



# HABITAR LA GESTIÓN CULTURAL

Diez años  
de prácticas pedagógicas  
en la UNDAV

Daniel Ríos  
(comp.)

Habitar la gestión cultural / Hugo Arámburu ... [et al.] ; compilación de Daniel

Ramón Ríos. - 1a ed. - Avellaneda : Undav Ediciones, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-3896-77-4

1. Carreras Universitarias. 2. Derecho a la Cultura. 3. Gestión Pública. I. Arámburu, Hugo. II. Ríos, Daniel Ramón, comp.

CDD 353.707

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros publicados por UNDAV Ediciones incumbe exclusivamente a los autores firmantes y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista de la editorial u otra autoridad de la Universidad Nacional de Avellaneda.

© 2021, UNDAV Ediciones

Diseño de tapa: Julia Aibar

Diseño y diagramación de Interiores: Julia Aibar

ISBN 978-987-3896-77-4

UNDAV Ediciones

Paso de la Patria 1921, Piñeiro, Avellaneda – Buenos Aires – Argentina

(54 11) 5436-7500

undavediciones@undav.edu.ar – ediciones.undav.edu.ar



Todo el contenido de este libro se distribuye bajo una licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin obras derivadas.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

El contenido puede ser copiado, distribuido, exhibido y ejecutado bajo la condición de reconocer autoría, no utilizar el libro o sus partes con fines comerciales, y no alterar, transformar o crear sobre esta obra.

# Índice

Prólogo	5
Presentación	8
Avatares de la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Avellaneda	16
Caja de Herramientas I	
En torno a las “ciencias” de la(s) cultura(s)	28
De la cultura a la gestión.	
Del aula a los territorios. Y viceversa	29
Hacia una gestión cultural con imaginación sociológica	37
Una semiótica de las culturas.	
Fronteras, herencias, legados y combates por el sentido	43
Economía de la cultura e industrias culturales	49
Travesía por culturas e historias	57
Recorriendo el camino de enseñar a hacer investigación	67
Legislación Cultural	77
Caja de Herramientas II	
Acerca de las estéticas y lenguajes de las artes	82
La gestación de la diferencia Nuestro Americana	83
Inclusión/exclusión social. Discusiones y experiencias en el campo de las prácticas artísticas	96
El campo del arte como herramienta transformadora	104
Literatura y gestión cultural	110
Sensibilización auditiva y reflexión sobre la escucha en el campo de la Gestión Cultural	119
Representaciones escénicas y espectáculos	130
Sobre la gestión poética con perspectiva de género	139
Gestión institucional, artística y cultural en el Municipio y en la Universidad Nacional de Avellaneda	146

<b>Caja de Herramientas III</b>	
<b>De la gestión de la(s) cultura(s)</b>	<b>156</b>
Una primera inmersión en las problemáticas, acontecimientos y modos de habitar la gestión cultural	157
Pensando futuros desde la gestión de las organizaciones culturales	171
La administración cultural: ¿Nuevas realidades?	
Vivencia y reflexión sobre la producción de sentido	185
Gestión Cultural “pura y dura”: la materia Financiamiento de proyectos culturales	193
Ese mítico espacio liminal. Reflexiones en torno a la gestión-creación desde la transdisciplinariedad	200
Formar en gestión cultural: hacia una profesionalización situada	210
<b>Caja de Herramientas IV</b>	
<b>De la gestión de las políticas e intervención cultural comunitaria</b>	<b>220</b>
“De territorios, caminatas y encuentros”	221
El protagonismo de las comunidades en la enseñanza de la gestión del patrimonio cultural (material e inmaterial)	235
Patrimonio cultural y desarrollo local	243
Gestión de las producciones culturales en el espacio público	249
Diseño de proyectos de cooperación: una propuesta desde el Sur Global	262
Memoria Viva, Aula Abierta	271
<b>Anexo. Imágenes de actividades académicas y de extensión académica destacadas de la Licenciatura en Gestión Cultural</b>	<b>280</b>
<b>Sobre los/as autores/as</b>	<b>291</b>

# Inclusión/exclusión social. Discusiones y experiencias en el campo de las prácticas artísticas

Karen Avenburg

## Introducción

Sabemos que la gestión cultural excede el campo artístico<sup>1</sup>; podemos afirmar también que aún en las definiciones más restringidas, este forma parte de sus áreas de incumbencia. Las temáticas relativas a la inclusión/exclusión social, por su parte, pueden ser pensadas como problemáticas que atraviesan a la gestión cultural, al igual que al conjunto de nuestra sociedad. En consecuencia, es posible formular interrogantes referentes a la exclusión social y a las desigualdades al universo de las prácticas artísticas como parte de la gestión cultural y encontraremos que se abren muchas líneas de pensamiento y acción. En esta articulación se desarrolla la materia optativa “Inclusión/exclusión social. Discusiones y experiencias en el campo de las prácticas artísticas” a la que me referiré en este breve escrito.

---

1 De acuerdo con Olmos y Santillán Güemes (2004), la gestión cultural se ocupa de crear, dar origen, generar, y poner en acción un proyecto, plan, programa o política relativo al “sector cultura”; se trata de un recorte de la cultura como “forma integral de vida” y concierne al conjunto de actividades y producciones simbólicas que, como enfatizan los autores (Olmos y Santillán Güemes, 2004; Santillán Güemes, 2000; entre otros), no deben dejar de articular con el “campo de la cultura integral”. Esta misma mirada transversal, y la pertinencia de pensar en la gestión cultural en clave de las dinámicas de inclusión/exclusión social, es clara en la propuesta de Vich (2014), quien defiende una perspectiva las políticas culturales (y la tarea de lxs gestorxs culturales) como transversales a la sociedad, con el fin de deconstruir los imaginarios hegemónicos y transformar las relaciones sociales.

En la Licenciatura en Gestión Cultural (y en la Universidad Nacional de Avellaneda en general) abundan desde sus inicios estudiantes, docentes y no-docentes que desarrollan actividades y manifiestan inquietudes sobre problemas relacionados con la inclusión/exclusión social, en coincidencia con el perfil institucional de la Universidad. En ese contexto, impulsada por mis propios recorridos<sup>2</sup>, propuse la creación de esta materia optativa. Fue pensada con dos ejes centrales: el primero, sin duda, tiene que ver con el contenido: las discusiones sobre inclusión, exclusión, transformación social, y las acciones y reflexiones que surgen desde el campo artístico. El segundo eje se relaciona con la manera de “hacer” desde una perspectiva de las prácticas de enseñanza en la que la transmisión y apropiación de conocimientos (saberes, discusiones, experiencias) son procesos en los que, al mismo tiempo se va construyendo conocimiento. A continuación, desarrollaré brevemente las ideas centrales que se despliegan en la materia.

### Perspectivas y discusiones que atraviesan a la materia

#### Acerca de la problemática de la inclusión/exclusión social y las acciones realizadas en el campo de las artes

Hace ya varias décadas que la problemática de la exclusión social es foco de atención, tanto en el ámbito académico como en el de las políticas públicas y las acciones comunitarias. Si bien la marginalidad, la desigualdad, la pobreza, la desafiación o la exclusión tienen (lamentablemente) larga data, su generalización y las particularidades de esta época renuevan las discusiones. En ellas se intenta dar cuenta de distintos fenómenos que dejan a personas y grupos sociales por fuera de ciertas redes de contención, construyendo o reforzando situaciones de vulnerabilidad, generando o sosteniendo procesos de desafiación. En estas discusiones y en las prácticas que van de su mano entran en juego diversos

---

<sup>2</sup> Desde el año 2014, junto con el Grupo de Investigación sobre Música e Inclusión, me dedico a estudiar las orquestas infantiles y juveniles, proyectos que desarrollan la enseñanza musical mediante la formación orquestal, al tiempo que buscan enfrentar los efectos de la exclusión y las desigualdades sociales.

términos cuyas acepciones no son siempre explicitadas ni, menos aún, compartidas. Surge, entonces, la necesidad tanto para la reflexión como para la acción, de clarificar, contextualizar y posicionarnos críticamente ante estas ideas. ¿Qué entendemos por inclusión, exclusión, transformación, desigualdad? ¿Qué tensiones se generan y qué posibilidades se abren al buscar la inclusión en un sistema desigual? ¿Cómo se define y quién determina quiénes y en dónde deberían ser incluidos?

Una de las cuestiones a considerar son las contribuciones que pueden hacerse desde las prácticas artísticas a fin de paliar o enfrentar los efectos de la exclusión. Se abre aquí otro campo de acción y discusión que cubre un amplio espectro de perspectivas que van desde pensar a las artes como campo transformador, ámbito de democratización, espacio de restitución de derechos culturales y/o, por el contrario, como espacio de reproducción de las desigualdades. Otro tema relevante en la reflexión y acción en cultura es la necesidad de conocer y revisar diversas experiencias artísticas, y analizar sus implicancias en relación con los fenómenos de la inclusión/exclusión. ¿Pueden las prácticas artísticas transformar un orden excluyente? ¿Qué es posible “pedir” de las artes y qué las excede? ¿Hay algo intrínseco a las artes que las hace potencialmente transformadoras o, por el contrario, excluyentes? ¿Se trata en cambio de determinadas maneras de relacionarse y actuar, sean o no artísticas? ¿Qué jerarquías se construyen en y desde las artes? ¿Pueden realizarse acciones en el campo del arte que no tengan implicancias en la vida social? Estas preguntas y discusiones son abordadas en la materia a partir de nuestras propias experiencias, de material periodístico y audiovisual, y fundamentalmente, de bibliografía teórica y de análisis empíricos.

La elección del material bibliográfico se basa en lecturas que encuentran centrales en relación con la temática. Se trata de discusiones y perspectivas que (estemos más o menos de acuerdo con cada una de ellas) son reflexiones comprometidas que invitan a pensar. En el material preponderantemente teórico incluí bibliografía principalmente europea y latinoamericana que plantea discusiones que se han tornado centrales, cuyos autorxs son consideradxs referentes y/o cuyas ideas nos dan más herramientas para pensar<sup>3</sup>. Busco así poner en dis-

---

3 Entre lxs autorxs que trabajamos en clase podemos mencionar a Barbieri et.al. (2011), Belfiore (2002), Bourdieu (2003), Castel (1997), Fitoussi y Rosanvallon

cusión tanto lecturas procedentes de algunos centros hegemónicos de producción del conocimiento, como otras de regiones que han sido históricamente desvalorizadas. En coincidencia con Roitman Rosenman (2008) creo que es importante cuestionar dos extremos: por un lado, las ideas según las cuales las teorías y conceptos válidos sólo se generan en Europa; por el otro lado, las perspectivas que consideran negativo todo lo que viene de la llamada tradición occidental, invirtiendo (pero sosteniendo) las jerarquías y confundiendo a lxs autorxs, teorías y conceptos con los procesos de dominación que lxs (nos) configuran, pero exceden.

Cuestionando las jerarquizaciones, sobrevalorizaciones y/o desvalorizaciones que muchas veces se despliegan en torno a las teorías, análisis, experiencias y modos de pensamiento procedentes de diferentes regiones, se pretende dar cuenta de la importancia de sus trayectorias específicas; por ejemplo, las diferentes concepciones de inclusión, exclusión, integración o transformación social, se inscriben en recorridos académicos y usos operativos que varían según el contexto histórico-social (Cibea et al., 2019). Entiendo que es fundamental que la misma práctica de la enseñanza despliegue el reconocimiento y respeto por distintas miradas sin menospreciar ni sobrevalorar ninguna. Como dije, además de abordajes teóricos, en la materia exploramos casos empíricos, como las orquestas infantiles y juveniles, el teatro y el cine comunitarios, el trabajo con artes visuales en contextos de vulnerabilidad y diversas experiencias con circo, danza o murga que apuntan a transformar las relaciones de desigualdad. A la bibliografía propuesta se suma la discusión y el análisis de casos que provienen de las experiencias e inquietudes de lxs estudiantes.

#### Acerca de las prácticas de enseñanza

Buena parte de la materia gira en torno a algunas discusiones conceptuales. Se trata de nudos problemáticos, antes que de conceptos

---

(1997), García Canclini (2010), Infantino (2019), Pérez Rubio (2006), Roitter (2009), Svampa (2004), Vich (2014), entre otrxs. La bibliografía también va modificándose en las diferentes cursadas.

estáticos y resueltos, que necesitan ser deconstruidos y repensados en relación con experiencias concretas. Entendiendo a todo fenómeno socio-cultural como dinámico y campo de disputas<sup>4</sup>, y creyendo que el aula es un lugar donde se debe ejercitar la discusión constructiva y la mirada crítica, se pretende que las reflexiones y discusiones sobre estos nudos conceptuales se desarrollen de forma colectiva. Para ello, entiendo que las clases no pueden ser impartidas como provenientes de una “fuente de saber” sino espacios donde, además de exponer y explicar teorías y discusiones, se privilegien las dudas y preguntas, se reconozcan las propias contradicciones (de docentes y estudiantes), y se promueva el aprendizaje y la reflexión respetuosos de las diferentes miradas, experiencias y posiciones.

Paralelamente, busco que las evaluaciones sean coherentes con esta perspectiva; sin olvidar la necesidad de indagar en las posibles apropiaciones y dificultades de lxs estudiantes, es mi intención que la instancia de evaluación no se transforme en una situación de tensión en la que ellxs sientan que “pasan o quedan”. En consecuencia, la evaluación principal (el segundo parcial), tiene la forma de monografía integradora. Por un lado, contempla la apropiación del material y las discusiones trabajadas a lo largo de la materia; por otro, requiere de aportes (discusiones, opiniones, conclusiones) personales de lxs estudiantes; finalmente, se elabora a lo largo de dos etapas: una entrega inicial, y una entrega posterior con su corrección y reescritura. Requiere de un trabajo serio por parte de lxs estudiantes, pero se busca acompañar a cada unx en sus procesos particulares. Se busca así incluir a las evaluaciones en el mismo proceso de enseñanza-aprendizaje.

De esta forma intento que las prácticas de enseñanza no sean contradictorias con los contenidos y las críticas que planteamos a lo largo de las clases<sup>5</sup>, lo que implica un acto de constante reflexividad (Bour-

---

4 Sigo en este sentido aquello que Wright (2010) denomina “nuevas ideas de cultura”.

5 Como sostienen Cerletti y Rua (2016), las prácticas de enseñanza no son independientes de los “contenidos”; es decir que la manera (históricamente producida) de relacionarse con las personas y con los saberes en el marco de las clases, es también contenido que se pone en juego.

dieu y Wacquant, 1995) para no reproducir formas de relación meritocráticas y excluyentes.

### Reflexiones finales

En esta materia, entonces, he buscado que, a partir de la combinación de momentos expositivos, planteos individuales y discusiones colectivas, análisis de casos y de propuestas teóricas, podamos:

- ▷ Reconocer y contextualizar diferentes abordajes en torno a la problemática de la inclusión/exclusión social.
- ▷ Conocer, abordar y desnaturalizar diferentes discusiones y supuestos en torno a la exclusión social, las prácticas artísticas y las articulaciones entre ambos campos.
- ▷ Interrogarnos sobre los límites y posibilidades de las prácticas artísticas en su vínculo con los efectos de la exclusión social.
- ▷ Eventualmente, elaborar propuestas de acción en el campo de la gestión cultural que se sustenten en concepciones críticas y reflexivas de las articulaciones entre el campo artístico y la problemática de la exclusión social.

Pretendo así que logremos abrir preguntas, reconocer los propios supuestos, mirar y repensar las experiencias (propias y ajenas) desde diversas perspectivas. Hasta ahora, las experiencias en la materia han sido muy satisfactorias. Entre los comentarios, críticas y sugerencias que suelo pedir al finalizar la cursada, he recibido interesantes recomendaciones bibliográficas y observaciones críticas sobre la dinámica de las clases; soy optimista y confío en que esta va mejorando a lo largo del tiempo. Luego de su paso por la materia, hay estudiantes que encuentran nuevas ideas para sus investigaciones de grado; otrxs dan nuevos sentidos a sus experiencias de trabajo, de acción comunitaria, de estudio o de formación; algunxs hallan más herramientas o reflexionan desde nuevos ángulos sobre sus prácticas e investigaciones; y por último hay quienes simplemente encuentran un nuevo campo de lecturas. La intención es siempre, más allá de las experiencias individuales, que sea un espacio de discusión, de crítica (constructiva), de reflexividad, de apertura.

## Referencias bibliográficas

- Barbieri, N., Partal, A. y Merino, E. (2011): “Nuevas políticas, nuevas miradas y metodologías de evaluación. ¿Cómo evaluar el retorno social de las políticas culturales?”, *Papers Revista de Sociología*, 96 (2), pp. 477-500.
- Belfiore, E. (2002): “Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK”, *International Journal of Cultural Policy*, vol.8, N°1, pp.91-106, Reino Unido.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (1995): *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, Grijalbo, México.
- Bourdieu, P. (2003): “Sociología de la percepción estética”, en *Creencia artística y bienes simbólicos. Elementos para una sociología de la cultura*, pp. 65-84, Aurelia Rivera, Córdoba, Buenos Aires.
- García Canclini, N. (2010): “Apertura. El arte fuera de sí”, en *La sociedad sin relato. Antropología y estética de la inminencia*, Katz Editores, Buenos Aires, Madrid.
- Castel, R. (1997): “Prólogo”, en *La metamorfosis de la cuestión social*, pp.11-20, Paidós, Buenos Aires.
- Cíbea, A., Avenburg, K., Talellis, V. y Juárez, C. (2019): “Introducción”, en Avenburg, Cíbea, y Talellis (comps.), *Las artes frente a la exclusión. Manifestaciones artísticas como prácticas de inclusión, integración y/o transformación social*, pp. 11-33, UNDAV Ediciones, Avellaneda.
- Fitoussi, J.P. y Rosanvallon, P. (1997): “Introducción. El malestar francés”, *La Nueva Era de las Desigualdades*, pp. 11-17, Manantial Ediciones, Buenos Aires.
- Cerletti L. y Rúa, M. (2016): “Antropología de la enseñanza. Conocimientos y experiencias”, en Cerletti y Rúa (comps.), *La enseñanza de la antropología*, pp.123-144, Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA), Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Infantino, J. (2019): “Políticas culturales, arte y transformación social. Recorridos, usos y sentidos diversos en espacio de disputa”, en Infantino, Julieta (ed.), *Disputar la cultura. Arte y transformación social en la ciudad de Buenos Aires*, RGC libros, Buenos Aires.
- Roitter, M. (2009): “Prácticas intelectuales académicas y extra-académicas sobre arte transformador: algunas certezas y ciertos dilemas”,

- en *Nuevos Documentos CEDES*, N° 66, Buenos Aires.
- Roitman Rosenmann, M. (2008): *Pensar América Latina. El desarrollo de la sociología latinoamericana*, CLACSO, Buenos Aires.
- Olmos, H. A. y Santillán Güemes, R. (2004): “La gestión cultural y la construcción de poder. *El mundo en gestión*”, Conferencia Magistral presentada en el Primer Encuentro Nacional de Promotores y Gestores Culturales, 23 al 26 de junio, Zacatecas.
- Pérez Rubio, A.M. (2006): “Acerca de la exclusión y otras cuestiones próximas”, *Revista de Estudios Regionales, y Mercado de Trabajo*, N°2, [en línea]. Dirección URL: <http://www.simel.edu.ar/archivos/documentos/RS2%20Rubio.pdf>. (el link no nos dirige al artículo ni a la revista)
- Svampa, M. (2004): “Los nuevos rostros de la marginalidad”, en *Laboratorio Revista de estudios sobre cambio social*, Año 4, N°15.
- Santillán Güemes, R. (2000): “El campo de la cultura”, en Olmos, H. y Santillán Güemes, *Educación en Cultura, ensayos para una acción integrada*, CICCUS, Buenos Aires.
- Vich, V. (2014): “Desculturizar la cultura”, en *Desculturizar la Cultura. La gestión cultural como forma de acción política*, cap. 4, pp. 81-98, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- Wright, S. (2010): “La politización de la ‘cultura’”, en Boivin, M., Rosato, A. y Arribas, V., *Constructores de Otredad. Una introducción a la Antropología Social y Cultural*, pp. 156-172, Antropofagia, Buenos Aires.