantes ocasiona la discontinuidad del ritmo de trabajo, frecuentes vacíos funcionales que, si aún vengán siempre cubiertos por la misma recomposición de la red, crean un desequilibrio y una tensión constante durante todo el proceso organizativo del evento.

En general, la agrupación cultural se caracteriza por ser accesible a todos los individuos, factor positivo, pero que, a la vez, atrae el interés de personas que no tienen un gran compromiso en la creación y organización colectiva del evento; llegando a la red por intereses individuales y poniendo en riesgo el proceso organizativo ya establecido.



Por lo tanto, se identificaron los problemas específicos:

- La inestabilidad de la red debido a un constante flujo de entrada y salida de los miembros de un grupo específico.
- La adhesión de participantes por intereses exclusivamente personales (elementos *free riders*).

El primer problema específico es la inestabilidad del colectivo cultural, cuyo mayor recurso de talento humano proviene de estudiantes de maestría residentes temporalmente en Berlín, y, que son aquellos actores que abandonan el colectivo, luego de haber participado a una edición del evento del Karneval Der Kulturen o luego de un corto plazo de tiempo. Esto ocasiona, constantemente, un recambio de los miembros participantes que, si por un lado desestabilizan la red, por el otro la enriquecen en capital social gracias a las múltiples redes de pertenencia.

En este caso, el proceso organizativo del evento artístico puede resultar interrumpido debido a colaboraciones ocasionales o multi colaboraciones de los miembros a otros proyectos culturales - relacionadas a las otras redes de pertenencia - que podrían originar problemas organizativos.

La pertenencia de los miembros a otras redes puede representar un riesgo de estabilidad para la red, pero al mismo tiempo, si se aplica una estrategia de redes con la finalidad de intercambiar información y recursos representa una de las más relevantes fortalezas de la red misma.

A esto, se añade, el segundo problema específico identificado: la atracción de *free riders*. Este término, usado por Baumol (1952) y otros economistas, hace referencia a un tipo de falla del mercado que ocurre cuando algunos actores se benefician de recursos, bienes públicos o servicios de naturaleza comunitaria sin invertir ni pagar por ellos. Los *free riders* son todas aquellas personas que se benefician de los resultados colectivos realizando un mínimo o inexistente esfuerzo. Un ejemplo específico, en este caso, se tuvo cuando algunos actores *free riders* ocasionaron un desequilibrio organizativo, ya que sólo se acercaron en el día de representación de la comparsa, intentando tener un rol protagónico al interior de la performance sin haber participado al proceso colectivo y sin el conocimiento del contexto artístico; buscando simplemente de capturar la atención y beneficiarse de la imagen colectiva. Dicha acción puso en riesgo toda la representación artística delante del público, del jurado y de la prensa televisiva.

### **6.1. Propuesta de acción en base a la investigación**

La metodología de investigación ha dado como resultado una propuesta de acción que favorecería el mantenimiento y el equilibrio de la red.

El objetivo principal consiste en establecer y ampliar la red, fortaleciendo el grupo de los estudiantes que es de donde proviene el mayor capital social. A través de este mismo objetivo, se busca reducir el número de los individuos free riders, que disminuirían si se aumenta la estabilidad y la continuidad del flujo de individuos de la comunidad estudiantil; favoreciendo una mejor coordinación de las actividades y responsabilidades durante el proceso organizativo y durante el día del evento.

Los centros académicos en Berlín representan puntos de referimiento y fuentes de múltiples vínculos sea débiles que fuertes de los estudiantes. Hasta el momento, la red no había considerado integrarlos, y vendrían a ser uno de los actores principales para la estabilidad y mantenimiento de la red, sea por la posibilidad de aumento de los miembros participantes que por la continuidad de incorporación a la red a lo largo del tiempo.

Asimismo, las universidades representan fuentes de información de confianza para el estudiante, a las que recurre por múltiples motivos: considerar una oferta de posgrado, informarse sobre ofertas laborales y servicios a beneficio del estudiante, etc. Por otra parte, las instituciones académicas receptivas se convierten para el estudiante internacional en puntos conectores con la sociedad en donde se decide residir temporalmente. Son por medio de estas que la comunidad estudiantil adquiere información útil sea en la esfera privada que colectiva.

Se considera, entonces, primordial, incluir los centros de estudios receptivos como actores que harían de puente entre los futuros estudiantes internacionales y la comunidad de agentes culturales en Berlín.

Para alcanzar este objetivo, y siguiendo el esquema de emprendimiento social (Mair, Battilana, Cárdenas 2012), se proponen dos acciones de las diferentes once que existen según el objetivo que se quiere alcanzar con la acción. Para este caso se han escogido dos acciones que permitirían la conexión entre comunidades aisladas y la colaboración entre estas.

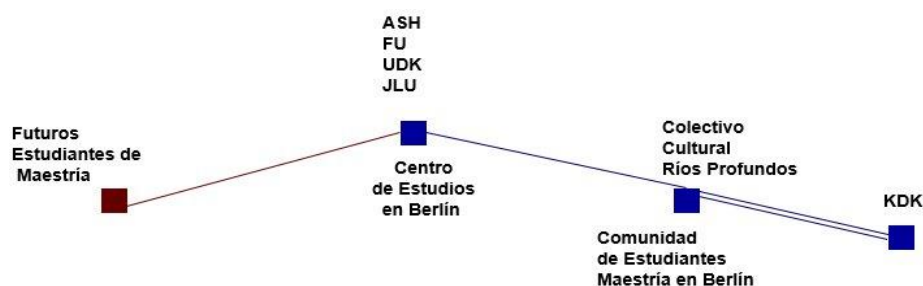
La primera consistiría en una acción de cooperación entre los centros académicos y la red en Berlín (Figura 6). Los centros académicos como centros, también, de información sobre las diferentes posibilidades de participar a actividades de interés al estudiante. En este modo, la persona contaría con el conocimiento de la red de agentes culturales, antes de dejar el país de proveniencia.

La segunda acción está vinculada con la primera porque se originaría del resultado de dicha cooperación, y consistiría en una acción de educación/ formación que tendría el objetivo de ofrecer un periodo de voluntariado de tres a seis meses dentro de la red. Llamando, así, el

interés de aquellos estudiantes universitarios que desearían realizar una experiencia de campo en la capital alemana; y a la vez, formalizando y reconociendo la acción voluntaria en la red.

En este modo, a través de estas dos acciones, se reducirían los tiempos y los esfuerzos que se emplean en buscar constantemente otros miembros. Se aprovecharía mejor la estadía del estudiante en Berlín y el tiempo de colaboración en la red; se disminuiría, así, los vacíos temporales que se crean entre la salida y la entrada de un miembro de la red. Por otra parte, se concedería la oportunidad al estudiante de desenvolverse en una actividad empírica que reforzaría habilidades y herramientas socioculturales, aumentando la ganancia de conocimiento, información y experiencia en el trabajo de campo; concediendo al estudiante valor añadido a los estudios en la ciudad de Berlín

**Figura 6.** Alteración de la red, a través, de la acción de cooperación con los centros académicos

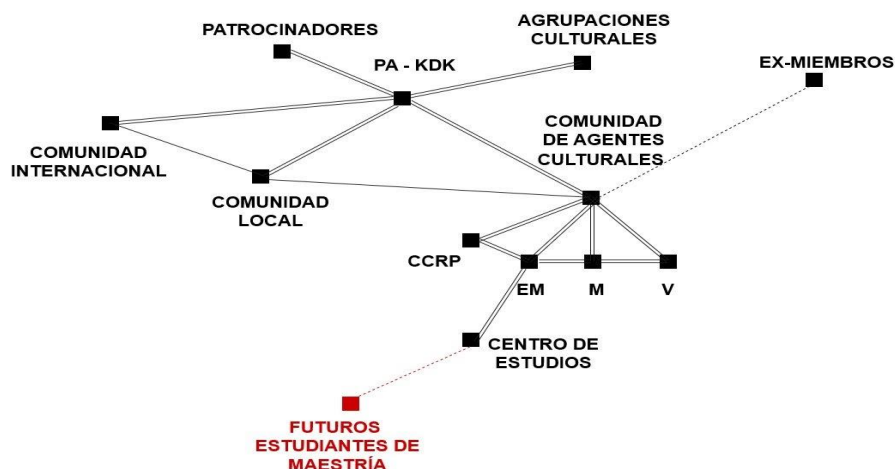


Fuente: elaboración propia

La figura 6 muestra los centros académicos como puentes entre dos actores aislados y distantes: los futuros estudiantes de posgrado y toda la red que comprende la comunidad de agentes culturales. Es evidente como los centros de estudio representan la fuente de mayor recurso de estudiantes que podrían convertirse en potenciales voluntarios.

Con la presente alteración de la red, los futuros estudiantes se convertirían de puntos aislados a ser parte no sólo de dicha comunidad, sino también de toda la red entorno al evento del Karneval Der Kulturen (Figura 7); aumentando el capital social y la interacción entre los diferentes actores involucrados en el proyecto.

**Figura 7.** Mapa socio céntrica de la comunidad de agentes culturales



Fuente: elaboración propia

## 7. Discusión

Es relevante saber cuáles son los motivos que incentivan a los agentes culturales a moverse en redes. Para conocer algunas de estas motivaciones se tomará el caso de una de las organizaciones culturales por excelencia, el Informal European Theatre Meeting (IETM), que agrupa a más de 450 organizaciones y profesionales de las Artes Escénicas en Europa; dicha organización realizó una encuesta entre los miembros para conocer, cuáles eran los principales beneficios que había aportado para ellos la pertenencia a la red. La encuesta es, de algún modo, una referencia para otras organizaciones y poder conocer más sobre el sentido de pertenencia.

Las razones son múltiples: hacer contactos profesionales, encontrar potenciales socios para proyectos futuros, dar a conocer los propios proyectos y organizaciones, tener un punto de vista objetivo de la propia organización, encontrarse con profesionales que no se vería fácilmente y promover la multiculturalidad en las artes interpretativas. Relacionado a este último punto, se podría agregar, el deseo de cada agente cultural de ver cruzar las fronteras regionales de los proyectos culturales.

### 7.1. El proceso creativo de las redes culturales

La particularidad de las redes es el comportamiento o el proceso, en cuanto estas son esencialmente una forma de organizarse y no una organización ya establecida, con una estructura estable y fija.

Se puede afirmar que es aquí donde existe una de las más sustanciales diferencias con las tradicionales instituciones culturales del

cual se conoce muy bien las dinámicas de organización y toma de decisiones, que provienen de los más altos cargos representativos o de los miembros centrales de la institución.

En este específico caso, lo que más resaltó, fue precisamente el proceso de organización, y todas las subredes que la red de gestores culturales internacionales en Berlín iba creando.

En una red cultural, todos los individuos asumen responsabilidades para conseguir objetivos compartidos que se relacionan uno con el otro; esto requiere un sistema dinámico de comunicación, de cooperación y asociación entre individuos, grupos e instituciones. Asimismo, algunos de los efectos no deseables y que va en contra del trabajo colectivo de la red, es aquella de evitar la formación de grupos exclusivos, de elites o iniciativas que promuevan proyectos culturales para pocos selectos; precisamente porque las redes culturales son generadoras de conocimiento. El impacto de una red es más similar a una espiral que se propaga horizontalmente, todo lo contrario, a las formas piramidales y jerárquicas de las clásicas instituciones culturales (Jaimes 2019).

Por lo tanto, una red no tiene un centro de toma de decisiones, sino que estas son decididas y compartidas colectivamente, *“si un nodo de la red deja de prestar una función útil al conjunto, se le desconecta de ésta y la red se reacomoda del mismo modo que hacen las células”*. (Castells 2000).

Las principales características que se observan de las redes culturales y que se han podido, también, constatar en este grupo de agentes culturales son: sistema dinámico y flexible, bajo nivel de centralidad de un único grupo o de un individuo, estructura horizontal, alta corresponsabilidad, organismo facilitador y alto compromiso de la sociedad civil en el ámbito público.

Judith Staines, influyente gestora e investigadora cultural, cuyo conocimiento sobre las redes culturales en el contexto europeo es uno de los más amplios, añade dos características que identifican al conjunto de miembros de estas organizaciones: diversidad y cohesión (Staines 1996). Las redes provienen de distintos países y culturas. Aportan diferentes métodos de trabajo, prioridades y aptitudes artísticas. La red se compromete con los aspectos positivos de esta diversidad.

En medio de esta diversidad, la red atrae a personas comprometidas en el trabajo colectivo cultural. *“El campo de las artes ha sido tipificado desde hace tiempo por su aversión a las fronteras de cualquier tipo, y la red canaliza estas energías. Este sentido compartido de la misión proporciona una mayor cohesión”* (Staines).

Es así como las redes con pertenencia múltiples se caracterizan por un alto nivel de diversidad, pero a la vez de cohesión. La búsqueda

de los recursos puede superar las fronteras de la propia red para encontrar en redes externas alianzas y alta colaboración.

## **8. Conclusiones**

Este artículo se enmarca y contribuye al análisis de redes culturales, es decir, eventos culturales basados en la participación de diversos actores y colectivos, conectados entre sí de diversa forma y con niveles de participación diferente. Tales redes no tienen como actores, agentes aislados, ni insertados en una sola organización o institución. Los agentes son actores activos que toman parte de todo el proceso colectivo, altamente insertados en las diferentes redes, y que a través de su participación van alterando las mismas para generar mayor recurso social y cultural a favor de todo el conjunto de red.

El enfoque de análisis basado en la observación participante, análisis de redes y gestión de proyectos ha favorecido en conseguir un mayor impacto de los objetivos a beneficio de los actores involucrados. En efecto, un análisis desde el interior de la red favorece el real entendimiento de todos los límites y problemas que surgen y aquellos que no dependen de ella. Asimismo, el mapeo de actores y el análisis de las múltiples redes de pertenencia han sido cruciales para encontrar alternativas y propuestas a tales límites y problemas. El marco lógico ha sido importante para identificar las situaciones de conflicto, las debilidades y fortalezas, las oportunidades y amenazas con la finalidad de proponer dos acciones que permitirían la mejor funcionalidad del capital social y cultural de la red. En este caso de regularizar en manera constante en el tiempo, la accesibilidad y circulación de capital social en la red en modo de disminuir los desniveles de participación, de intensidad de operatividad y de transmisión de información de cada edición del evento.

Por medio de la metodología mixta de análisis se ha podido revertir la idea inicial que las múltiples redes de pertenencia de los actores podría significar un total riesgo para las redes culturales. En cuanto se correría el riesgo de baja identificación en una específica red, de falta de tiempo de sus miembros por desempeñarse en diversas actividades relacionadas a diferentes redes y del acercamiento de actores con únicos intereses individuales. Contrariamente, a través del amplio estudio de redes se ha constatado los beneficios y los impactos positivos de esta tipología de red, sobre todo en lo que concierne el intercambio de información y recursos en la brevedad de tiempo.

Se evidencia que el impacto de las redes culturales de múltiples pertenencias dependerá de los agentes culturales que la conforman. En el rol que desempeñan como mediadores y actores de conexión entre redes de conocimiento.

## Bibliografía

- BAUMOL, William Jack, 1965. *Welfare Economics and the Theory of the State*. Cambridge: Harvard University Press.
- BLUMER, Herbert, 1982. *El Interaccionismo simbólico*. Barcelona: Hora.
- BOURDIEU, Pierre, 1986. The forms of Capital. En *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Editado por J. G. Richardson. New York: Greenwood, pp. 241-258.
- BRUN, Javier; BENITO TEJERO Joaquín y CANUT LEDO Pedro, 2008. *Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización*. España: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- BYRNES, William J., 2014. *Management and the Arts*, 5th Edition. Amsterdam; Boston: Elsevier Focal Press.
- CASTELLS, Manuel, 2000. Materials for an exploration theory of the network society. En *British Journal of Sociology*, 51(1), 5-24. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2000.00005.x>
- COLBERT, François, 1994. *Marketing Culture and the Arts*. Chair in Arts Management. Montreal: HEC Press.
- DEVLIEG, Mary-Ann, 2001. Evaluation criteria for cultural networks in Europe. Bruselas: EFAH.
- FLICK, Uwe, 2012. *Introducción a la investigación cualitativa*. Tercera edición. Madrid, España: Ediciones Morata.
- GRANOVETTER, Mark, 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360 -1380. Disponible en: <https://www.cs.cmu.edu/~jure/pub/papers/granovetter73ties.pdf>
- JAIMES ALDAVE, Carmen, 2019. Cultural Leadership – a non- Western perspective. *Arts Management Quarterly*, 130, 17-23. Disponible en: <http://bit.ly/AMQuarterly130>.
- KNIFFKI, Johannes; CALERO Antonio; CASTILLO Roberto, 2010. *Metodología comunitaria para el desarrollo social*. Bolivia: Editorial Don Bosco.
- KOTLER, Philip, 1967. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- MAIR, Johanna; BATTILANA, Julie; CÁRDENAS, Julián, 2012. Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurship Models. *Journal of Bus Ethics*, 111(3), 353–373. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>.
- MARISCAL OROZCO, José Luis, 2007. *Políticas culturales. Una revisión desde la gestión cultural*. México: UDGVirtual.
- MARTINELL SEMPERE, Alfons y LÓPEZ CRUZ, Taína 2008. *Políticas culturales y gestión cultural: órganum sobre los conceptos clave de la práctica profesional*. Girona: Documenta Universitaria.
- MARTINELL SEMPERE, Alfons, 2011. La función de los agentes culturales. Nuevos escenarios para la reflexión, *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, 1(1), 109-135. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.25267/Periferica.2000.i1.05>.
- NEWMAN, Mark E.J., 2003. The structure and function of complex network. *Siam Review*, 45(2), 167-256. Disponible en <https://epubs.siam.org/doi/pdf/10.1137/S003614450342480>.

- REICH, Kersten, 2018. *Surplus Values – A New Theory of Forms of Capital in the Twenty-First Century*. Cologne: University of Cologne
- RODRÍGUEZ, José A., 2004. La red terrorista del 11M. *Reis*, 107(4), 155-179.
- STAINES Judith, 1996. *Network solutions for cultural cooperation in Europe*. Bruselas: European Forum for the Arts and Heritage (EFAH).