



# 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

Caja de Herramientas III	
De la gestión de la(s) cultura(s)	156
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
Caja de Herramientas IV	
De la gestión de las políticas e intervención cultural comunitaria	220
“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
Anexo. Imágenes de actividades académicas y de extensión académica destacadas de la Licenciatura en Gestión Cultural	280
Sobre los/as autores/as	291

## **Caja de Herramientas I**

### **En torno a las “ciencias” de la(s) cultura(s)**

# De la cultura a la gestión. Del aula a los territorios. Y viceversa

Laura Ferreño  
Ana Lucía Olmos Álvarez

## Introducción

Este año la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV) cumple sus primeros diez años. Docentes desde la apertura de sus puertas, acompañamos el crecimiento de la UNDAV y su compromiso con la formación de miles de estudiantes y con el territorio en el que asienta, transitamos sus aulas y pasillos. Este escrito es, en algún sentido, el diario de nuestras experiencias como docentes, investigadoras, antropólogas e integrantes de la comunidad UNDAV. Una comunidad heterogénea, atenta al humor social que la circunda, interesada y atravesada por el contexto sociopolítico, económico y ambiental en tanto escenarios posibles de reflexión e intervención.

En el transcurso de esta década hemos buscado hacer del aula un espacio de encuentro, desde el cual urdir cotidianamente el lazo entre la universidad y el territorio, lazo que se extiende como una red para incluir diversos actores, espacios e instituciones.

Para contar este recorrido, vamos a focalizar, primero, en nuestra experiencia docente de las asignaturas Teorías de la Cultura I y II, y luego, en una pesquisa efectuada desde la UNDAV. En este sentido, el relato retoma el orden cronológico en que desarrollamos ambos roles: docentes e investigadoras de la universidad.

## Teorías de la cultura y gestión cultural

La asignatura Teorías de Cultura comenzó a impartirse en abril de 2011, en una recién estrenada UNDAV. Al planificar la materia perseguimos un doble objetivo: por un lado, explorar la noción cultura

y, en segundo lugar, posicionar esta discusión conceptual en el campo específico de la gestión cultural.

Respecto al primer objetivo, buscamos perfilar las aproximaciones más relevantes del concepto “cultura”, sus diversas concepciones, las posibles miradas de estudio y los distintos aspectos de los complejos entramados sociales presentes en las sociedades actuales. Nuestra propia formación en historia y antropología dijeron presente continuamente: poner el acento en los procesos de conformación de los sentidos en sus contextos de emergencia, la necesidad de generar conocimiento en el encuentro y diálogo situados con otros. Así, durante cada cursada, incentivamos el análisis procesual de la heterogeneidad y amplitud del término cultura, de las profundas variaciones en las maneras de delimitar su campo de estudio y de encarar la investigación en los últimos ciento cincuenta años. Y también de los marcos epistemológicos que subyacen a ellas y el contexto mundial dentro del cual se expresaron. Esta propuesta de trabajo conlleva el desafío de recorrer el derrotero de los estados-nación desde el siglo XIX hasta el presente. Desafío que enfrentamos cada cuatrimestre junto a los estudiantes.

Con estas ideas en mente, ordenamos la bibliografía sin pretender cristalizar una definición única y exclusiva de cultura. Por el contrario, las lecturas fueron organizadas en torno a distintos problemas analíticos emergentes de las disputas sobre los trazados de cultura. En Teorías de la Cultura I indagamos sobre alteridades y grupos, la conformación de los Estado-Nación, la construcción de Ciudadanía, el rol del Estado como también discutimos sobre los acercamientos metodológicos que la gestión necesita. Leemos entonces algunos textos seminales, que desde una mirada -mayormente- europea signaron configuraciones específicas para la temática cultura, el abordaje de las relaciones entre grupos y la dialéctica control-conocimiento. A estos trabajos fundacionales integramos otros, producidos desde geografías muy diversas y actuales, que permiten evidenciar la complejización, redefinición e imbricación de los campos disciplinarios desde dónde se estudian y reflexionan las diversas comprensiones de cultura.

La amplitud de la problemática en torno al concepto cultura, la actualización del campo de estudios y las necesidades propias de la gestión cultural, contribuyeron a que se incorporara una segunda asignatura que mantuviera la misma línea de trabajo. En este sentido, a partir

del 2017 se comienza a dictar Teorías de la Cultura II. En esta nueva instancia curricular mantuvimos el espíritu de apertura: leer, discutir, intercambiar y reflexionar sobre las múltiples vinculaciones entre las nociones de cultura, el contexto del que emergen, las problemáticas sobre las cuales permiten arrojar luz. Integramos entonces como ejes de indagación: la noción de identidad, los vínculos cultura-conocimiento-lugar, dominación-hegemonía y las relaciones ciencia-sociedad. Tópicos que buscan también responder a inquietudes y preocupaciones planteadas en el aula por los estudiantes y que emergen de sus trayectorias y experiencias en el territorio.

Mencionamos que las asignaturas perseguían un doble objetivo, siendo el segundo de ellos posicionar la discusión conceptual sobre cultura en el campo específico de la gestión cultural. Las nociones estudiadas las encontramos operando en la vida cotidiana de las instituciones, en los vínculos de los funcionarios y agentes con la ciudadanía y en las acciones que se emprenden tanto en el ámbito público, en el privado y en el tercer sector. Asimismo, cada una de estas concepciones conlleva matrices distintas de política cultural. En suma, nos interesa ahondar en la reflexión acerca de qué tipos de programas, proyectos y acciones culturales podemos emprender en función de utilizar una u otra definición como también de qué manera pueden vincularse la ciudadanía, el estado, el sector privado y el tercer sector a partir de estos entendimientos. Por lo tanto, es indispensable -desde la perspectiva que proponemos- que los futuros gestores desnaturalicen y reflexionen acerca de las concepciones que subyacen en la planificación y acciones de las políticas públicas y de las organizaciones de la sociedad civil y reconozcan que las prácticas que se derivan de estas no son neutrales.

Por último, si bien las materias brindan marcos conceptuales para pensar, diseñar y ejecutar políticas culturales y sociales desde una perspectiva situada, nuestra propuesta no se limita a ello. Consideramos que es vital abrir la discusión respecto a los universos empíricos de investigación en los cuales la gestión cultural puede participar mostrando así las distintas posibilidades de acercamiento y comprensión de las problemáticas culturales contemporáneas.

En el marco de la universidad, tanto desde la carrera como desde el Observatorio de Ciudadanía Cultural, llevamos adelante distintos proyectos de investigación. En ellos, el concepto de cultura (y las dis-

usiones abordadas en ambas asignaturas) opera como un prisma que se refleja sobre una multiplicidad de temáticas: cartografías culturales, gestión de gobierno, ciudadanía, creencias, proceso de salud-enfermedad-atención, entre otros. En la próxima sección, nos referiremos a una de ellas para ilustrar el camino emprendido y la vinculación, necesaria a nuestro entender, entre investigación y gestión (Vich, 2014).

### “Dime cómo defines cultura y te diré qué relevas”: la cartografía cultural como herramienta en la gestión

De las pesquisas realizadas, mencionaremos la de las cartografías culturales ya que, junto al interés temático, con ella iniciamos nuestro recorrido como investigadoras en la UNDAV (Ferreño y Olmos Álvarez, 2011). Camino que emprendimos junto a estudiantes que integraron los diversos equipos de investigación del 2011 a esta parte. Además, la elección responde a los vínculos tejidos con los contenidos de las dos asignaturas (Teorías de la Cultura I y II), permitiendo trabajar un caso concreto (las cartografías como política cultural en sí misma) de aplicación (de las nociones de cultura, entre otros conceptos).

La cartografía cultural es un instrumento para la representación del territorio y sus dinámicas socioculturales, posee amplias posibilidades y usos muy diversos. En el año 2012 realizamos un análisis comparativo de sistemas de información cultural confeccionados por dependencias gubernamentales de cultura de distintos países iberoamericanos a partir de dos ejes: por un lado, como ejemplos de un tipo de política cultural específica; y por otro, para examinar de qué maneras los estados imaginan (Anderson, 2000) sus territorios y pobladores.

En ese momento, elegimos cuatro: el Sistema de Información Cultural de Argentina- SInCA (Argentina); CULTURABase (España); la Cartografía Cultural conformada por Atlas y Catastro Cultural (Chile) y, por último, el Sistema de Información Cultural (México). En una primera lectura, las clasificamos según la metodología utilizada: cuantitativos, cualitativos, mixtos. Encontramos que los relevamientos buscan conocer las dinámicas socioculturales del territorio y, así perfeccionar el diseño de políticas y proyectos acordes a las necesidades de las comunidades. En teoría las políticas resultantes serán concordantes con los aspectos relevados de los grupos en quienes se focaliza. En

consecuencia, problematizar la representación de las manifestaciones y de las dinámicas socioculturales presentes en los catastros culturales permite revelar de qué maneras el estado concibe a sus ciudadanos, la/s cultura/s y las dimensiones y manifestaciones que ameritan categorizar como culturales. Tarea que emprendimos en un segundo momento del análisis. Aquí nos limitaremos a narrar algunos emergentes de la investigación para señalar las inquietudes, preguntas y problemáticas que abordamos en clase con los estudiantes.

Uno de los hallazgos fue advertir que los sistemas de información cultural buscan retratar los procesos que tienen lugar en los territorios controlados por un estado-nación “desde arriba”, es decir, en tanto política cultural realizada desde los diversos niveles de gobierno. En algunos casos, estas cartografías no dan cuenta de ciertos aspectos materiales e inmateriales de los grupos: fiestas, rituales, prácticas y sentidos asociados a determinados bienes. Esta invisibilización plantea la necesidad de llevar adelante estudios (políticas y gestiones) que tengan en consideración una mirada desde y de los mundos vivenciales de los actores que experimentan los procesos otorgándoles múltiples significados (Abélès, 2012), donde las comunidades participen activamente con su propia voz, en vez de ser retratadas por otros. Vimos que ciertas problemáticas como qué relevar cuando hablamos de cultura y de qué maneras seleccionar y construir los indicadores para ello estaban vinculadas con las áreas ejecutivas de los gobiernos (“desde arriba”) y eran también discusiones que planteábamos en el aula. Para representar cabalmente las dinámicas del territorio es necesario involucrar también a otros actores presentes en ese territorio como el ámbito académico y las organizaciones de la sociedad civil; inclusión que posibilita la construcción de una mirada “desde abajo”.

Abordar el relevamiento de las manifestaciones culturales desde esta perspectiva, supone la utilización de instrumentos propios de la metodología cualitativa (investigaciones micro, observación participante, entrevistas abiertas) que permitiría dar cuenta de la visión de los ciudadanos (de todos ellos) considerados en tanto actores. De manera que los lineamientos antropológicos con los que habíamos planificado las asignaturas -generar conocimiento en el encuentro y diálogo situados con otros- señalaban su validez para la planificación, gestión y desarrollo de acciones culturales.

En el caso particular de Argentina, el relevamiento nacional - Sistema de Información Cultural (SINCA)- contiene información estadística, catastral, geográfica y legislativa sobre aspectos de la cultura. La impronta estadística del sistema permea las distintas dimensiones que aborda, ya que en todas ellas se enfatiza “lo medible” y cuantificable del quehacer cultural. En una de sus versiones, menciona que estos proyectos son esenciales en tanto instrumento basal para el diseño de las políticas culturales. Argumentaba que “[...] para poder evaluar y planificar políticas públicas eficaces y eficientes, es necesario contar con un conocimiento exhaustivo y riguroso sobre la realidad cultural [...]”. En este contexto, y retomando la mirada que proponemos en las asignaturas, podemos preguntarnos si las políticas culturales deben concebirse en términos de “eficacia y eficiencia”; y si ese fuera el caso, qué indicadores se podrían utilizar.

Buscar comprender qué mirada se construye sobre las culturas (¿son estables o se modifican en el tiempo?); sobre los actores (¿a quiénes se visibiliza y quienes quedan ocultos?) y sus prácticas en el territorio (¿permanecen en un único lugar?) resulta un ejercicio idóneo para trabajar en clase, en tanto evidencia cómo en la elección de ciertas dimensiones y acepciones de culturas, en desmedro de otras, subyace una concepción de los “hacedores de la cultura”.

Por último, advertimos que, a partir de la creación de la Cuenta Satélite de Cultura, algunos países de la región centraron su interés en los aspectos vinculados con las industrias culturales (cine, televisión, teatro, editoriales, la web, etc.). La relevancia que estos indicadores adquirieron y la facilidad de su medición se constatan cuando las cartografías y mapas culturales son reemplazados por la cuantificación de las actividades más visibles a los ojos de los ciudadanos. ¿Cuáles son las consecuencias de centrar la mirada en datos cuantificables? ¿la relevancia de la gestión cultural debe medirse y, principalmente, en función de su aporte al PBI? ¿esta forma de relevar las manifestaciones culturales y sus sentidos da cuenta de la multiplicidad de dinámicas presentes en los territorios que por definición son multiculturales, heterogéneos y cambiantes? ¿qué prácticas se visibilizan, olvidan o permanecen invisibles? Dar esta discusión, nos permitió evidenciar las decisiones políticas e ideológicas que involucran las concepciones sobre cultura de los actores hegemónicos implicados, tanto la dirigencia política como las organizaciones de la sociedad civil.

Problematizar las categorías y los mecanismos que operaron (y siguen operando) en la construcción de las cartografías, en particular, como de las políticas culturales en general es una prioridad. Trabajarlos, cuestionarlos, repensarlos, ponerlos “patas arriba” en clase con los estudiantes, futuros gestores culturales, una necesidad insoslayable.

## Conclusiones

Este relevamiento de sistemas de información cultural nos brindó satisfacciones en diversos órdenes. El estudio sistemático permitió incorporar la problemática a la asignatura Teorías de la Cultura I, para que los estudiantes pudieran realizar su propia experiencia de mapeo llevando a su cotidianidad, a sus experiencias en el territorio, las preguntas e inquietudes que movilizaron la pesquisa.

Posteriormente, posibilitó su participación a través de distintos mecanismos. Hubo un estudiante que continuó durante el año 2013 el seguimiento sistemático de las diversas plataformas para analizar la incorporación de nuevas dimensiones y cambios ejecutados. Asimismo, una becaria desarrolló parte de su estrategia de estudio del territorio mediante la elaboración de cartografías en Isla Maciel.

El mapeo territorial y la elaboración de cartografías también se realizaron en el marco de los proyectos PDTS-UNDAV 2013, Agregando Valor-SPU-ME 2016 y 2017 y PAIO-UNDAV 2018. Asimismo, los avances de las investigaciones, la metodología y los hallazgos fueron presentados en jornadas y congresos nacionales e internacionales, integrando la universidad a redes temáticas interinstitucionales.

Tomadas en su conjunto, estas iniciativas reafirman posibilidades y ejes de trabajo que, desde nuestra experiencia en la Licenciatura en la UNDAV, conectan continuamente cultura con gestión, el aula con los territorios. Por un lado, señalan que el empleo de las cartografías es pertinente para un diagnóstico certero en el momento de diseñar políticas culturales. Asimismo, facilita un trabajo de campo donde los vínculos universidad-territorio se fortalecen. También permiten a los estudiantes idear futuros campos laborales en los cuales los espacios no solo constituyen espacios de circulación y vinculación, sino oportunidades de conocer desde ámbitos institucionales la emergencia de ciudadanías culturales en ciernes (Ferreño, 2014).

Así los territorios de acción se entrelazan.

Como mencionamos, la comunidad que hace a la UNDAV está atravesada por el territorio y sus actores, sobre aquel y con éstos se propone reflexionar e intervenir.

La apuesta a futuro es seguir trabajando de la cultura a la gestión, seguir urdiendo desde el aula a los territorios. Y viceversa.

### Referencias bibliográficas

- Abélès, M. (2012): *Antropología de la globalización*, Ediciones del Sol, Buenos Aires.
- Anderson, B. (2000): *Comunidades Imaginadas*, Fondo De Cultura Económica, México.
- Ferreño, L. (2014): “En nombre de los otros. Ciudadanía y políticas culturales”, en Grimson, A. (comp), *Culturas políticas y políticas culturales*, Heinrich Böll Stiftung-CLACSO-OEI, Buenos Aires.
- Ferreño, L. y Olmos Álvarez A.L. (2011): “Cultura y territorio: La cartografía cultural como herramienta estratégica para la gestión”, Informe final convocatoria PROAPI 2011, UNDAV.
- Vich, V. (2014): *Desculturizar la Cultura. La gestión cultural como forma de acción política*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.