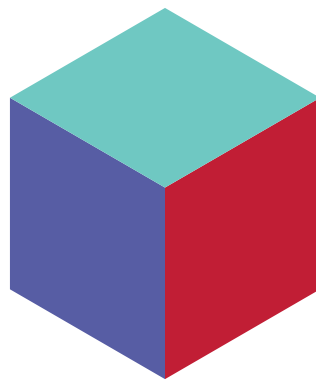


**D N F C**  
DIRECCIÓN NACIONAL DE FORMACIÓN CULTURAL

Publicación Digital

# **GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA**

**coordenadas, herramientas, proyectos**



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

Publicación Digital

# **GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA**

**coordenadas, herramientas, proyectos**



Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

## coordenadas, herramientas, proyectos



### COORDENADAS

#### 1. El peso específico de la gestión cultural

Por Pablo Avelluto  
Ministro de Cultura de la Nación  
Pág. 5

#### 2. La Gestión Cultural en el campo expandido: herramientas para la cultura del futuro

Por Juan Urraco  
Director Nacional de Formación Cultural  
Pág. 7

#### 3. Gestión Cultural Pública: nuevas realidades, nuevos desafíos

Por Mariana Cerdeira  
Programa de Formación en Gestión Cultural Pública  
Pág. 13



### HERRAMIENTAS

#### 4. PROYECTAR cultura pública *(Re) pensar las políticas culturales desde una perspectiva pública.*

Por Marcos Monsalvo  
Pág. 29  
-Anexo: Guía para la aplicación y el debate.

#### 5. ORGANIZAR cultura pública *Pensamiento estratégico y metodologías para asumir los nuevos desafíos culturales.*

Por Pablo Mendes Calado  
Pág. 55  
-Anexo: Guía para la aplicación y el debate.

#### 6. GESTIONAR cultura pública *Transformar(se) en y desde la intervención cultural.*

Por Marcela País Andrade  
Pág. 85  
-Anexo: Guía para la aplicación y el debate.

#### 7. COMUNICAR cultura pública *Trabajo, creatividad y herramientas para facilitar el acceso cultural.*

Por Julia Barrandeguy  
Pág. 107  
-Anexo: Guía para la aplicación y el debate.



### PROYECTOS

#### 8. Región Buenos Aires: Carnaval Infantil de Chascomús. Pág. 134

#### 9. Región Centro: Puertas Abiertas. Pág. 138

#### 10. Región Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Estudio Abierto, ampliación de acceso a estudio de grabación profesional. Pág. 142

#### 11. Región Cuyo: NAVE: publicación, formación y movilidad. Pág. 146

#### 12. Región NEA: La Cuadra de Arte Vivo. Pág. 150

#### 13. Región NOA: Plataforma de comunicación para Fiesta del Poncho. Pág. 154

#### 14. Región Patagonia: Excita el arte. Pág. 158

Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos

## Editor Responsable

Juan Urraco

Dirección Nacional de Formación Cultural

## Coordinación editorial

Bruno Maccari

## Programa de Formación en Gestión Cultural Pública

Mariana Cerdeira, Pablo Arizaga

## Edición de textos y recursos complementarios

Bruno Maccari

## Corrección

Esteban Lidgett, Aniela Ventura (Sígnica)

## Diseño gráfico

Fauna DG

*Gestión Cultural Pública: coordinadas, herramientas, proyectos* es una publicación de la Dirección Nacional de Formación Cultural del Ministerio de Cultura de la Nación. Las opiniones, observaciones, casos y/o herramientas incluidos expresan el pensamiento de sus autores y son de su exclusiva responsabilidad.

Dirección Nacional de Formación Cultural

**Ministerio de Cultura de la Nación**

Alsina 465 – 3° piso (C1087AAE)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

[www.cultura.gob.ar](http://www.cultura.gob.ar) | [dnfc@cultura.gob.ar](mailto:dnfc@cultura.gob.ar)

Gestión cultural pública : coordinadas, herramientas, proyectos / Juan Manuel Urraco Crespo ... [et al.] ; coordinación general de Bruno Maccari ; dirigido por Juan Manuel Urraco Crespo ; Bruno Maccari ; editado por Bruno Maccari ; editor literario Aniela Ventura ; prólogo de Pablo Avelluto. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ministerio de Cultura de la Nación, 2017.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-4012-41-8

1. Gestión Cultural. 2. Política Cultural. 3. Organización Cultural. I. Urraco Crespo, Juan Manuel II. Maccari, Bruno, coord. III. Urraco Crespo, Juan Manuel, dir. IV. Maccari, Bruno, dir. V. Maccari, Bruno, ed. VI. Ventura, Aniela, ed. Lit. VII. Avelluto, Pablo, prolog.

CDD 306.48



Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## El peso específico de la gestión cultural

Al comienzo de mi carrera trabajé con manuales escolares. En ese momento un manual empezaba y terminaba en el objeto físico. El conocimiento disponible se limitaba al peso que podíamos llevar en nuestras mochilas. En un mundo hipervinculado, ese objeto -ese peso- se volvió absolutamente irrelevante. Lo que importa es su contenido, y la facilidad de ese contenido para encontrarse con la mayor cantidad de destinatarios posible. La sigla PDF significa “formato de documento portable”. Para todos es tan solo un tipo de archivo, una nimiedad técnica. En este caso, sin embargo, significa mucho más.

Uno puede aprender a través del estudio o por medio de la experiencia. Lo importante, en todo caso, es la voluntad, esa forma de inquietud que convierte la curiosidad en trabajo. Este manual es una herramienta que conjuga esas dos formas: hay material teórico para el estudio, y hay casos y ejercicios concretos para incorporar esa experiencia. Es, otra vez, apenas el comienzo.

Uno de nuestros grandes desafíos es llegar a todos los territorios y comunidades de nuestro país. Los programas de la Dirección Nacional de Formación Cultural son parte de la respuesta a ese desafío, como lo es también la herramienta que ahora está acá, y que a partir de ahora forma parte de este mundo hipervinculado. Es en la gestión cultural, en el territorio, en el trabajo con las comunidades donde esa materia intangible contenida en este documento vuelve a tener peso específico.

Pablo Avelluto  
Ministro de Cultura de la Nación

Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos

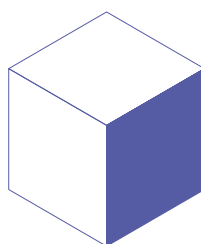


Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## **La gestión cultural en el campo expandido: herramientas para la cultura del futuro**

*Por Juan Urraco*

Director Nacional de Formación Cultural del Ministerio de Cultura de la Nación. Doctor en Artes Escénicas por la UAB (2012-Apto Cum Laude). Cursó estudios posdoctorales en el Institut del Teatre (2015). Es Magister en Estudios Teatrales por la UAB, Universidad Pompeu Fabra (2009); Licenciado en Teatro (2006), Profesor de Teatro (2005) y Profesor de Juegos Dramáticos (2003) por la UNICEN. Es docente universitario de la Facultad de Arte de la UNICEN e investigador categorizado del Centro de Investigaciones Dramáticas (CID) de la UNICEN. Participa en comité científicos, editoriales y en organización de encuentros, jornadas, congresos, regionales, provinciales, nacionales y latinoamericanos. Es gestor y director teatral.



## Presentación

La cultura como campo, inmersa en un contexto contemporáneo, participa de una intensa expansión de su territorio o medio específico desde hace ya algunos años. La observación sobre las operaciones que gestionan su práctica, siempre anticipándose a posibles abordajes desde lo teórico, ponen en evidencia un constante estado de crisis del medio como algo particular, autónomo y autorreferencial, exhibiendo con prepotencia su carácter expansivo.

Reafirmando la tendencia a mostrarse bajo una extendida porosidad de sus fronteras, la gestión cultural reaparece dimensionada bajo múltiples gestos, operaciones y escenarios que desafían como nunca antes a los sujetos involucrados o interesados en estas prácticas, obligándolos a situarse en una actitud formativa constante, interdisciplinaria y porosa, resiliente frente a las numerosas transgresiones y expansiones que resultan habituales en su contemporaneidad cotidiana.

En este sentido, comprender la redefinición de lo político desde la gestión en el seno de la cultura contemporánea y dilucidar el modo en el que esta interviene en una redefinición de lo cultural supone validar el carácter de herramienta estratégica sobre la cual subyacen potenciales y múltiples maneras de intervenir y habitar el mundo, y de organizar los modos de ser y estar con el otro; en consecuencia, implica un infinito abanico de posibilidades respecto a las maneras de construir ciudadanía.

La formación de los agentes que son claves para el sector cultural, respondiendo a los requerimientos que hoy plantean nuestras realidades, bajo la perspectiva de la cultura pública, aspira a aportar nuevas formas de producir y de aplicar los conocimientos, de generar ideas, de implementar prácticas culturales innovadoras. Implica articular cultura y política, y pensar las políticas de la cultura como políticas públicas, incluyendo nuevos conocimientos. Pero

no solo ello, sino también y centralmente, supone desarrollar herramientas y estrategias en pos de llevar adelante debates públicos y participativos con el objeto de producir trabajos colaborativos en las comunidades.

La iniciativa de impulsar una política de formación como Gestión Cultural Pública (GCP), iniciada en el año 2016 dentro de la órbita de la Dirección Nacional de Formación Cultural, responde a la manera en como entendemos la formación de la gestión cultural pública en un campo expandido y descentralizado, cuyo principal valor es la posibilidad de observar la ciudadanía argentina a través de una doble lente, que permita reconocer la multiplicidad y heterogeneidad de lo cultural en nuestras comunidades y, al mismo tiempo, vislumbrar un mundo común y la posibilidad de un nosotros en el horizonte ciudadano.

Gestión Cultural Pública se sustenta, además, en la carencia de programas y espacios formativos especializados en el campo de la gestión cultural pública y en la falta de espacios de práctica y desarrollo profesional para los agentes y profesionales del sector. Esto es así, puesto que, no obstante en los últimos años las alternativas formativas en el campo de la gestión cultural se han multiplicado notablemente, aún no se ha definido un programa de capacitación específico para el universo de las instituciones y organismos del ámbito público.

## El despertar de la formación en gestión cultural

El crecimiento de la demanda de estudiantes en esta área, en paralelo al desarrollo creativo y la especialización en el campo artístico, comienza a surgir desde finales del siglo XX, tanto en nuestro país como a nivel regional. A partir de entonces, se desarrolla una atención complementaria a la formación de profesionales especializados en el campo de la gestión cultural, puesto que se advierte que la experiencia y la capacidad artística ya no son suficientes a la hora de asumir la conducción de organismos, programas y proyectos culturales, tanto del ámbito público como del privado. Esta preocupación es asumida paulatinamente por la academia, que reconoce esta demanda profesional y comienza a ofrecer –primero en forma de cursos y luego como programas formales– una diversidad de alternativas de formación en gestión cultural. Ello contempla, por una parte, una oferta en los diversos niveles académicos –conviven programas de diplomaturas, licenciaturas, cursos de posgrado y maestrías–; pero además, da lugar a una oferta formativa diversa y complementaria, que comprende propuestas orientadas a las diversas dimensiones de la actividad cultural: política, histórica, comunicacional, gerencial, económica, etc.

Afortunadamente, tanto en virtud de la demanda creciente de los profesionales requeridos por el sector, como por la diversidad de esa oferta formativa –de nivel académico y de especificidad formativa–, hoy contamos con un importante arco de alternativas de formación que, como consecuencia del prestigio y la tradición educativa de nuestro país, reciben estudiantes nacionales y extranjeros y nos destacan como un polo de formación en gestión cultural a nivel iberoamericano.

Esta tendencia acompaña el reposicionamiento de la actividad cultural en el siglo XXI, ya no solo poniendo el acento en la formación artística, sino acompañando las múltiples funciones y finalidades que asume la cultura en la contemporaneidad, desde una perspectiva de integración, sostenibilidad y aportación, en el propio campo cultural, y como insumo para otros sectores productivos. Esta especialización del campo formativo a nivel universitario acompaña los desafíos de profesionalización del sector y se suma a los esfuerzos de otros organismos, instituciones y profesionales abocados a la investigación, la consultoría, la medición de impactos y la generación de políticas sectoriales, contribuyendo a la profesionalización integral y conjunta de la gestión cultural en nuestro país.

Adicionalmente, se considera que el campo de la gestión cultural pública presenta características, valores, beneficios e impactos específicos que es preciso rescatar, transmitir y jerarquizar en el marco de un programa formativo de esas características. Cabe destacar, a la par, que el presente programa se propuso atender las prácticas, procesos y productos creativos de la cultura que, desde la ciudadanía, implican una dimensión pública; lo cual conllevó la necesidad de promover espacios de identificación, sistematización e incorporación de saberes, prácticas y herramientas de gestión particulares, así como también facilitar el relevamiento, detección y difusión de aquellas prácticas, experiencias y casos de aprendizaje (tanto exitosos como fallidos) que podían iluminar las capacidades diferenciales del gerenciamiento de programas, proyectos y organismos del ámbito cultural público.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cabe destacar que los contenidos del programa de formación se basaron en un diagnóstico regional realizado en el marco del Encuentro de presentación del programa en Gestión Cultural Pública, organizado por la Dirección Nacional de Formación Cultural, los días 30 y 31 de mayo de 2016 en el Espacio Cultural Julio Le Parc, de Mendoza. Este diagnóstico, surgido de una sesión de trabajo en comisiones regionales con participación de los responsables del área cultural de cada provincia, permitió detectar los niveles de formación en gestión cultural y los desafíos a futuro respecto al desarrollo cultural de las diversas regiones culturales del país.

Asimismo, es preciso considerar, por un lado, el vasto universo de beneficiarios potenciales para el presente programa: trabajadores del ámbito estatal nacional, provincial o municipal (en calidad de beneficiarios del programa formativo) quienes, además de ver jerarquizado su rol profesional, contribuyen a la expansión y el mejoramiento institucional de sus espacios de trabajo, a la vez que ofician como aliados del ámbito público nacional, toda vez que se transforman en actores de referencia local para facilitar diagnósticos, relevamientos, investigaciones, seguimientos de proyectos, difusión de acciones en sus contextos, entre las actividades más relevantes.

Por otra parte, es necesario tomar en consideración, la necesidad de contar con agentes culturales cada vez más profesionalizados, que se hallen a la altura de las demandas y desafíos actuales, tanto en materia de gestión cultural pública, cuanto de cobertura eficiente de servicios culturales a nivel local, promoviendo la resolución de conflictos y necesidades ciudadanas.

Dentro de las coordenadas actuales en materia de capacitación profesional para los agentes públicos a nivel federal, las consecuencias de esta falta de propuestas concretas se evidencian en una serie de déficits profesionales que operan en múltiples niveles: desde la perspectiva institucional, impactan en la falta de interlocutores y referentes locales para posibles articulaciones y en la baja calidad de la cobertura de servicios culturales locales; desde la perspectiva personal de los agentes, derivan en la falta de motivación cotidiana, la estrecha perspectiva de desarrollo profesional o, por lo contrario, en la necesidad de afrontar el costo de programas de formación que, no obstante, no atienden plenamente sus desafíos y demandas de capacitación técnica.

De allí la importancia de desarrollar una propuesta de formación y práctica profesional específica, apoyada en el conjunto de carencias y potencialidades mencionadas, que tienda a facilitar un espacio de desarrollo profesional para los agentes culturales públicos. Dicha propuesta se sostiene en la importancia de contar con profesionales expertos en la gestión de proyectos, espacios y organismos públicos; potenciales multiplicadores, referentes e interlocutores profesionales en sus territorios; destinatarios y protagonistas de saberes y prácticas que es preciso detectar, jerarquizar, sistematizar y formalizar para asegurar un desempeño más profesional, eficiente y sostenible para la implementación de competencias de los organismos culturales de todo el país.

## Hacia una cultura ciudadana

Abordar este escenario en el marco de un contexto y desde un estado de situación claro y definido, tal como nos hemos propuesto hacerlo en esta oportunidad dentro del territorio cultural regional de Argentina, resultó una oportunidad valiosa y necesaria en vías de comprender la naturaleza de los procesos genuinos de nuestras comunidades y ciudadanías, que emergen y se definen (o como mínimo se ven influenciadas e interpeladas) a partir de estas operaciones que gestionan *lo cultural* en un campo tan indefinido como expandido, e incluso incapturable y/o efímero dentro del vasto territorio cultural nacional.

*Gestión Cultural Pública* se diseñó con las premisas de abrir horizontes, de descentralizar y ampliar la mirada sobre lo cultural y lo público, para no perder de vista el horizonte prometedor de un *nosotros*. Un *nosotros* que se vuelve fundamental tanto en la construcción como sujeto, como en la posibilidad de pensarnos en comunidad. He aquí nuestro verdadero desafío: *la generación de las condiciones de permanencia para la posibilidad de una cultura ciudadana*.



Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



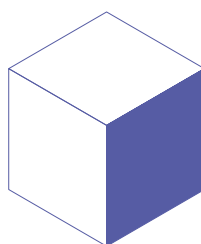
Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

**GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA:  
NUEVAS REALIDADES, NUEVOS DESAFÍOS**

**Programa de Formación en GCP,  
Dirección Nacional de Formación  
Cultural (2016-2017)**

*Por Mariana Cerdeira*

Socióloga (UBA). Diplomada en Desarrollo local, territorial y economía social (FLACSO Argentina). Investiga y estudia sobre políticas culturales en Argentina y Latinoamérica. En la actualidad, se desempeña como Coordinadora del Programa de Formación en Gestión Cultural Pública, Dirección Nacional de Formación Cultural del Ministerio de Cultura de la Nación.



## Presentación

Habitamos sociedades en las cuales han cambiado los modos de producir, pensar, crear, gestionar y elegir. En consecuencia, los/as gestores/as culturales, profesionales y/o técnicos/as que entendemos a la cultura y a lo cultural como un espacio en permanente construcción nos encontramos frente a nuevos desafíos. Debemos enfrentar diariamente demandas de diferentes sectores y muchas veces carecemos de herramientas y de metodologías transformadoras e innovadoras para trabajar en estas realidades sociales complejas.

Si bien en las últimas décadas se han desarrollado en Argentina procesos de creciente institucionalización del campo de lo cultural, estos procesos no fueron en la misma medida seguidos por políticas de formación y profesionalización de los agentes que se desarrollan en el sector. La formación de los actores del campo de la cultura fue abordada en el seno de un encuadre que no necesariamente acompañó el proceso complejo que atravesó este campo. Asimismo, estos procesos de formación no siempre atendieron a las necesidades específicas del ámbito público.

En vistas de este contexto, es que se crea en 2016 dentro de la Dirección Nacional de Formación Cultural, el Programa de Formación en Gestión Cultural Pública, que lleva realizadas dos ediciones en 2016 y 2017, de las cuales ya formaron parte 420 gestores/as culturales públicos/as y 48 docentes de todo el país. El Programa contiene, además, otras líneas complementarias de formación, tales como el Programa de Formación en Gestión Cultural Pública para coordinadores/as y equipos de Casas del Bicentenario y Puntos de Cultura, y el Programa de Promotores Culturales Comunitarios destinado a líderes barriales. En suma, entre los años 2016 y 2017, han formado parte de estos procesos de formación más de 1.000 gestores/as culturales de todo el país.

## Fundamentos del programa

El Programa de Formación en Gestión Cultural Pública es un programa que se dedica a la formación y profesionalización de gestores/as culturales que se desempeñan en instituciones culturales públicas, nacionales, provinciales, municipales y/o universitarias.

Existen prácticas, procesos y productos creativos de la cultura que implican una dimensión pública, que requieren de la promoción de espacios de formación y articulación de saberes, así como de prácticas y herramientas de gestión particulares. En ese contexto, se asumió la necesidad de que el Ministerio, a través de la Dirección Nacional de Formación Cultural, pueda propiciar un espacio de formación, articulación y encuentro para los agentes y profesionales del sector, específicamente para el universo de las instituciones y organismos del ámbito público.

Si bien, como hemos mencionado, existen programas y espacios formativos vinculados a la gestión cultural, entendimos que ciertos saberes específicos del campo de la gestión cultural pública no estaban siendo abordados. Esta situación conlleva una serie de déficits profesionales que operan en múltiples niveles: desde la perspectiva institucional, impide consolidar un campo de acción profesional que permita posicionar el ámbito de las políticas culturales en el seno de las políticas públicas nacionales, provinciales o locales; desde la perspectiva personal de los agentes, ello deriva en la falta de motivación cotidiana, la estrecha perspectiva de desarrollo profesional o, por lo contrario, en la necesidad de afrontar el costo de programas de formación que, no obstante, no atienden plenamente sus desafíos y demandas de formación técnica.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, y las particularidades y contextos regionales, el Programa se propuso como objetivos:

- Contribuir con la profesionalización de gestores/as culturales del ámbito público de todas las jurisdicciones logrando la especialización de saberes, instrumentos, experiencias y herramientas de trabajo en el campo de la gestión cultural pública.
- Generar un ámbito de encuentro, debate e intercambio de experiencias entre los/as gestores/as culturales de las diversas regiones del país.
- Articular y conformar una red de gestores/as culturales públicos/as promoviendo su conformación como actores de referencia para el fortalecimiento de los ecosistemas culturales regionales y para el desarrollo cultural local y federal.

## Dinámica y diferencial del programa

Se trata de un programa de formación dirigido a gestores/as culturales públicos/as de todo el país, seleccionados/as por convocatoria abierta. Para la edición 2016, fueron seleccionados/as 180 gestores/as culturales públicos/as, a razón de 30 por cada una de las 6 regiones participantes (Buenos Aires, Centro, Cuyo, NEA, NOA y Patagonia); para la edición 2017, se seleccionaron 240 gestores/as culturales públicas/os, a razón de 30 por cada una de las 8 regiones participantes (Buenos Aires, Centro, Cuyo, NEA, NOA Norte, NOA Sur, Patagonia Norte y Patagonia Sur).

En cada una de las regiones de referencia se contó con una sede aliada local (Secretarías de Cultura de provincias o ciudades) que actuaron como anfitriones descentralizados del Programa, contribuyendo en la organización de los encuentros, en la elección conjunta de los espacios físicos para las clases, en la cobertura de alojamiento y comidas para los alumnos y docentes, etc.

Los/as gestores/as culturales públicos/as seleccionados/as participaron del dictado de 4 módulos presenciales en sus regiones, cada uno de dos días de duración, totalizando 64 horas presenciales de formación, a las que se sumaron las horas virtuales dedicadas a través de la plataforma digital del programa.

Tal como mencionamos, el desarrollo del programa responde a los desafíos actuales del ámbito público con una fuerte impronta federal y con anclaje en la práctica profesional y la detección de saberes y capacidades locales.

Por ende, sus contenidos y alcances han sido diseñados desde una perspectiva de formación que hace necesaria la revisión de los abordajes tradicionales del campo de la gestión cultural para incorporar la dimensión y especificidad relativas al funcionamiento de espacios, programas y acciones culturales públicos.

En tal sentido, el rasgo innovador de la formación reside en el carácter público de su abordaje de la cuestión cultural. El punto de partida para la formación es su visión asociada a la “cultura pública”, entendiendo por ello que la dimensión pública no solo involucra al Estado, sino también al entramado institucional y al conjunto de actores sociales, desde un enfoque de heterogeneidad y complementariedad orientado a un desarrollo comunitario plural, equitativo y diverso.

Desde esta óptica, el programa se propone generar capacidades en los/as gestores/as públicos/as de todo el país, para un mejor desenvolvimiento de su hacer profesional cotidiano. En la medida en que el programa apunta a la especialización de los/as gestores/as culturales públicos/as, busca incidir no solo en el perfeccionamiento de trayectorias profesionales individuales, sino sobre todo en su desempeño organizacional, capacidad de replicación territorial y articulación con los diversos programas y proyectos del Ministerio de Cultura de la Nación. Para ello, como un aspecto metodológico central, se promovió el intercambio permanente entre los/as participantes de las diversas instituciones, y la combinación de formatos tradicionales de clases, con una serie de prácticas, seminarios, talleres y visitas técnicas a espacios culturales.

El conjunto de contenidos que dieron forma al programa se organizó en torno a cuatro ejes temáticos que hacen a los objetivos formativos del programa; a saber:

- Cultura, gestión cultural y políticas culturales
- Escenas culturales regionales: mapeos y diagnósticos.
- Herramientas de gestión y planificación de proyectos culturales.
- Herramientas para la Innovación en comunicación cultural.

Cada módulo fue guiado por una pareja pedagógica compuesta por docentes de la región y docentes extra regionales seleccionados/as a partir de la consulta a diferentes expertos en la materia. Dichos docentes, que en muchos casos no se conocían entre sí, trabajaron conjuntamente en el desarrollo de los contenidos y actividades del módulo. De esta manera, se facilitó un abordaje territorial y de proximidad de los contenidos y acciones, dando el docente local una mirada cercana y situada en cada contexto regional.

Además, cada grupo regional contó con un/a tutor/a, encargado/a de acompañar al grupo y hacer el seguimiento pedagógico y logístico de cada encuentro. También fueron los/as tutores quienes realizaron el seguimiento de la plataforma de *e-learning* del programa, donde se alojaron actividades, contenidos, foros e interacciones.

## Perfil profesional del gestor cultural público

Uno de los puntos interesantes en relación a la organización, los perfiles y la profesionalización del sector refiere a la nominación de los trabajadores del mismo. Según Rubim (2008), una de las características de la reciente emergencia y ausencia de tradición en la conformación específica del campo disciplinario, es la falta de sedimentación, incluso de su nominación.

Otro estudio que aborda la cuestión de los perfiles de los trabajadores en ámbitos de la cultura es el de UNESCO (2005), en el cual se realizó un estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe llevado a cabo por el Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Los resultados de ese estudio –que mantiene la nomenclatura de “gestor cultural” al referirse a trabajadores del ámbito de la cultura– muestran que las funciones y el perfil del trabajador en cultura –en la práctica– está enmarcado por el inter juego de dos formaciones: la disciplinaria (técnica, artística, sociocultural) y la propiamente vinculada a la gestión. En relación a la trayectoria de los trabajadores de la cultura, el análisis arroja como resultado que se trata de trabajadores con algún tipo de formación profesional (mayormente universitaria), que tienen, a su vez, algún tipo de formación especializada en artes o ciencias.

En relación a los perfiles de los trabajadores del campo de la cultura, Mariscal Orozco (2006) plantea que las acciones que desarrollan los agentes en el sector cultural atañen a tres áreas: social, administrativa y artística. De esta manera, para cada una de tales áreas se requeriría un perfil profesional específico.

Lo cierto es que si bien estas tipologías son útiles para dar cuenta de la composición diversa del sector, en la práctica cotidiana la demarcación no resulta tan nítida, y muchas veces a la hora de pensar en el perfil de un profesional del sector, se lo concibe como un agente que atraviesa y articula todas esas áreas; es por ello que la formación tiende a ser multidisciplinaria. En este sentido, la ampliación de las demandas vinculadas a la cultura, que se extienden más allá de la gestión de las artes y el patrimonio requiere de profesionales con una formación más amplia desde campos diversos (Lacarrière, 2016).

Por su parte, y con relación a la formación necesaria para los trabajadores de la cultura, Rubim y Barbalho (2012) concluyen que en ella deben confluir a través de los contenidos brindados una sólida formación político-cultural (global), una buena capacidad organizativa, y un activo compromiso social junto a una predisposición para la iniciativa y la innovación. En relación a los aspectos académico-pedagógicos, la atención debe estar puesta en la interacción entre teoría, análisis, procedimientos pedagógicos y modalidades de evaluación pertinentes.

Ahora bien, ¿qué caracterizaría a un/a gestor/a cultural que se desempeña en el ámbito público?

Si bien carecemos de estudios recientes donde se aborde este perfil profesional específico, podemos hacer una descripción breve de cuáles son los significados y percepciones en relación con esta identidad; los mismos han sido aportados por los/as gestores/as culturales públicos/as que participaron del programa de formación.

En el siguiente gráfico, que condensa el conjunto de palabras clave asociadas a la definición de gestor/a cultural público/a, pareciera emerger una definición del rol del/la gestor/a vinculada a la gestión y realización de proyectos situados, insertos en la comunidad.



En muchas de las definiciones brindadas por los participantes aparece plasmada la idea del/la gestor/a como un/a profesional capaz de articular varios campos del saber, aptos para generar proyectos que involucren la dimensión social y cultural de la sociedad en la que vive, y conocedor tanto de los procedimientos de la administración pública como de la dimensión política de los proyectos en el marco de los organismos de gobierno.

En este sentido, resulta posible pensar la “gestión cultural” como forma de acción política (Vich, 2014), a los “gestores culturales” como sujetos comprometidos en ese proceso, y la noción de “gestión” vinculada tanto a la semántica del “gestionar” como a la del “gestar”

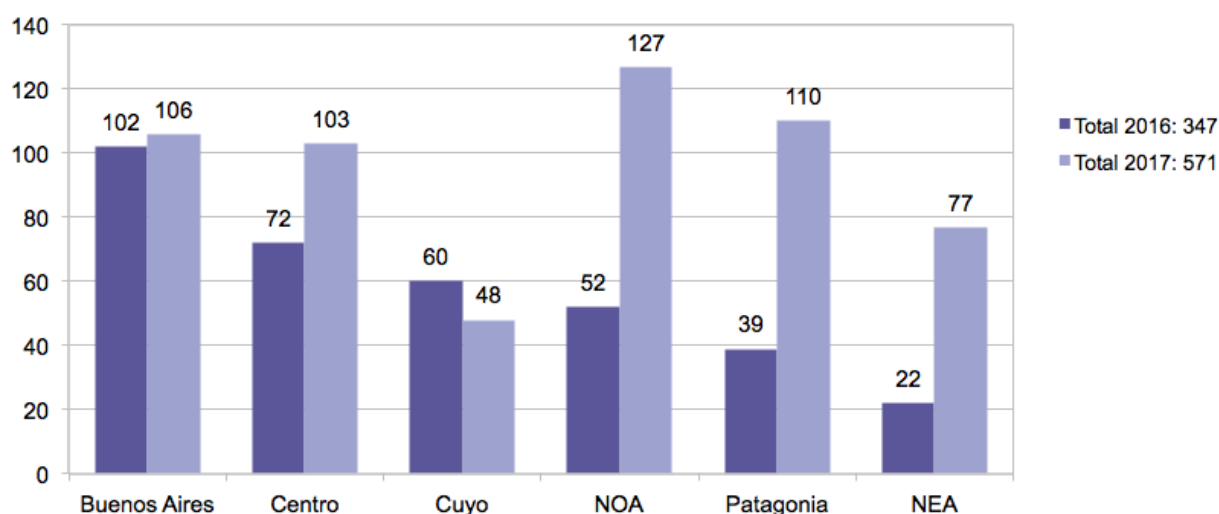


## Perfil de los participantes del programa

A fines de vincular los elementos relevados en las fuentes teóricas con los componentes derivados de la auto-percepción de los propios participantes, resulta productivo complementar esa información con un breve análisis del perfil socio-demográfico de los gestores culturales públicos que participaron del programa.

Como se ha mencionado, en el caso de la edición 2016, participaron 180 gestores/as culturales públicos/as de 6 sedes regionales; mientras que en la edición 2017 participaron 240 gestores/as culturales públicos/as en 8 sedes regionales, con lo que se amplió considerablemente el alcance y la cobertura del programa. Para ambas ediciones, las/os participantes fueron seleccionadas/os por convocatoria abierta, que recibió un considerable interés y una amplia postulación a lo largo de todo el país. Asimismo, en el año 2017, se duplicó la cantidad de postulantes que se inscribieron al programa, signo de la buena recepción del programa durante su primera edición.

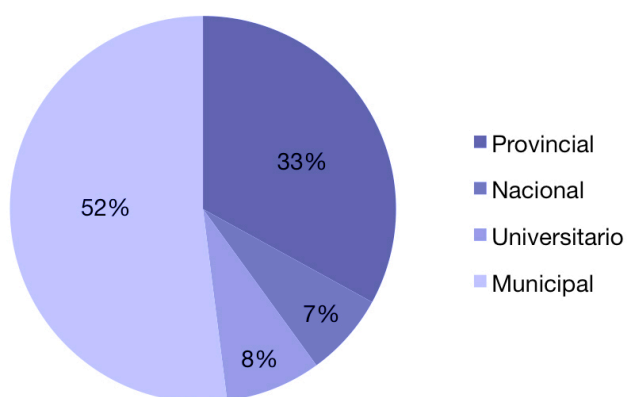
### Inscriptos al Programa de Formación en Gestión Cultural Pública por Regiones 2016-2017



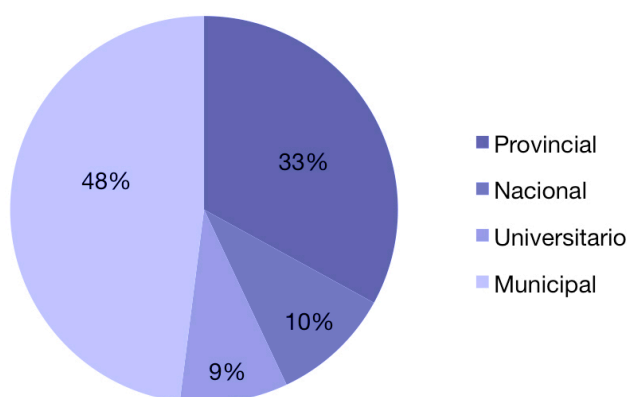
En ambas ediciones, las/os participantes seleccionadas/os presentan las siguientes características:

- **Género:** son en su amplia mayoría mujeres: 68% (para la edición 2016) y 62% (para la edición 2017).
- **Edad:** se trata de participantes jóvenes pero que cuentan con marcada experiencia; la edad promedio para la edición 2016 fue de 37 años y para la edición 2017, de 40.
- **Educación:** tienen un nivel educativo alcanzado, en su mayoría terciario y/o universitario del 73% (para la edición 2016) y del 75% (para la edición 2017).
- **Procedencia:** resulta relevante el alcance federal del programa; fue parte de una decisión del Jurado, enmarcada en los objetivos del programa, el hecho de alcanzar a ciudades y municipios pequeños, donde muchas veces las instancias de formación quedan por fuera de las posibilidades.
- **Desempeño:** en ambas ediciones las/os seleccionadas/os se desempeñaban, en su mayoría, en el ámbito municipal, y en muchos casos, incluso, como Directores/as de cultura municipales.

**Ámbito de desempeño de las/os seleccionadas/os - 2016**



**Ámbito de desempeño de las/os seleccionadas/os - 2017**



Con relación a la procedencia geográfica y al anclaje profesional, tanto de las/os gestores/as como de las/os docentes participantes del programa, en el siguiente mapa puede apreciarse el nivel de diversidad y equidad en la distribución de vacantes y cupos:



## Algunas evaluaciones del programa

La implementación del programa en cada una de las regiones de referencia tuvo variantes y particularidades, sobre todo vinculadas al nivel de implicancia y de centralidad que asumen en su organización las instituciones locales. No obstante, en la totalidad de las instituciones aliadas se evidenció un alto nivel de compromiso con el programa, y en todo momento, se manifestó una colaboración plena para la su realización y para el cumplimiento de sus expectativas y objetivos.

Este modelo de articulación planteado entre el Ministerio y las instituciones locales, no solo repercutió en el balance positivo al momento de implementar el programa, sino, sobre todo, en el impacto favorable que logró generarse a nivel de la población beneficiaria, que advierte y valora la presencia del Ministerio. En ese sentido, la experiencia, lejos de ser interpretada como una acción directa de un programa propio, fue percibida como una acción de articulación colectiva orientada a un objetivo en común.

El modelo de implementación por regiones permite también notar algunas diferencias marcadas entre los diversos ecosistemas regionales; ello fue visible también en ciertas temáticas o problemáticas abordadas en las clases por los docentes y/o comentadas por los alumnos. Es interesante destacar que la regionalización del programa, así como la selección de docentes locales, permitió abordar sus contenidos desde una mirada local, trabajando fuertemente sobre la identidad regional. Esto tuvo un impacto positivo en los alumnos y promovió una apropiación territorial de los temas abordados.

En términos de evaluación, el plan de seguimiento del programa comprendió:

- encuestas individuales y anónimas de los participantes;
- informes de los tutores: se solicitó a cada uno de los tutores regionales un informe de balance de la implementación del programa en su territorio;
- informes de los docentes: se solicitó a los docentes de cada módulo el diseño y entrega de un informe cualitativo posterior al curso.

Algunos indicadores y análisis en el trayecto de su implementación permitieron adelantar una evaluación satisfactoria de la iniciativa; esta se basa en los siguientes elementos:

- **La figura del tutor:** en términos generales, las devoluciones y observaciones de los tutores fueron positivas. La figura del tutor se convirtió en un eje central del programa y fue ampliamente valorada en la totalidad de regiones, sobre todo en su rol de “persona de confianza”. Consideramos que fue un rol destacado para el desarrollo de la cursada, ya que los tutores supieron resolver dudas y consultas, y estar presentes en todos los módulos.
- Algunas de las propuestas que realizaron los mismos tutores fueron, en términos pedagógicos, reforzar el carácter teórico-práctico de las clases, haciendo hincapié en el trabajo sobre casos y ejemplos locales.

- **El uso de la plataforma:** otra de las cuestiones mencionadas fue en relación al uso de la plataforma virtual. Esto expuso la necesidad de optimizar el uso de la herramienta, ya que muchas veces los/as usuarios/as no están familiarizados con ella.

- **La modalidad de “pareja pedagógica”:** este “formato mixto” de enseñanza fue evaluado positivamente por los docentes. De las palabras de uno de los docentes implicados en el primer módulo se remarca la importancia de continuar con esta modalidad: “creo que debe seguir este modelo de trabajo que habilita un proceso de intercambio concreto entre profesionales y perspectivas plurales que hacen al concepto de federalización una práctica efectiva, a la cual valoro especialmente. Esto se transmite en el trabajo docente con los cursantes-estudiantes y creo que ha aportado simbólicamente y prácticamente un modo de construir diverso y plural (en cuanto a estéticas, retóricas, experiencias locales y tramadas también con afinidades en las perspectivas ideológico-conceptuales)”.

- **Valoración del espacio:** muchos de los docentes destacan la importancia de este tipo de espacios para propiciar una mirada reflexiva y crítica sobre las propias prácticas profesionales, complejizando los análisis y brindando nuevas herramientas teóricas y prácticas para la acción. Esto permite repreguntar(se) y cuestionar(se) las propias miradas y nociones en relación a lo que implica la práctica en gestión cultural pública, en distintas nociones de cultura y políticas culturales.

En palabras de un docente “una de las premisas, explicitada durante el encuentro presencial, fue que los gestores deben tener una actitud reflexiva sobre sus prácticas, pero que las demandas de la gestión diaria hace muy difícil esto; se les planteó que el encuentro es un paréntesis en su diario trajín que posibilita estas instancias; considero que asumieron esta postura durante la jornada y muy especialmente a través de los foros, en los cuales se nota que han leído los materiales, los han interpretado y vinculado a sus realidades, pero más que eso es destacable que muchos se animaran a pensar más allá, a pensar nuevos horizontes y a cuestionarse prácticas arraigadas”.

En términos ampliamente mayoritarios, la experiencia formativa fue evaluada de manera positiva por parte de los alumnos. El espacio de formación fue valorado en tanto ámbito para la profesionalización, para el encuentro con otros pares, y también como una instancia para la reflexión en relación a las propias prácticas. En términos generales, y esto sucedió en todas las regiones, los módulos mejor evaluados fueron aquellos en los cuales las/os docentes lograron una mejor articulación, y aquellos que propusieron actividades e instancias de implementación prácticas de saberes.

Algunas de las sugerencias por parte de los alumnos, además de las expuestas, es la posibilidad de continuar con otras instancias de formación y articular futuros encuentros para el desarrollo de redes y trabajos en conjunto.

En definitiva: la evaluación del programa resultó positiva, y presentó:

- elevados niveles de asistencia y participación (aunque variables entre regiones).
- devoluciones positivas de los/as participantes con relación a la experiencia, que valoran tanto las instancias de formación como el espacio de encuentro entre gestores/as culturales de la misma región.
- un espacio de legitimación para los alumnos. En efecto, otro de los puntos destacados por los/as alumnos/as fue que este espacio de formación se presentó para ellos como un espacio de legitimación, tanto de sus trayectorias profesionales como de sus propios lugares de trabajo.
- la posibilidad de propiciar lugares de encuentro y articulación de proyectos, que trascendieron el espacio del programa, dando lugar a nuevos proyectos regionales entre los participantes del programa.
- el trabajo docente en un formato de pareja pedagógica y la selección de docentes locales. Esto tuvo un impacto muy destacado en dos aspectos: por un lado, contribuyó a generar lazos de empatía con los participantes y, en términos conceptuales, logró dar una visión y un encuadre de los contenidos, acordes a sus contextos de implementación y brindar una mayor complejidad a las temáticas abordadas.

## Conclusiones y desafíos

A modo de cierre, creemos que la formación de gestores/as culturales, bajo la perspectiva de la cultura pública, aporta en nuevas formas de producir, de aplicar conocimientos, de generar ideas y de implementar prácticas culturales innovadoras. Ello implica pensar las políticas de la cultura como políticas públicas, incluyendo nuevos conocimientos y herramientas en pos de llevar adelante debates e intervenciones más abiertas, horizontales y participativas.

Tal como hemos visto, y como se trabaja en otros capítulos de esta herramienta, la necesaria expansión del horizonte de la cultura hacia “lo cultural” no tuvo aún su correlato en la profesionalización y la formación del sector. De esta manera, esa ampliación del proceso reflexivo, crítico y conceptual en torno a lo cultural, se corresponde con una creciente necesidad de mayor y mejor formación para las/os gestoras/es culturales públicas/os, propuesta que deberá atender a la compleja y heterogénea realidad en la que desarrollamos nuestras prácticas.

El Programa de Formación en Gestión Cultural Pública toma como objetivo la profesionalización de los/as agentes culturales públicos/as, entendiendo que es un área de saber específico y con cierta vacancia. Creemos que este programa contribuye a la articulación y conformación de un campo experiencial y de saber específico, que es en definitiva el campo de la Gestión Cultural Pública

A lo largo de la implementación de esta iniciativa, hemos podido observar y constatar la riqueza de este espacio de formación y encuentro, que permite dialogar, reflexionar y construir nuevos proyectos y horizontes posibles en el campo de la cultura pública. Este es uno de sus principales logros, diferenciales y fortalezas al momento de vincularlo con el resto de la oferta formativa, tanto del ámbito público como del privado.

Como parte de sus objetivos, el programa incluye la conformación de una red de gestores/as culturales públicos/as de todo el país; puede afirmarse que, a través de la implementación de sus dos ediciones, ello ha sido posible en gran medida. Queda aún, como desafío futuro, continuar profundizando y extendiendo el alcance territorial de los procesos de formación en este campo específico, así como el de explorar las potencialidades y consolidar los vínculos de esta red federal de gestores/as culturales públicas/os para el fortalecimiento de los ecosistemas culturales regionales.

## Bibliografía

LacARRIERE, M. y CERDEIRA, M. (2016). "Institucionalidad, formación y profesionalización del sector cultural en América Latina". *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 1.

Mariscal Orozco, J. L. (2006). "Formación y capacitación de los gestores culturales". *Apertura*, 4 (6), 56-72.

Rubim, A. A. C. (2008). "Formación en organización de la cultura en Brasil". *Revista Observatorio Itaú Cultural*, N° 6 (jul/sep 2008), 47-55.

Rubim, A. A. C., Barbalho, A. y Costa, L. (2012). "Formación en la organización de la cultura: la situación de América Latina". *PragMatizes- Revista Latino Americana de Estudos em Cultura*, 2 (2), 125-149.

Schargorodsky, H. (2005). "Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe". En *Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales. Directorio Iberoamericano de Centros de Formación* (pp 17-26). UNESCO/OEI/Iberformat.



Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



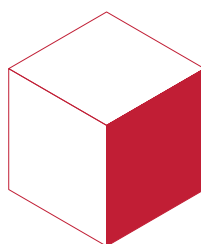
Ministerio de Cultura  
Presidencia  
de la Nación

## PROYECTAR CULTURA PÚBLICA

### **(Re) pensar las políticas culturales desde una perspectiva pública**

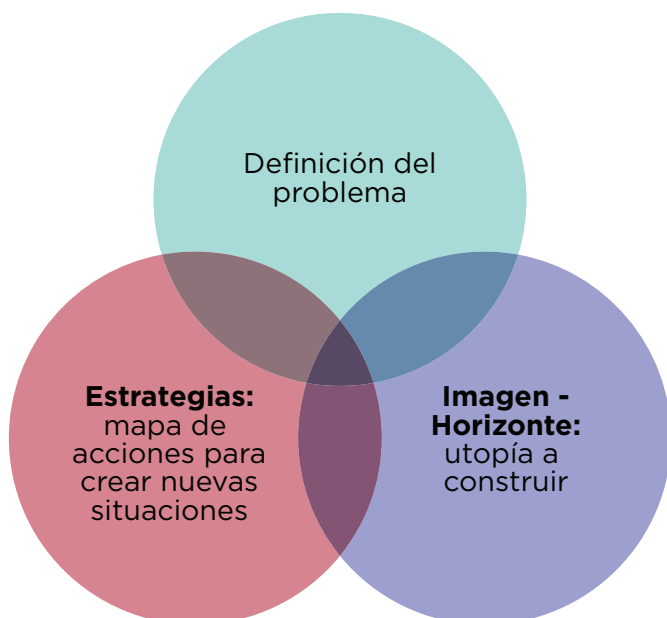
*Por Marcos Monsalvo*

Profesor en la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) y en el Instituto Superior de Música de la provincia de Chaco. Actualmente se desempeña en el Instituto de Cultura del Chaco y en el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la misma provincia. Estudió música en la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ) y realizó una maestría en estudios culturales en la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ) de Colombia. Ha participado y participa de procesos comunitarios relacionados a lo cultural y a lo educativo.



## Presentación

La formulación de toda política debe tener en claro y en vigencia al menos tres componentes: “percepción de la realidad”, “imagen-horizonte” y “estrategias”. El primero contribuye a la “definición del problema” que configura el detonante motivador que nos impulsará a “hacer algo”. El “qué hacer”, el “para qué” y el “cómo” serán definidos en función del andamiaje teórico conceptual que hayamos adoptado y sobre el cual se apoyarán las acciones de la política.



Concomitantemente, las concepciones de cultura, de lo público, del rol del Estado y de los modelos de políticas culturales a las que adherimos –explícita o implícitamente– al momento de diseñar una política cultural, operan de manera determinante en el cómo percibimos la realidad (definición del problema), en la imagen-horizonte que construiremos y en las estrategias que adoptaremos en consecuencia.

No obstante, ante la “inmediatez” con la que solemos trabajar en el campo de la gestión cultural pública, ¿qué tanto influye reflexionar sobre campos como lo cultural, lo político, lo público y las distintas nociones del Estado? ¿Ahondar en estos debates puede incidir en transformaciones superadoras para el quehacer político cultural público de nuestro país?

Si bien es sabido que una comprensión sesgada de las coyunturas y la implementación de acciones y proyectos basados en improvisaciones o supuestos sin argumentar incrementan las probabilidades de desarrollar “malas políticas”, también es cierto que no existen garantías de que la construcción de un conocimiento sofisticado tenga un efecto directo y superador en la creación de “buenas políticas”. En otras palabras, “no existe una relación necesaria entre el conocimiento y la política, tan solo existen las posibilidades de su articulación” (Grossberg, 2012, p.75).

En este capítulo compartiremos un conjunto de abordajes, miradas y herramientas que buscan brindar aportes para ampliar el abanico de estas posibilidades e indagar, a partir de una reflexividad situada en las propias prácticas de las lectoras y de los lectores, en aquellos puntos de articulación que sean susceptibles de ser concretados en los ámbitos locales de su quehacer profesional.

## La cultura como encrucijada<sup>1</sup>

El concepto de cultura es profundamente polisémico. En su trayectoria ha ido mutando de sentidos, significados y alcances según los momentos históricos por los que ha transitado y las distintas disciplinas desde las que se lo ha abordado. Las citas que siguen son una invitación a reflexionar sobre cómo se hace evidente esta polisemia del concepto de cultura en la utilización que hacen del mismo en sus declaraciones distintos ministros de cultura de América Latina.

Vamos a incluir a todos para que la palabra de todos tenga un mismo significado y sentido. No me dejen sola, no me dejen sola (...) Perú deja de ser “un país de islas solitarias de identidad”, para pasar a ser una gran nación que se construye día a día, “incluyendo y fusionando una nueva identidad convergente y en continuo cambio”.

*Susana Baca, ex Ministra de Cultura de Perú*

La cultura vista como todo aquello que en el uso de cualquier cosa se manifiesta más allá del mero valor de uso. Cultura como eso que en cada objeto que producimos trasciende lo meramente técnico. Cultura como usina de símbolos de un pueblo. Cultura como conjunto de signos de cada comunidad y toda una nación. Cultura como el sentido de nuestros actos, la suma de nuestros gestos, el sentido de nuestras maneras.

*Gilberto Gil, ex Ministro de Cultura de Brasil*

Desde el Ministerio, creemos que la cultura de la gratuidad no es sana. Creemos que debe existir un valor a pagar correspondiente a la capacidad adquisitiva de los individuos (...). Nosotros lo que queremos es que las personas entiendan que hay que pagar y que el trabajo de los artistas merece ser reconocido. Los subsidios no pueden ser descartados para aquellos con menos capacidad adquisitiva.

*Mariana Garcés Córdoba, Ministra de Cultura de Colombia*



### Para aplicar: definiciones, acciones e implicancias

- ¿Qué nociones de cultura están implícitas y explícitas en estas declaraciones?
- ¿Qué conceptos de cultura utilizan los funcionarios del área cultural de tu localidad y/o provincia? ¿De qué forma los llevan a la práctica?
- ¿Podrías identificar las implicancias de estos conceptos en las acciones y en las políticas culturales emprendidas por las instituciones que representa cada funcionario?

<sup>1</sup> Metáfora utilizada por el antropólogo colombiano François Correa.

Ese carácter polisémico del concepto de cultura es una condición equívoca que también puede observarse en los distintos usos coloquiales que las personas hacemos del término, muchas veces sustentado en “conceptos” de cultura (subyacentes) diferentes y hasta contradictorios.

Veamos los siguientes ejemplos, a los cuales podríamos sumar otros de propia elaboración y/o identificación:

- “¡La gente de este barrio no tiene cultura, esta todo lleno de basura!”
- “La relación de los argentinos con el dólar es cultural, por eso se comportan así”
- “Sabe de todo, ¡qué cultura que tiene!”
- “La cultura de esta empresa es de alta competitividad”
- .....
- .....
- .....
- .....

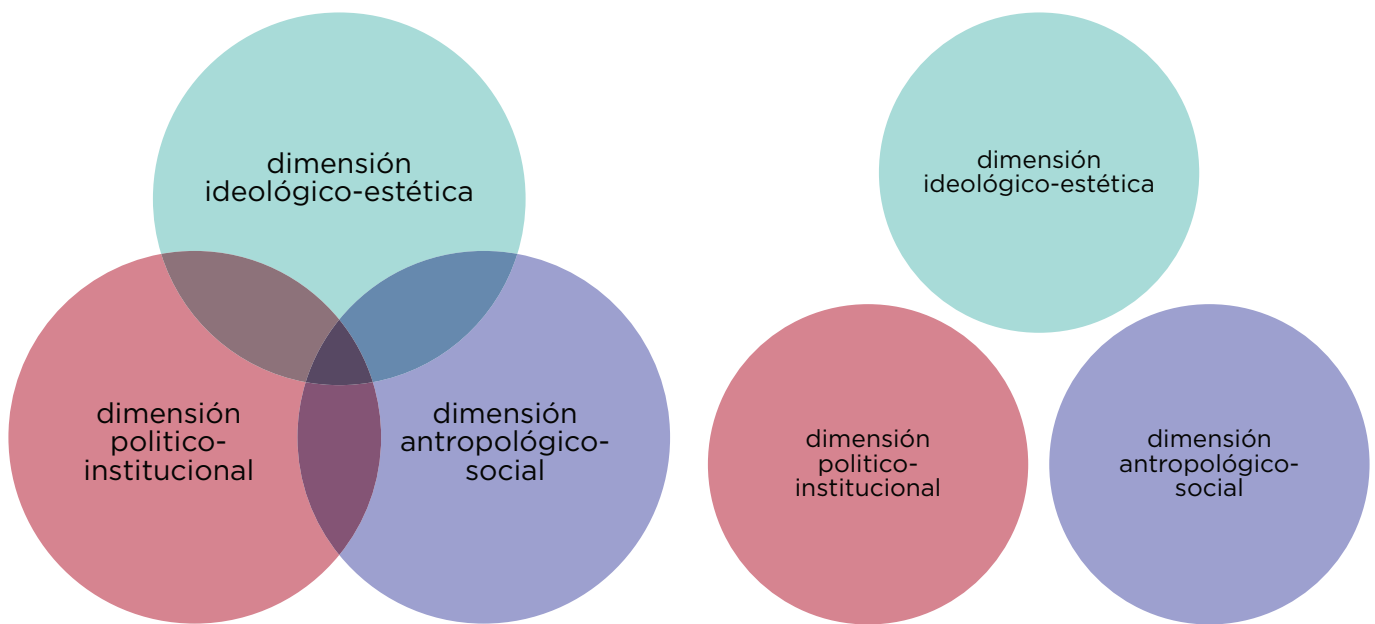
La palabra cultura proviene del verbo latino *colere*, que tenía una serie de significados: habitar, cultivar, proteger, honrar con veneración. Para profundizar sobre este punto te recomendamos leer a Raymond Williams (2003) y a Marilena Chaui (2013).

Nelly Richard (2005, pp.455-458) sugiere que de los diferentes procesos y actividades a los que refiere la palabra cultura se pueden identificar con claridad **tres dimensiones**: la antropológico-social, la ideológico-estética y la político-institucional, según los campos de resonancia en los que se la utilice (el mundo de la vida cotidiana, las tradiciones artísticas y literarias, las políticas institucionales y de mercado).

La propuesta taxonómica de esta autora considera que frente a la primera dimensión, más abarcativa, que supone el **conjunto de intercambio de signos y de valores** mediante los que los grupos se representan a sí mismos comunicando sus modos de identidad y de diferencia, se presenta una segunda dimensión mucho más restringida (a veces referenciada como “alta cultura”), referida al **campo profesional artístico e intelectual**. En este caso, las producciones de los agentes culturales se rigen por instituciones y reglas especializadas que se manifiestan a través del lenguaje propio de sus obras (una película, una sinfonía, un libro) y del debate de ideas que gira en torno a las tensiones emanadas de las críticas estéticas e ideológicas en razón de estos lenguajes.

Por último, para Richard la tercera dimensión está asociada al vocabulario de un tipo de **concepción de políticas culturales fuertemente atravesadas por el mercado capitalista**, en que la palabra “cultura” es funcionalizada por las redes de transmisión industrial del mercado de bienes simbólicos. Aquí la principal preocupación reside en las dinámicas de distribución, circulación y consumo de la cultura, que se concibe como un producto más a administrar dentro del concierto del mercado global.

Cabe destacar que las tres dimensiones del término “cultura” que se resumieron en el párrafo anterior **pueden ser complementarias o bien contradictorias**, según el lugar en el que los análisis y usos prefieran colocar el acento.



Si bien debemos reconocer que, en gran medida, las acciones culturales implementadas desde los organismos públicos aún se siguen sustentando en la noción más restringida del concepto de cultura (“alta cultura”) –a veces reformulada de manera tal que incluye expresiones artísticas “populares” y concentra recursos en la producción de grandes eventos (festivales, ferias de libros, etc.)–, también es cierto que la crítica cultural, las concepciones de políticas culturales y las tendencias de los modelos de gestión cultural contemporáneos tienden a enfocarse en esa dimensión más amplia del concepto de cultura, generalmente denominado, de manera algo simplista, como el “concepto antropológico de cultura”.



**Para profundizar en estos puntos, les sugerimos consultar los textos de Denys Cuhe (1999) y de Eduardo Restrepo (2016).**

Aquí es importante hacer la salvedad de que el concepto de cultura ha sido abordado, definido y re-significado de manera permanente desde las distintas escuelas antropológicas, es decir, que no hay “un” concepto antropológico de cultura único y homogéneo. En el año 1952, los antropólogos estadounidenses Kroeber y Kluckhohn publicaron *Culture: A critical Review of Concepts and Definition in American Anthropologists*, en el que recopilan alrededor de 200 definiciones del término “cultura”. A más de sesenta años de esta publicación, se puede presenciar la existencia de una **multiplicidad de definiciones, acepciones y usos** (coloquiales y académicos) del término “cultura”, algunas contradictorias y otras complementarias entre sí.

Por su parte, Susan Wrigth (1998) aporta una distinción de dos grandes conjuntos de ideas de la cultura en la antropología:

un conjunto de ideas más viejo, que equipara a “una cultura” con “un pueblo”, que puede ser delineado con un límite y una lista de rasgos característicos; y nuevos significados de “cultura”, no como una “cosa”, sino como un proceso político de lucha por el poder para definir conceptos clave, incluyendo el concepto mismo de ‘cultura’.  
(1998, p.139)

Para este conjunto de ideas más viejo, Restrepo (2012) utiliza la metáfora de “la cultura como isla”, señalando que estas concepciones han recibido fuertes críticas. Entre ellas, el haber llevado a un reduccionismo cultural que intenta explicar un fenómeno en términos culturales o simbólicos desconociendo sus dimensiones sociales, políticas y económicas. Por otra parte, estas nociones tienden a desconocer el papel de las interacciones e influencias en la configuración de las culturas, como también tienden a ignorar y a borrar la diferencia y la desigualdad al interior de las que aparecen como entidades establecidas (cultura, localidad, población) (Restrepo, pp.27-31).

La metáfora de “la cultura como encrucijada”, nutrida por nociones antropológicas más recientes y recogiendo las críticas señaladas en sus encuadres teóricos y en sus



Para profundizar en estos puntos, les sugerimos consultar los textos de Denys Cuche (1999) y de Eduardo Restrepo (2016).

acercamientos a las problemáticas contemporáneas, permite pensar las influencias, los cruces, las relaciones entre diferentes culturas en el contexto de las formaciones económicas y sociopolíticas en las que se encuentran inmersas y, se hace relevante en la descripción y explicación de las particularidades de una cultura concreta. Desde esta perspectiva, el desafío consiste en pensar lo cultural posicionándose en las fronteras que se entrecruzan, se permean, se entremezclan (Restrepo, 2012, pp.31-32).

Estos “nuevos significados de cultura” que Wrigth (1998) identifica también dentro del campo antropológico, y que son tratados ampliamente en el campo de los estudios culturales, traen consigo la novedad de considerarla como un proceso político de lucha por el poder de definición de conceptos que son determinantes para la comprensión y para la producción de la vida social.



## Cultura, hegemonía, poder

En el campo de lo cultural se dan cita relaciones de fuerza que disputan el poder de naturalizar o desnaturalizar conceptos que son determinantes para la organización social, lo cual relaciona al concepto de cultura de manera directa con el de hegemonía. Este abordaje nos permite establecer conexiones tales como “la cultura como poder y el poder como cultura”<sup>2</sup>, relacionadas con los primeros postulados de los estudios culturales, aquellos de la Escuela de Birmingham, que concebían la práctica académica indisoluble de la práctica y de la intervención política.



Eduardo Restrepo (2012) argumenta que **la cultura y el poder se coproducen**; entiende que el poder (al igual que la cultura) no es una cosa, ni una esencia, sino que es una relación que se ejerce. Más específicamente, el poder es “una dimensión de cualquier relación”, pero no hay una “relación de poder pura”, sino que las relaciones están constituidas por varias dimensiones, entre ellas el poder. El autor destaca además que “donde hay relaciones de poder hay resistencia”, pero que la resistencia no está por fuera de las relaciones de poder.



**Para profundizar en estos temas, les sugerimos consultar:**

- Mattelart, Armand y Érik, Neveu (2004), Introducción a los estudios culturales.
- Hall, Stuart (2010), “El surgimiento de los estudios culturales y la crisis de las humanidades”.

<sup>2</sup> Eduardo Restrepo (2014), en el marco del Seminario “Diversidad, Interculturalidad e Identidades” de la Maestría en Cultura Pública, celebrado los días 7 y 8 de agosto de 2014. Estas consideraciones se encuentran desarrolladas en también en Restrepo (2012).

Desde esta perspectiva, se entiende a **la cultura como una consecuencia del ejercicio del poder** y, a su vez, que **las relaciones de poder tienen dimensiones culturales** que las constituyen.

### La cultura como poder y el poder como cultura



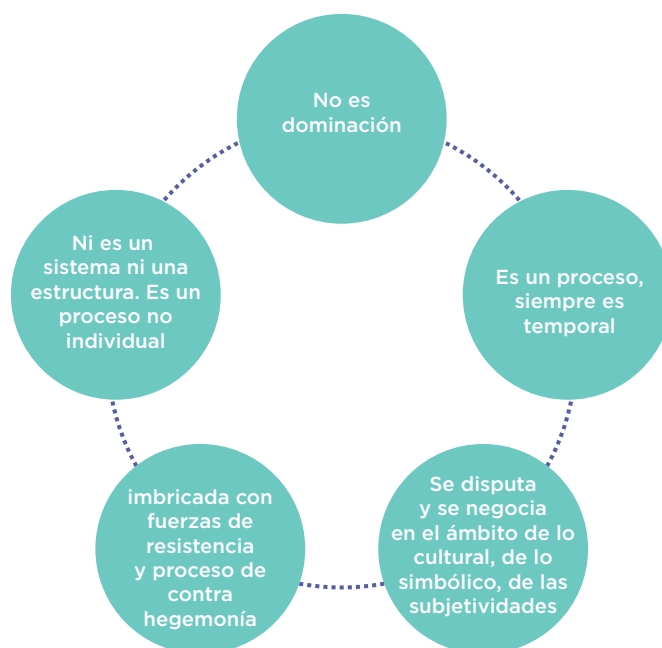
Pensar la cultura en relación con el poder direcciona a considerar también las luchas por la hegemonía inmersas en el campo de lo cultural. A lo largo del Siglo XX y en lo que va del Siglo XXI, se han desarrollado políticas culturales y comunicacionales muy funcionales a intereses particulares de gobiernos, corporaciones y/o sectores sociales diferenciados. Esto es así porque la hegemonía se negocia, se disputa y se consolida en la dimensión cultural

de la vida social. Es importante considerar que este es un concepto mucho más complejo que el de dominación, que lo trasciende. Raymond Williams (2004) explica que la hegemonía no es un sistema o una estructura, sino que es siempre un proceso y que en la práctica nunca puede ser individual. Desde esta perspectiva, quizá lo más distintivo de la noción de hegemonía es que

no se da de modo pasivo como una forma de dominación. Debe ser continuamente renovada, recreada, defendida y modificada. Asimismo, es continuamente resistida, limitada, alterada, desafiada por presiones que de ningún modo le son propias. Por tanto, debemos agregar al concepto de hegemonía los conceptos de contrahegemonía y de hegemonía alternativa, que son elementos reales y persistentes de la práctica. (Williams, 2004, p.134)

Finalmente, señala Williams que aunque toda hegemonía, en su sentido político y cultural, por definición es dominante, la realidad es que jamás lo es de un modo total o exclusivo (2004).

### Hegemonía



Desde esta posición, **la dimensión cultural no es neutral**; pues, como ya se expresó más arriba, en el ámbito de la cultura se dan cita múltiples relaciones de poder. Este es el sitio donde las relaciones de poder se naturalizan y comienzan a vivirse de manera cotidiana, tal como el caminar o el respirar. Es decir, se vuelven hegemónicas a través del consentimiento logrado por la seducción, a la que realizan sus aportes determinadas políticas culturales y comunicacionales. Por esto mismo, **la cultura es también el escenario estratégico** en el cual muchas de estas relaciones de poder, estas conductas cotidianas, pueden comenzar a cuestionarse, analizarse y desnaturalizarse.

Ante esto y felizmente, las políticas culturales pueden ser pensadas para dar resistencia y para proponer acciones “contrahegemónicas”, es decir, que las intervenciones en y desde lo cultural pueden resultar en transformaciones que constituyan aportes a la **construcción de otras maneras de relacionarnos entre las personas y con el medio ambiente**, transformaciones de orden cultural, transformaciones en la “cultura política”.

“Las políticas para la cultura deben ser intervenciones, como caminos reales y vecinales, como caminos necesarios y atajos urgentes. Por eso es que la política cultural del gobierno Lula pasa desde este instante a ser parte del proyecto general de construcción de una nueva hegemonía en nuestro país”. (Gilberto Gil 2003<sup>3</sup>)

Esta concepción de cultura invita no solo a comprender, sino también a intervenir localmente en ciertas articulaciones (y tensiones) entre lo cultural, lo político y lo económico. De esta manera, poniendo en juego de forma explícita las conexiones de orden político, mediático y económico, se perciben nuevos ángulos de discusión y comprensión de los fenómenos culturales. Aquí resulta útil pensar en “lo cultural” como adjetivo, como un campo de configuraciones, y no en la cultura como sustantivo, que pareciera remitir a cierto estatismo<sup>4</sup>.



### Algunos interrogantes para la reflexión

¿Es posible pensar acciones culturales que pongan en tensión las relaciones de poder establecidas de manera que se posicionen como contrahegemónicas?

¿Desde nuestros ámbitos de trabajo en el Estado, qué dificultades y qué oportunidades visualizamos para diseñar e implementar políticas culturales con este nuevo cuño?

<sup>3</sup> Fragmento del discurso de asunción como ministro. Ver <https://www.pagina12.com.ar/diario/contratapa/13-15200-2003-01-12.html>

<sup>4</sup> Ver Restrepo (2012) y Grimson (2011).

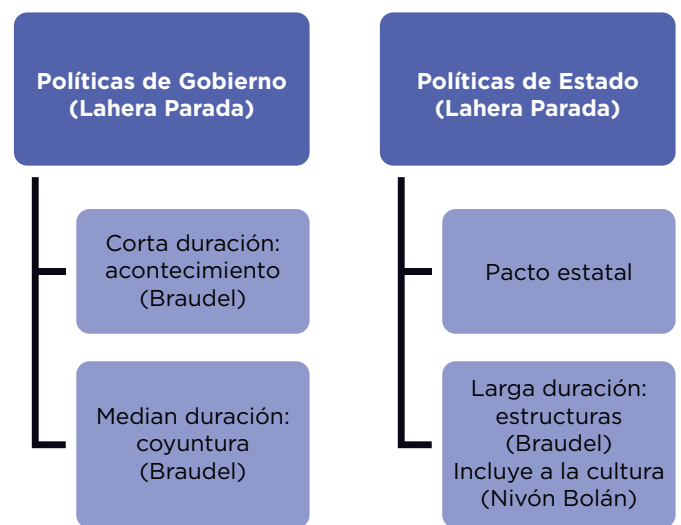
## Políticas públicas, de estado y de gobierno

Todo mecanismo político es construido socialmente. De tal grado, en tanto formas históricas no tienen por qué ser eternas, sino que pueden transformarse y/o remplazarse a través de nuevos procesos sociales. El Estado, los partidos políticos, los diferentes ejercicios de la democracia y las mismas políticas culturales son, de una u otra manera, **mecanismos políticos<sup>2</sup> que se han definido a partir de procesos históricos y sociales** cuya delimitación y análisis nos posibilita una mejor comprensión de los escenarios actuales.

“Diremos que una política pública corresponde a cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados”. (Lahera Parada, 2002, p.4)

Para Lahera Parada (2002), es importante señalar que el concepto de políticas públicas incluye tanto a las políticas de gobierno como a las políticas de Estado. Estas últimas son, en realidad, políticas de más de un gobierno. También es posible considerar como políticas de Estado aquellas que involucran al conjunto de los poderes estatales en su diseño o ejecución. Detrás de las mismas existe lo que Nivón Bolán (s.d) denomina un “pacto estatal”, que le asegura a las acciones políticas una larga duración. Siguiendo a Braudel, Bolán señala que una política de “larga duración” implica tiempos sumamente lentos, pues se refiere a cambios en la geografía terrestre y humana y trata por tanto de **estructuras** entre las que podría incluirse la **cultura entendida como formas de pensar y de sentir**, las cuales se transforman de modo casi imperceptible. Por otro lado, la “mediana duración” remite a la **coyuntura**, a los fenómenos económicos y sociales, como los salarios

o los cambios demográficos, y por último, la “corta duración” es el tiempo del **acontecimiento** político (Nivón Bolán, s.d, p.1).



### Para aplicar y ejemplificar

Teniendo en cuenta que esta es una distinción posible de aplicar en los distintos niveles de políticas públicas (regionales, nacionales, provinciales, municipales), ¿podrías identificar un ejemplo de cada una, que esté impactando o haya impactado en tu contexto local?

## Breve recorrido en torno a las políticas culturales

Rubim (2014) explica que si bien los campos de la cultura y la política desde siempre se han relacionado en el mundo occidental<sup>5</sup>, las políticas culturales como tales se visualizan como una práctica social histórica a partir de la primera mitad del Siglo XX, por lo tanto, no deben confundirse con relaciones anteriores entre cultura y política.

“Entenderemos por políticas culturales el conjunto de intervenciones realizadas por el estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social”. (García Canclini, 1987, p.26)

Siguiendo a Xan Bouzadas Fernández, Rubim (2012, pp.13-14) afirma que el período generalmente reconocido como fundacional de las políticas culturales en los países occidentales, es el comprendido entre los años 30 y 60 del siglo pasado. Asimismo, distingue tres “experimentos inaugurales”:

las iniciativas político-culturales de la Segunda República Española en los años treinta del siglo pasado; la institución del Consejo de las Artes en Inglaterra en la década del cuarenta y la creación del Ministerio de Asuntos Culturales de Francia, en 1959<sup>6</sup>. (2012, p.14)

Si bien la creación en 1959 del primer Ministerio de Cultura del mundo generalmente es entendida como el momento histórico de fundación de las políticas culturales, cabe destacar que André Malraux, quien desempeñó por primera vez el cargo de ministro, integró las Brigadas Internacionales que defendieron la República Española (Rubim, 2014) y participó en las “misiones pedagógicas y centros de cultura” de donde nacerá la idea de “casas

de la cultura”. Estas inspirarán posteriormente la creación de las “Casas de Cultura” francesas, proyecto prioritario en sus diez años de dirección del Ministerio, y que, de acuerdo con Rubim,

conformaron el modelo de democratización cultural, que tiene como bases: la preservación, la difusión y el acceso al patrimonio cultural occidental y francés canónicamente entronizado como la cultura. Esto es, un único repertorio cultural reconocido como tal y, por consiguiente, digno de ser preservado, difundido y consumido por la “civilización francesa”. Este patrimonio ahora debería ser democratizado y compartido por todos los ciudadanos franceses, independientemente de sus clases sociales<sup>7</sup>. (Rubim, 2012, pp.15-16)

De esta experiencia se desprende lo que se conoce como el “modelo de la democratización de la cultura”. A las intervenciones de este período Mauricio Rojas Alcayaga (2014) las llama “políticas culturales de primera generación” y les atribuye las siguientes características: excesivo papel del poder central, excesivo papel de la difusión, predominio de la oferta sobre la demanda, considerable privilegio de las manifestaciones de tipo profesional.

La rebelión que tuvo lugar en Francia en el año 1968 puso en crisis este modelo; se le cuestionó su visión elitista de la cultura que establecía jerarquías y concentraba su administración en el Estado central. Por oposición directa, surge entonces el segundo diseño paradigmático de políticas culturales, que

reivindica una definición más amplia de cultura, reconoce la diversidad de formatos expresivos existentes, busca una mayor integración entre cultura y vida cotidiana y asume como condición de la política cultural la descentralización de las intervenciones culturales<sup>8</sup>. (Nivón Bolán, 2006 citado en Rubim, 2012, pp.16-17)

<sup>5</sup> Por ejemplo, el mecenazgo romano que implementaba el Emperador Augusto tiene como finalidad la creación de obras de arte para “gloria del Emperador”. El arte, como parte de la cultura, es instrumentalizado en este, y en otros muchos casos, para legitimar gobernantes.

<sup>6</sup> Traducción propia.

<sup>7</sup> Ídem.

<sup>8</sup> Ídem.

Este segundo modelo, que se conocerá como “democracia cultural”, signará las “políticas culturales de segunda generación” con las siguientes características: descentralización, favorecimiento de la creatividad y privilegio de las manifestaciones no profesionales (Rojas, 2014).

Democratización Cultural	Democracia Cultural
· Excesivo papel del poder central	· Descentralización
· Excesivo papel de la difusión	· Favorecimiento de la creatividad
· Considerable privilegio de las manifestaciones de tipo profesional	· Privilegio de las manifestaciones no profesionales
· Predominio de la oferta sobre la demanda	· Definición de cultura más amplia
· Preservación, difusión y acceso al patrimonio cultural entronizado como “la cultura”	· Integración entre cultura y vida cotidiana

No es posible trazar un movimiento cronológico entre los dos modelos de políticas culturales descritos, ni tampoco suponer que son dos campos separados sin cruces ni puntos de contacto. De hecho, es posible ver en la actualidad la coexistencia de ambos modelos. Muchas veces una misma institución u organización lleva adelante acciones culturales que pueden entenderse como de primera generación algunas, y como de segunda generación otras.

**Algunas preguntas para contextualizar estos modelos**

- ¿Qué acciones de democratización cultural y de democracia cultural se desarrollan en tu localidad?
- ¿Por qué las inscribirías en uno u otro modelo?
- ¿Podrías identificar en una misma institución, acciones culturales tendientes hacia una u otra dirección?

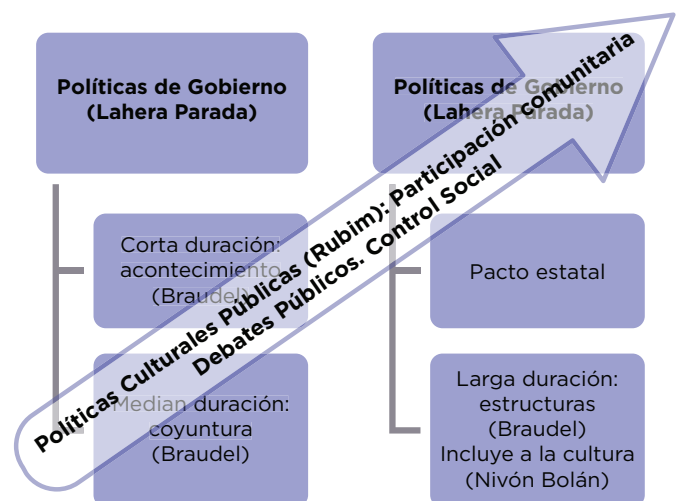
## Políticas Culturales Públicas

Antonio Albino Rubim Canelas, ex Secretario de Cultura del Estado de Bahía y catedrático de la Universidad Federal de Bahía (Brasil), adopta una concepción de políticas públicas que establece una nueva distinción entre las políticas netamente estatales y las llamadas políticas de gobierno. Sus aportes permiten ampliar la mirada sobre lo público, a la vez que suponen una herramienta de análisis pragmática que permite inferir el grado de participación real que está teniendo la sociedad civil en las acciones estatales.

A partir de sus señalamientos, podríamos identificar los procesos necesarios para una construcción de políticas culturales “sustantivamente” públicas: acceso comunitario a la información pertinente, participación comunitaria en debates profundos en base a la información sociabilizada, consensos comunitarios participativos y, por último, ejecución de esos consensos por parte del Estado y de la comunidad.

Lo anterior no implica desconocer el papel ocupado por el Estado en la formulación e implementación de tales políticas, más bien significa que, en la actualidad, el Estado no es el único actor involucrado y que **las políticas culturales públicas son (o debieran ser) el resultado de una compleja interacción entre agencias estatales y no estatales.** Rubim redobla la apuesta, asegurando que el propio Estado no puede seguir concibiéndose como un actor monolítico, sino como un denso sistema de múltiples actores (Rubim, 2006, pp.10-11).

Desde esta perspectiva, podemos argumentar de manera complementaria a las mencionadas propuestas de Braudel (distinción entre políticas de corta, mediana y larga duración) y de Lahera Parada (distinción entre políticas de Estado y políticas de gobierno), que cualquiera de ellas pueden ser o no ser políticas culturales públicas, de acuerdo al grado de participación de las comunidades en su concepción, diseño, implementación y evaluación.



### Algunas preguntas para contextualizar estos modelos

- ¿Conocés alguna experiencia de acción cultural emprendida desde organismos estatales que se pueda asumir como “política pública”, según esta perspectiva?
- En los ámbitos en los que trabajás, ¿ves posible iniciar una experiencia de este tipo?
- ¿Cuáles serían las principales dificultades?
- ¿Qué estrategias se podrían pensar para superarlas?

## Las Políticas Culturales como Políticas de Bienes Comunes

Abordar las políticas culturales como políticas de los bienes comunes nos permite **pensar la condición pública de las políticas culturales desde nuevas problematizaciones**, entendiendo que “la gestión colectiva de lo común comporta normas y reglas que son desarrolladas por las propias comunidades y que permiten su sostenibilidad” (Barbieri, 2014, p.112). Nicolás Barbieri (2012, p.193) señala que al pensar la cultura como parte de los bienes comunes no estamos considerando solo los recursos, sean estos intangibles (lenguas, expresiones diversas) o tangibles (museos, bibliotecas), sino que los “bienes comunes culturales” son regímenes de gobernanza que fomentan el desarrollo de esos recursos compartidos por comunidades.

Sin embargo, se hace necesario resaltar que la implementación de políticas culturales como políticas de los bienes comunes puede encontrarse con conflictos inherentes a todas las comunidades, puesto que éstas ni son homogéneas ni son siempre horizontales. En este sentido, al asumir que los bienes comunes no son espacios ni objetos, sino la gestión compartida de recursos por parte de comunidades que tienen normas identificables (Barbieri, 2012 y 2014), hay que considerar también que **los bienes comunes son necesariamente escenarios de disputas y tensiones** en los que participan todos los actores del entramado social, entre ellos el Estado, y que es necesario poner en balance las relaciones de fuerza que se establecen en esas disputas.

La posibilidad y el deseo de concretar políticas públicas culturales que se discutan, se diseñen, se implementen, se disfruten y se evalúen en y con las comunidades, es decir, entender a las políticas culturales como políticas de los bienes comunes, requiere inventar y construir mecanismos que **faciliten la cercanía del aparato estatal con los procesos comunitarios** y dar participación en la formulación, im-

plementación y evaluación de las políticas culturales. Tales perspectivas hacen necesario repensar las estructuras fundacionales del Estado:

Más allá de concebir el rol del gobierno como administrativo, basado en el liderazgo vertical y la departamentalización horizontal. Estamos pensando entonces en un nuevo rol de intermediación para los gobiernos. Este debate abre posibilidades de innovación y de transformación, pero también puede suponer la reproducción de determinadas reglas de juego y de determinadas relaciones de poder<sup>9</sup>.

Resulta paradójico señalar que, en esta posible “tercera generación” de políticas culturales, cuando más se fortalecen las acciones que se emprenden es cuando el Estado más pierde el control de las mismas y concentra su injerencia en **acompañar y apoyar procesos que las comunidades están desarrollando o quieren desarrollar** en el campo de lo cultural, aun en sus tensiones y conflictos. Ello requiere un aprendizaje de doble vía: del Estado y de las comunidades mismas en el hábito y la responsabilidad en la participación. Pero, como advierte Rubim (2006), siempre es bueno recordar que esta negociación sucede entre actores que tienen poderes desiguales y que se encuentran posicionados de manera diferentes en el campo de fuerza que es la sociedad contemporánea.

Frente a esto, el rol del Estado se debe concentrar no solo en ser un articulador, un intermediador como propone Barbieri, sino también en el acompañamiento, apoyo, protección y **resguardo de estos procesos comunitarios**; puesto que en las relaciones de fuerza estos siempre estarán en desventaja frente a otros actores, tales como las corporaciones y sus intereses económicos, o el Estado mismo.

<sup>9</sup> Intervención de Nicolás Barbieri en el foro “Políticas culturales, políticas de lo común, rol de del Estado”, 25 de julio de 2014.



Democratización Cultural	Democracia Cultural	Políticas Culturales Públicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Excesivo papel del poder central.</li> <li>· Excesivo papel de la difusión.</li> <li>· Considerable privilegio de las manifestaciones de tipo profesional.</li> <li>· Predominio de la oferta sobre la demanda.</li> <li>· Preservación, difusión y acceso al patrimonio cultural entronizado como "la cultura".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Descentralización.</li> <li>· Favorecimiento de la creatividad.</li> <li>· Privilegio de las manifestaciones no profesionales.</li> <li>· Definición más amplia de cultura.</li> <li>· Integración entre cultura y vida cotidiana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Acceso comunitario a información pertinente, participación comunitaria en debates, consensos comunitarios con posterior ejecución por parte del Estado y la comunidad (Rubim).</li> <li>· Concepción del Estado como un denso sistema de múltiples actores (Rubim).</li> <li>· Gestión colectiva de lo común, según normas y reglas de las propias comunidades (Barbieri).</li> <li>· Rol "intermediador" del Estado (Barbieri).</li> <li>· Capacidades de articulación, generación de redes, y de "escucha activa".</li> <li>· Democracia participativa (García Canclini).</li> <li>· Un Estado al mismo tiempo leve y presente, ampliado y gaseoso; un "Estado vivo" (Turino, 2011, pp. 239).</li> </ul>

## Hacia el encuentro de una perspectiva pública

Podemos encontrar experiencias y procesos asociables a esta idea de una tercera generación de políticas públicas culturales en los múltiples y variados movimientos sociales y comunitarios latinoamericanos que construyen escenarios donde se visualiza con frecuencia esta vinculación de lo cultural con lo político. Con relación a estas prácticas, la noción de política cultural se sitúa en intersticios rodeados de tensiones y disputas entre distintos actores y adquiere una nueva dimensión, una carga y un potencial explícitamente transformador. Estas políticas culturales están en sintonía con la búsqueda de democracias participativas, con frecuencia cuestionando y desestabilizando las culturas políticas dominantes. En este sentido una política cultural

es el resultado de articulaciones discursivas que se originan en prácticas culturales existentes (nunca puras, siempre híbridas, pero que muestran contrastes significativos con respecto a culturas dominantes) y en el contexto de condiciones históricas particulares. (Escobar, Alvarez y Dagnino, 2001, p.26)

Pero, ¿mediante qué mecanismos lo público puede comenzar a conversar con esos procesos participativos, de ya amplia trayectoria en los movimientos populares latinoamericanos? Desde los ámbitos estatales, ¿es posible y deseable apostar por la implementación de políticas culturales que se enmarquen en el paradigma político de la acción cultural de una democracia participativa<sup>10</sup>, cuyo modo de organización de la relación política-cultura se basa, según García Canclini (1987, p.27), en la “promoción de la participación cultural y la organización autogestiva de las

actividades culturales y políticas de las comunidades” y cuya concepción del desarrollo cultural y de sus objetivos se sostiene en el “desarrollo plural de las culturas de todos los grupos en relación con sus propias necesidades”? ¿Es posible imaginar y construir una cultura política nueva que entienda y practique la idea de que una sociedad es democrática cuando esta institución es una creación colectiva que atribuye derechos a la ciudadanía permitiendo un contra poder social que ejerce un contralor a la acción estatal y a sus gobernantes? (Chauí, 2008, p.27).

A partir de la lectura fundamental del libro de Nivón Bolán (2006), *La política cultural: temas, problemas y oportunidades*, resulta pertinente, para finalizar, poner en consideración una serie de interrogantes, parafraseando y dialogando con su autor: ¿qué aspectos de lo cultural involucran un objetivo público desde la perspectiva que se ha expuesto anteriormente? ¿Cómo superar la tensión que surge de los procesos burocráticos administrativos y las dinámicas propias del campo de lo cultural, cuando la administración ve con incomodidad la autonomía, la espontaneidad y el ejercicio de la crítica de la cultura? ¿Desde la perspectiva de política pública propuesta por Rubim, cómo se resuelve la tensión entre la opinión del “experto” y la opinión del “público”? ¿Se debe garantizar la libertad de expresión aunque su ejercicio dé lugar a expresiones contrarias a la democracia, a los derechos de las minorías o la historia nacional? ¿Se deben imponer límites a la explotación comercial de los bienes culturales indistintamente de sus características y modos de ser producidos?

<sup>10</sup> En 1987, Néstor García Canclini propuso una taxonomía para los paradigmas políticos de la acción cultural. Definió y describió seis paradigmas utilizados en América Latina: mecenazgo liberal, tradicionalismo patrimonialista, estatismo populista, privatización neoconservadora, democratización cultural y, por último, democracia participativa. El autor advierte que estas taxonomías son útiles en tanto y en cuanto aportan claridad para explicar y analizar aspectos de la realidad. No obstante, no se debe caer en reduccionismos y ver estas categorías como “puras” o totalmente “limpias”, ellas se “manchan” entre sí, sus límites son difusos y siempre hay que atender al contexto particular de cada caso.

¿Cómo hacer frente desde lo público a la privatización de los procesos culturales, incluida la creatividad de los artistas, cuando también las políticas culturales han sido asimiladas por la lógica de las empresas? ¿Hay espacio para que la cultura vuelva a incomodar a gobiernos, empresas y sobre todo a los organismos de la globalización? ¿Cómo desmarcarse de una política cultural diseñada por planificadores pendientes de objetivos, resultados y metas, y colocar en cambio el acento en valores como los derechos culturales, la ética de la cooperación cultural, el privilegio de la diversidad, la sostenibilidad ambiental, la participación, la convivencia social, la memoria, la autonomía o la solidaridad?

En un país como la Argentina, atravesado por una compleja diversidad de historias, de culturas, de territorios, constituido como un gigantesco escenario cultural, con desigualdades en disputa, pero también con enormes potencialidades, (re)pensar el rol del Estado y de las políticas públicas desde un enfoque participativo, radicalmente democrático, de valores contruidos colectivamente y en respeto por las diferencias, supone la posibilidad de emprender transformaciones profundas en las relaciones sociales, en las relaciones con los espacios públicos y, en definitiva, en las relaciones con todas las formas de vida.

## Bibliografía

Barbieri, N. (2014). "Cultura, políticas públicas y bienes comunes: hacia unas políticas de lo cultural", *Kultur*, Vol. 1, Nº 1, 2014, pp. 101-109. Disponible en: <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/kult-ur/article/view/1255/1232>. Recuperado: 18/09/2017

Barbieri, N. (2012). *¿Por qué cambian las políticas culturales? Una aproximación narrativa a la continuidad, el cambio y la despolitización de las políticas culturales*. Tesis doctoral inédita.

Chauí, M. (2013). *Ciudadanía Cultural: el derecho a la cultura*. Buenos Aires, Argentina: RGC Libros.

Chauí, M. (2008). "Cultura y democracia". *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano*, No. 8. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/cuadernos/es/cha.pdf>

CNCA-CERC (2012). *Los estados de la cultura. Estudio sobre la institucionalidad cultural pública de los países del SICSUR*. Santiago, Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Cuche, Denys (1999). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.

Escobar, A., Alvarez, S. y Dagnino, E. (2001). "Introducción: lo cultural y lo político en los movimientos sociales latinoamericanos". En A. Escobar, S. Alvarez y E. Dagnino (Eds.), *Política cultural y cultura política: una nueva mirada sobre los movimientos sociales latinoamericanos* (pp. 17-48). Bogotá, Colombia: Taurus.

García Canclini, N. (1987). "Políticas Culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano". En N. García Canclini (Ed.), *Políticas Culturales en América Latina* (pp. 28-53). México, Barcelona, Buenos Aires: Grijalbo.

Grimson, A. (2011). *Los límites de la cultura. Crítica de las teorías de la etnicidad*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI editores.

Grossberg, L. (2012). *Estudios Culturales en tiempo futuro: Cómo es el trabajo intelectual que requiere el mundo de hoy*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.

Hall, S. (2010). "El surgimiento de los estudios culturales y la crisis de las humanidades". En: E. Restrepo, C. Walsh y V. Vich (eds.), *Sin garantías: Trayectorias y problemáticas en estudios culturales* (pp. 17-28). Instituto de estudios sociales y culturales Pensar, Universidad Javeriana, Instituto de Estudios Peruanos, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Colombia: Envió Editores.

Lahera Parada, Eugenio (2002). "Primera parte. ¿Qué es una política pública?". En Lahera Parada, *Introducción a las políticas públicas* (pp. 4-10). Santiago, Chile: FCE.

Mattelart, A. y Neveu É. (2004). *Introducción a los estudios culturales*, Barcelona, España: Paidós.

Nivón Bolán, E. (s.f). *Desarrollo y debates actuales de las políticas culturales en México*. (Inédito).

Nivón Bolán, E. (2006). *La política cultural: temas, problemas y oportunidades*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ Fondo Regional para la Cultura y las Artes de la Zona Centro, México.

Restrepo, E. (2016). *Escuelas Clásicas del Pensamiento Antropológico*. Cuzco, Perú: Vicente Torres Editor.

Restrepo, E. (2012). *Intervenciones en teoría cultural*. Colombia: Universidad del Cuaca.

Richard, N. (2005). "Globalización académica, estudios culturales y crítica latinoamericana". En D. Mato (ed.), *Cultura, política y sociedad Perspectivas latinoamericanas* (pp. xx-xx). Buenos Aires, Argentina: CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales). Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/mato/Richard.rtf>

Rojas Alcayaga, M. (2014). "Políticas culturales de segunda generación, entre la posmodernidad y el asedio neoliberal", clase magistral del día 9 de mayo en el marco de la Maestría en Cultura Pública, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Instituto de Cultura Pública, Ministerio de Cultura de la Nación.

Rubim, A. A. C. (2014). "Cultura y Política", seminario de la Maestría en Cultura Pública, 11 y 12 de septiembre, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Instituto de Cultura Pública, Ministerio de Cultura de la Nación.

Rubim, A. A. C. (2012). "Panorama das políticas culturais no mundo". En: A. A. C. Rubim y R. Rocha (eds.), e *Políticas culturais* (pp. 13-27). Salvador, Brasil: Editora da Universidade Federal da Bahia (EDUFBA).

Rubim, A. A. C. (2006). "Políticas culturais entre o possível e o impossível" trabajo presentado en el *II ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura*, 3-5 de mayo de 2006, Facultad de Comunicación/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

Turino, C. (2011). *Punto de Cultura. El Brasil de abajo hacia arriba*. Medellín, Colombia: Tragaluz editores S.A.

Williams, R. (2003) [1975]. *Palabras Clave. Un vocabulario de la cultura y la sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.

Williams, R. (1988) [1977]. *Marxismo y Literatura*. Barcelona, España: Península.

Wright, S. (1998). "La politización de la 'cultura'". En *Anthropology Today* 14 (1).

## Páginas de Internet consultadas

Discurso de Gilberto Gil (ex Ministro de Cultura de Brasil):

<https://www.pagina12.com.ar/diario/contratapa/13-15200-2003-01-12.html>

Discursos de Susana Baca (ex Ministra de Cultura de Perú):

<https://letralia.com/255/0728 Baca.htm>

<http://www.mo.be/es/artikel/sere-una-ministra-que-canta>

<http://rpp.pe/cultura/literatura/susana-baca-asumio-funciones-en-el-ministerio-de-cultura-noticia-389957>

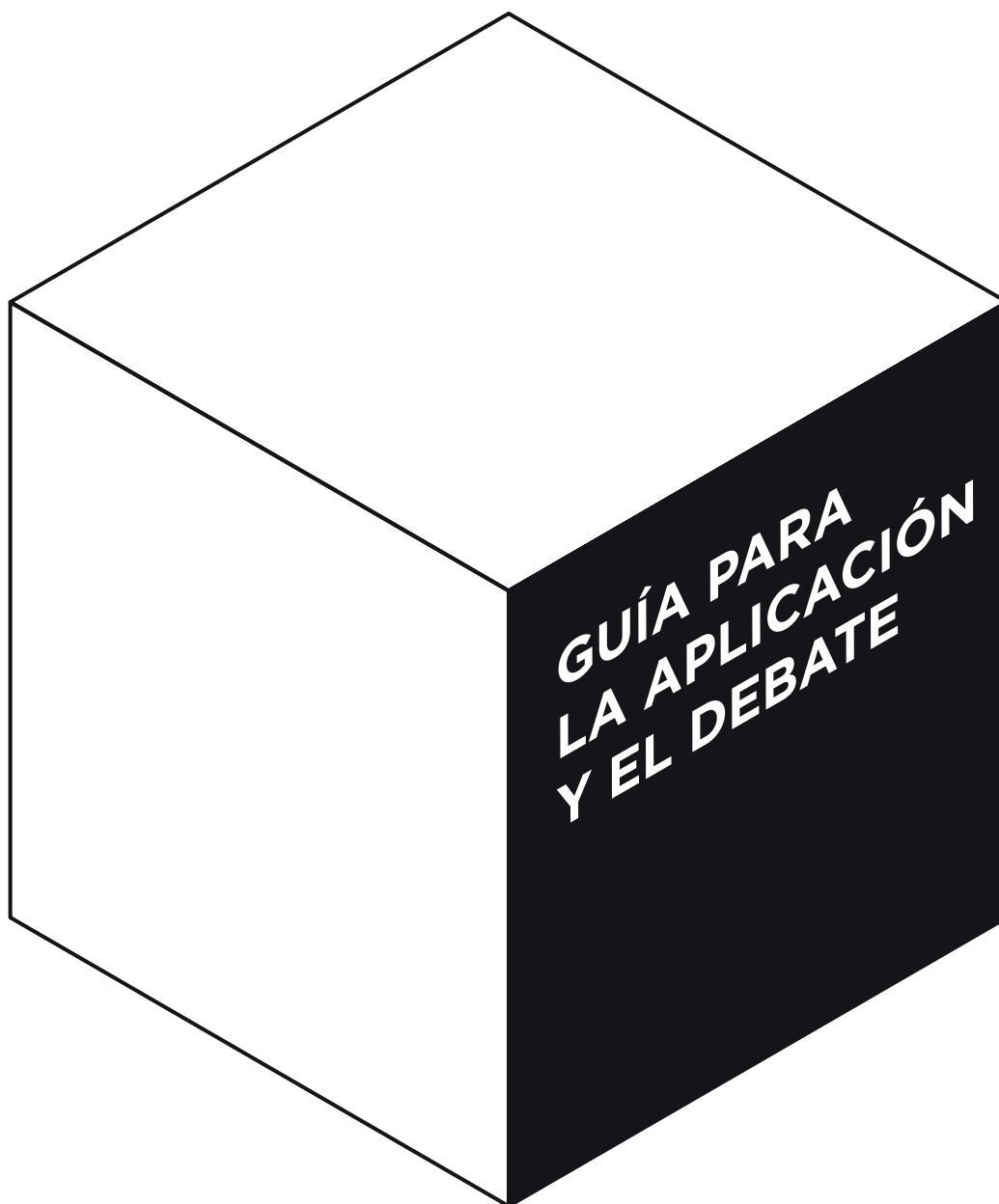
Entrevista a Mariana Garcés Córdoba (Ministra de Cultura de Colombia):

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/cultura-gratis-sana-mariana-garces-23582>

Publicación Digital

# **GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA**

**coordenadas, herramientas, proyectos**



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## Guía para la aplicación y el debate

### Respecto a los conceptos de cultura

-¿Cómo se manifiesta la polisemia del concepto de cultura en el ámbito cultural público de nuestra organización/área/jurisdicción?

-¿Qué nociones de cultura pueden inferirse a partir de los discursos y enunciados de los principales funcionarios del área, ya sea a nivel local, provincial y/o nacional?

-¿De qué forma son llevadas a la práctica?

-¿Podrías identificar las implicancias de estos conceptos en las acciones y en las políticas culturales emprendidas por las instituciones que representa cada funcionario?

-Además de los propuestos por el autor, ¿qué otros usos coloquiales que hacemos habitualmente del término cultura podrías identificar o elaborar?

### Respecto a las dimensiones de cultura

-De las tres dimensiones culturales mencionadas por Nelly Richard (2005, pp.455-458), ¿cuál es la que prima en tu contexto cultural? ¿En qué aspectos se manifiesta y qué consecuencias conlleva?

-¿Podrías identificar procesos y/o actividades relativos a cada una de esas tres dimensiones?

-¿Podemos identificar en nuestro territorio manifestaciones, prácticas o acciones asimilables a la noción restringida del concepto de cultura?

-¿Qué reflexiones en torno a la cultura pública local podríamos derivar a partir de la metáfora de Restrepo de “la cultura como isla”?

-Complementariamente, ¿qué reflexiones podríamos realizar a partir de la metáfora de “la cultura como encrucijada”?

-Partiendo de “la cultura como encrucijada”, ¿qué niveles y espacios para las influencias, los cruces y las relaciones alrededor de la cultura pública local podríamos identificar?

— — — — —



### **Respecto a las vinculaciones entre cultura, hegemonía y poder**

- ¿Qué vinculaciones entre cultura, hegemonía y poder podés encontrar en tu realidad profesional cotidiana?
- ¿Cómo se coproducen la cultura como poder y el poder como cultura a nivel local? ¿Qué consecuencias se derivan de esa coproducción?
- ¿Qué niveles de negociación y/o disputa en torno a la hegemonía podés identificar en la dimensión cultural de la vida social de tu comunidad?
- Considerando que, de acuerdo con Williams (2004), toda hegemonía en su sentido político y cultural es por definición dominante, aunque jamás lo es de un modo total o exclusivo; ¿qué espacios o prácticas contra-hegemónicas podrías identificar en tu contexto cultural?
- ¿Es posible pensar acciones culturales que pongan en tensión las relaciones de poder establecidas de manera que se posicionen como contra-hegemónicas?

### **Respecto a políticas públicas, de estado y de gobierno**

- En la medida en que, siguiendo a Lahera Parada (2002), incluimos en el concepto de políticas públicas tanto a las políticas de gobierno como a las políticas de Estado, ¿qué lineamientos y características podrías identificar para cada tipo de política?
- Teniendo en cuenta que es posible aplicar la distinción entre políticas de Estado y políticas de gobierno en los distintos niveles de las políticas públicas (regionales, nacionales, provinciales, municipales), ¿podrías identificar un ejemplo de cada una, que esté impactando o haya impactado en tu contexto local?
- A partir de la definición de políticas culturales de García Canclini (1987), ¿qué niveles de implicancia en tu territorio tienen los actores implicados en su concepción, y a qué objetivos se orienta la formulación de tales políticas?
- ¿Pueden observarse en tu contexto cultural manifestaciones o prácticas asociables al llamado modelo de democratización de la cultura? ¿En qué se reconocen y qué consecuencias conllevan?
- ¿Pueden observarse en tu contexto cultural manifestaciones y/o prácticas asociables al llamado modelo de “democracia cultural”? ¿En qué se reconocen y qué consecuencias conllevan?

-----

**Algunas preguntas para pensar políticas culturales públicas**

-¿Conocés alguna experiencia de acción cultural emprendida desde organismos estatales que se pueda asumir como “política pública”, según la perspectiva de Rubim Canelas?

-En los ámbitos en los que trabajás, ¿ves posible iniciar experiencias de ese tipo?

-¿Cuáles serían los principales obstáculos para su desarrollo?

-¿Qué estrategias se podrían pensar para superarlos?

-¿Podrías pensar las políticas culturales de tu localidad como políticas de bienes comunes, es decir, desde una condición pública de las políticas culturales, según los conceptos de Barbieri?

-¿Qué conflictos podrían emerger a nivel comunitario, ante el desafío de diseñar políticas culturales como políticas de bienes comunes?

-¿Con cuál de los 3 modelos de políticas culturales expuestos identificás las políticas culturales de tu localidad? ¿Qué elementos de cada modelo podés reconocer en ellas?

-¿Cuáles son los principales desafíos a enfrentar de cara al fortalecimiento de las políticas culturales como políticas de los bienes comunes?

-----

Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



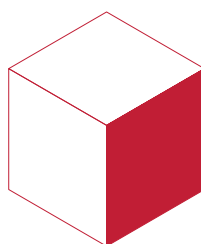
Ministerio de Cultura  
Presidencia  
de la Nación

## ORGANIZAR CULTURA PÚBLICA

### **Pensamiento estratégico y metodologías para asumir los nuevos desafíos culturales**

*Por Pablo Mendes Calado*

Licenciado en Gestión del Arte y la Cultura (UNTREF). Docente e investigador de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Capacitador del Programa de Formación en Gestión Cultural Pública de la Dirección Nacional de Formación Cultural del Ministerio de Cultura de la Nación. Sus trabajos de investigación giran en torno a las problemáticas de las políticas culturales, particularmente desde la perspectiva de las políticas públicas. Además de diversos capítulos y artículos, es autor de *Rumbo y Deriva, Estudios de casos sobre la ex Secretaría de Cultura de la Nación* (Editorial RGC).



## Presentación

Tal como se ha trabajado en el capítulo previo y como se mantiene a lo largo de esta publicación, aquí proponemos una concepción de las políticas culturales como resultado de un proceso reflexivo, plural, participativo, de horizontes más amplios y de metodologías más pragmáticas. En pos de ello, se ha propuesto jerarquizar los espacios de reflexión en torno a qué entendemos por políticas culturales. Aunque cada uno de nosotros seguramente tengamos respuestas y certezas al respecto, lo fundamental será hacerlas consientes, contrastarlas y enriquecerlas con otras variantes, alternativas y posturas.

A lo largo de este capítulo exploraremos en primer lugar algunos de los argumentos que legitiman el accionar público en cultura, para luego pasar al análisis de un conjunto de **dimensiones que hacen al funcionamiento de toda política pública** y, por tanto, también de las políticas culturales; es decir, entraremos de lleno el plano de cuestiones muy concretas que hacen al modo en que proyectamos y organizamos la gestión cultural desde el ámbito público.

Por último, y en forma previa a los capítulos relativos a la gestión y comunicación de proyectos culturales públicos, plantearemos los que consideramos los primeros momentos del **proceso de gestación-gestión de una política cultural**: por un lado, la perspectiva del pensamiento estratégico –que nos propone trabajar en pos de la consecución de objetivos de largo plazo– y, por el otro, las herramientas de mapeo, en tanto instrumento esencial a la hora de generar los diagnósticos previos para el desarrollo de nuestras iniciativas.

## Acciones de política cultural pública

A partir del concepto de política cultural pública<sup>1</sup> desarrollado en el capítulo previo, nos dedicaremos en adelante a detallar el conjunto de **acciones directas, indirectas y/o normativas** que impactan sobre la cultura, o bien que, trabajando desde la cultura buscan aportar soluciones a problemas no culturales de la agenda. Cabe remarcar que, dado el carácter y objetivo de este texto, nos referiremos siempre a políticas culturales gubernamentales, aunque debemos advertir que organismos no gubernamentales también pueden tener una política cultural.

En el marco de esta definición, sin embargo, debemos realizar algunas aclaraciones:

- Por **acciones directas** entendemos aquellas indicativas llevadas adelante por los organismos gubernamentales de cultura, y que tienen por resultado la producción de un bien o un servicio cultural determinado; son ejemplos de ello los eventos culturales (festivales artísticos, ferias, ediciones, muestras, etc.), o bien la gestión de organizaciones (tales como museos, bibliotecas, centros culturales, etc.) que de aquellos dependen.
- Por **acciones indirectas** nos referimos a aquellas medidas a través de las que un gobierno transfiere recursos para que un tercero (particular, organización de la sociedad civil o empresa) desarrolle una actividad cultural determinada. Los ejemplos más comunes de este modelo son los subsidios o becas. En nuestro país existen organismos nacionales que se dedican específicamente al fomento del quehacer cultural, tales como el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), el Instituto Nacional del Teatro (INT), el Fondo Nacio-

nal de las Artes (FNA) o la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP).<sup>2</sup>

- Finalmente, entendemos por **acciones normativas** aquellas que se dan cuando el Estado regula la actividad cultural, ya sea a través de leyes, decretos, edictos u otro similar; ejemplo de esta categoría son las leyes de cine o de teatro que, en nuestro país, regulan el funcionamiento del Instituto Nacional del Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) y del Instituto Nacional del Teatro (INT), respectivamente.

Resulta evidente que los aspectos operativos que siguen a tales acciones (ya sea, por ejemplo, un festival de tango, el sostenimiento de un museo, el otorgamiento de subsidios a bibliotecas populares o la reglamentación pertinente para la apertura de una sala teatral) tienen una incidencia directa sobre la cultura. No obstante, resta aún clarificar a qué nos referimos exactamente con la segunda mitad de nuestra definición. Lo que buscamos, en definitiva, es abrir el juego a una enorme cantidad de **experiencias culturales que trascienden los límites precisos del campo cultural tradicional** y alcanzan funciones culturales asociadas a la salud, la calidad de vida, la inclusión y la transformación social, entre muchas otras dimensiones que van de la alimentación al urbanismo y el desarrollo local.

<sup>1</sup> "Pública" se tomará aquí como sinónimo de gubernamental.

<sup>2</sup> Para ampliar acerca de la distinción entre acciones directas, indirectas y normativas en políticas culturales ver Nivón Bolan, E. en: <http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/nivon/Nivon-Bolan-Caps2y4.pdf>

### Algunas definiciones de política cultural

- “El conjunto de principios, prácticas y presupuestos que sirven de base para la intervención de los poderes públicos en la actividad cultural radicada en su jurisdicción territorial con el objeto de satisfacer las necesidades sociales de la población en cualquiera de los sectores culturales” (UNESCO, 1982).
- “Entendemos por políticas culturales el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social” (García Canciani, 1987).

Aunque una comprensión más profunda del concepto y los alcances de las políticas culturales demandará un recorrido por el resto de los capítulos de esta herramienta, baste hasta aquí tratar de responder el siguiente interrogante: ¿por qué y para qué tener políticas culturales? En adelante, compartiremos algunos de los argumentos que habitualmente se esgrimen (o no se mencionan pero están presentes) a la hora de hablar de políticas culturales.

· **La cultura es un derecho:** ello está sancionado por las Constituciones Nacional y provinciales, tratados internacionales y diversas leyes; por lo tanto, el Estado debe garantizar su ejercicio pleno, responsabilidad que debe asumir mediante sus políticas culturales.

· **La cultura puede aportar al desarrollo de la sociedad:** tanto desde lo económico (aportando al PBI, al comercio internacional o generando empleo), como desde lo simbólico (promoviendo la vinculación comunitaria), la cultura representa un espacio privilegiado para la formación de nuestras identidades, y un recurso para dar forma al mundo en que habitamos y sentido a nuestra existencia, mejorando la calidad de vida de la gente<sup>3</sup>.

· **La cultura aporta a la construcción de consensos:** funciona como un instrumento para fortalecer el lazo social, necesario para que todos apostemos por la paz, los derechos humanos, el respeto de la diversidad, la justicia social o por una nación en común, consensos que justamente la cultura puede contribuir a alcanzar.

Sin embargo, también existen los que podríamos denominar **relatos residuales**, es decir, justificaciones que no se explicitan, pero que operan y guían nuestro accionar en el campo cultural. Ello ocurre, por caso, cuando tenemos políticas culturales en respuesta a tendencias que se generalizan, ya sea entre nuestros vecinos o a niveles gubernamentales superiores, ya sea porque siempre las tuvimos o porque heredamos una estructura de trabajo, lo que técnicamente podríamos denominar como inercia organizacional.

Hasta aquí, algunas posibles respuestas ante el interrogante de por qué tener políticas culturales, las cuales lejos de clausurar el debate aspiran, por el contrario, a alimentarlo.

<sup>3</sup> Para ampliar en las perspectivas de cultura y desarrollo ver Maraña, M. *Cultura y desarrollo. Evolución y perspectivas*. En: [http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/Cultura\\_desarrollo.pdf](http://www.unescoetxea.org/dokumentuak/Cultura_desarrollo.pdf)

### **“Desculturizar” la cultura**

Una de las respuestas más movilizadoras surgida en los últimos tiempos al por qué de las políticas culturales es quizá la que aporta Víctor Vich en su libro *Desculturizar la Cultura*:

“... trabajar en políticas culturales supone localizar aquellos significados asentados en el sentido común que sostienen el orden social”.

Las políticas culturales debieran “posicionar a la cultura como un agente de cambio social y revelar las dimensiones culturales de fenómenos aparentemente no culturales.”

“Se trata, en última instancia, de desafiar a todas aquellas políticas culturales que, bajo el supuesto de que la cultura es algo puro y autónomo, continúan entendiendo su labor como una simple gestión de espectáculos con muy poco riesgo político”.

*“... hacer más visible cómo se ejerce el poder y promover representaciones destinadas a desestabilizar los imaginarios hegemónicos”.*

*“... las políticas culturales no sirven exactamente para resolver los problemas sociales, sino que consisten, en especial, “en el intento de reformular los problemas mismos, vale decir, en modificar el marco ideológico en el cual los problemas se han percibido hasta el momento” (Žižek, citado por Vich).*



## Dimensiones organizativas de la cultura pública

Definida nuestra concepción de política cultural, y asumidos los argumentos que justifican la concepción de las acciones gubernamentales, emprendemos ahora un abordaje multidimensional de los **modos en que se organiza la gestión cultural pública**. Tomaremos las políticas culturales desde múltiples ángulos, alternando el lugar de la mirada para obtener un conjunto de perspectivas de acercamiento que, esperamos, puedan orientarnos acerca de **las diversas formas de organizar, administrar y planificar nuestras iniciativas** como paso previo a la gestión operativa de proyectos.

### *Perspectiva institucional*

Las políticas culturales surgen de un andamiaje institucional de gobierno. En nuestro país existen **tres niveles de gobierno**: nacional, provincial (la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se equipara a una provincia) y local (por lo general bajo la forma de municipios). Aquello que corresponde realizar a cada nivel de gobierno es lo que se conoce como **competencia jurisdiccional**.

La Constitución Nacional establece las competencias de los gobiernos nacional y provinciales, y delega en las provincias la potestad de establecer las competencias de los municipios (dejando en claro que deben “asegurar la autonomía municipal”, art. 123). Por su parte, las provincias fijan en sus constituciones y en una ley orgánica municipal, o similar, cuáles son las competencias que reservan para sí y cuales delegan en los municipios; además, pueden facultar a los municipios a dictarse a sí mismos cartas orgánicas municipales, que es la norma que regula su funcionamiento interno.



Como gestores de políticas públicas debemos conocer las competencias de la jurisdicción en la que operamos pues, de lo contrario, podríamos generar conflictos interjurisdiccionales.

Otra cuestión central que debemos tener en cuenta es el **rango institucional** que posee la agencia de cultura; se presupone que, a mayor rango, mayor peso tendrán las cuestiones de cultura en la agenda pública. En nuestro país, contamos con ministerios, secretarías, subsecretarías y direcciones de cultura, aunque también podemos hallar “áreas indefinidas” que, en ciertas jurisdicciones, incluso pueden ser unipersonales.

El estudio del desarrollo institucional de las agencias de cultura demuestra un avance progresivo en materia de institucionalidad (lo cual, por otra parte, refleja también el avance de los temas culturales en la agenda pública). La elevación a rango de ministerio de la cartera nacional de cultura es prueba de ello, aunque es también un fenómeno que se viene repitiendo en muchos municipios del país que, paulatinamente, van creando sus direcciones y/o secretarías de cultura. En la actualidad, a nivel nación existe el ya mencionado Ministerio de Cultura de la Nación; a nivel de provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los rangos institucionales varían, a grandes rasgos, entre ministerios, secretarías y subsecretarías.

Tal proceso de desarrollo institucional trae aparejadas algunas situaciones que sin dudas impactan sobre la configuración de la política cultural, entre ellas, los temas de las **carteras compuestas, la autonomía y la descentralización**.

La cuestión de las llamadas **carteras compuestas** ha sido un tema polémico para el ámbito cultural en nuestro país, puesto que Cultura ha sido por mucho tiempo una dependencia de la cartera de Educación, con una histórica subordinación de la primera a manos de Educación. Aunque durante las últimas décadas el área de Cultura se fue desprendiendo de la cartera educativa, aún resulta común encontrar carteras compuestas, ya sea con Desarrollo Social, Deporte o Turismo. Si bien ello respondía al objetivo de componer carteras con temáticas afines o con peso similar dentro de la agenda pública, en muchos casos las áreas de Turismo han crecido muy por encima de las de Cultura, manteniendo el rol de esta casi como “socio minoritario”.

En el derecho administrativo la noción de **autonomía** hace referencia a un organismo que tiene la capacidad de administrarse a sí mismo y la capacidad de dictar sus propias normas, siempre conforme a un marco normativo superior. Históricamente, se reservaba esta denominación para los organismos que presentaban ambas características, y se denominaba “autárquicos” únicamente a aquellos que tenían la potestad de “auto-administrarse”; sin embargo, algunos autores consideran que se trata solo de distintos grados de autonomía.

Cuando un ente adquiere plena autonomía suele definírselo como **descentralizado**. Entre otras capacidades, un organismo descentralizado se caracteriza por: contar con personería jurídica propia; disponer de una asignación de recursos establecida por algún mecanismo previo; contar con un patrimonio estatal; haber sido creado por el Estado mediante un instrumento formal (ley o decreto); y estar sometido al control de la administración central, por ejemplo, al momento de designar a sus máximas autoridades.

Como cierre de la perspectiva institucional, debemos mencionar el tema de la **descentralización**, no en el sentido del derecho administrativo antes mencionado, sino con relación al **alcance territorial de los servicios culturales**. Si bien ya en la década de 1960 en Francia se había experimentado con la creación de casas de la cultura en todo el territorio, el tema de la descentralización entra fuerte en la agenda gubernamental de nuestro país algunas décadas atrás, cuando se empieza a priorizar la proximidad con el ciudadano, tanto geográfica como social, y se concibe que organizaciones más pequeñas mejorarían la política pública. Si bien ha habido algunas iniciativas culturales en tal sentido (las Casas del Bicentenario, por caso), el modelo de concentración (ya sea de Buenos Aires respecto a las provincias, o de las ciudades capitales respecto a los municipios, o incluso dentro de los propios municipios), es aún un desafío importante.

### El caso del Instituto Nacional del Teatro

Un caso muy interesante de descentralización cultural en nuestro país es el que ofrece el Instituto Nacional del Teatro. La norma misma que le da origen (Ley 24.800) establece que en su órgano de gobierno debe tener lugar un representante por cada una de las regiones (art. 9), y que cada provincia tendrá un representante que estará al frente de la delegación provincial (art. 10); vale decir que en cada provincia existe una oficina a la que los teatreros pueden recurrir. Pero, sobre todo, la norma establece que ninguna de las regiones podrá recibir menos del 10% de los recursos disponibles, lo cual limita las posibles asimetrías en la distribución geográfica a nivel federal.

### Perspectiva del derecho

Tal como hemos mencionado, *la cultura está consagrada como un derecho en la Constitución Nacional misma*, que defiende la preservación del patrimonio cultural (Art. 41), la preexistencia cultural de los pueblos indígenas y de su educación intercultural bilingüe (Art. 75, inc. 17), la protección de la identidad y la pluralidad cultural, la libertad de creación y circulación de las obras, y la protección del patrimonio y los espacios culturales (Art. 75, inc. 19). Lo mismo sucede habitualmente en las constituciones provinciales.

Los **tratados internacionales** que firma nuestro país, y que son aprobados por el Congreso de la Nación, pasan a poseer valor de ley con rango igual al de la Constitución, tal el caso, por ejemplo, de la Declaración Universal de Derechos Humanos, que en su artículo 27 establece que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de su comunidad”<sup>4</sup>.



### Claves para pensar la perspectiva institucional de la cultura pública

- Pensar integralmente el territorio de nuestra competencia.
- Concebir ampliamente los alcances territoriales de nuestras políticas públicas.
- Analizar los niveles de descentralización que afectan o condicionan nuestros proyectos u organizaciones.
- Plantearse como horizontes la jerarquización de las agencias de cultura.
- Conocer en profundidad el andamiaje institucional sobre el que se despliegan las políticas públicas, tanto culturales como otras.
- Plantear políticas de transversalidad interinstitucional, es decir, apostar a construir objetivos compartidos entre diferentes agencias.

### Diversidad cultural

Tal vez el más significativo de los tratados internacionales que entrara en vigencia en los últimos tiempos sea la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, sancionada por UNESCO en 2005 y adoptada por nuestro país en 2007, mediante la Ley 26.305. Si bien la Convención está centrada en la salvaguarda de las manifestaciones culturales institucionalizadas, su espíritu va más allá y su importancia radica en que el paradigma de la diversidad cultural cambia radicalmente la forma en que como sociedad procesamos la diferencia entre las personas. En las últimas décadas hemos dado un giro copernicano: de considerar que la cohesión social se fortalecía con la homogeneización (monolingüismo, heterosexualidad, nacionalidad única, oficialización de las creencias, etc.), hemos pasado a considerar que una sociedad se enriquece con la pluralidad de adscripciones identitarias.

<sup>4</sup> En nuestro país los convenios internacionales que son ratificados por el Congreso tienen peso de ley con rango constitucional (Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional).

### Derecho al acceso y a la producción cultural

Un minuto por mis derechos es una iniciativa de UNICEF que, en lo fundamental, tiene por objeto empoderar a niños, niñas y adolescentes en la defensa de sus derechos mediante la producción de cortos audiovisuales. Además de concientizar a los participantes y a quienes resultan destinatarios (por lo común otros jóvenes) en tanto sujetos de derecho, el proyecto efectiviza el derecho, no solo de acceso a la cultura, sino el de su producción.

Esto resulta muy interesante, puesto que en la mayoría de los casos, suele pensarse en la necesidad de garantizar el acceso, reproduciendo una estructura binaria y unidireccional de productor-consumidor para la cultura que, desde una perspectiva de derechos, debiera de ser impugnada en pos del reconocimiento de que todos somos productores de cultura.

Considerar la perspectiva del derecho nos lleva al tema de la división tripartita y de la independencia de poderes propia de nuestro sistema republicano, lo cual nos devuelve al apartado anterior y a la cuestión de la institucionalidad. Así, en la medida en que corresponde al poder legislativo la fijación de derechos mediante leyes, asumimos que las políticas culturales no son potestad exclusiva de las agencias dependientes del ejecutivo, como solemos pensar, sino que **los poderes legislativos también son formadores de política cultural**. No obstante, es cierto que las normas más relevantes del campo cultural llegan por lo general al recinto legislativo impulsadas desde el poder ejecutivo que, en muchos casos, es quien tiene la gran responsabilidad de hacer efectivos los derechos consagrados.

La **efectivización de derechos** es precisamente una de las piedras angulares de esta perspectiva, y uno de sus mayores desafíos, no solo en el campo cultural. ¿Cómo hacer cumplir los derechos cuando sus definiciones son grandes enunciados generalizadores? Desde una perspectiva de democracia activa suele considerarse que la

efectivización pasa, en primer lugar, por el conocimiento de los derechos por parte de aquellos a los que beneficia y, en segunda instancia, por promover una ciudadanía proactiva para su defensa. Para ello es necesario contar con instancias administrativas que den ágil y efectivo curso a los reclamos de la ciudadanía.



### Claves para pensar la perspectiva del derecho en la cultura pública

- Conocer los marcos normativos que regulan la función pública. Por ejemplo: para los niveles municipales, conocer la Carta Orgánica Municipal o, cuando no la hubiere, la Ley Orgánica Municipal (provincial); en todos los casos, manejar las constituciones provinciales y nacional.
- Conocer los marcos normativos sectoriales. Por ejemplo: para quienes trabajan en el campo del audiovisual, conocer la Ley 17.741 y la Ley 24.377 que legislan respecto del fomento de la producción; o para quienes lo hacen en el campo de la música será imprescindible conocer la Ley 26.801.
- Conocer normativa internacional sobre problemáticas específicas cuando se trabaje sobre esos temas. Por ejemplo, el conocimiento de la Convención sobre los Derechos del Niño resulta indispensable para quienes trabajan con estos sectores etarios; otro tanto sucede en relación a la Convención 169 de la OIT respecto de las problemáticas de los pueblos originarios.

### *Perspectiva de políticas públicas*

Ya en el Congreso Internacional de Políticas Culturales de Venecia, en 1970, se postulaba que la política cultural debía ser considerada y llevada adelante **en pie de igualdad con otras políticas públicas** y, como tal, debía contar con un andamiaje institucional desde la cual se desarrollara, un marco normativo que la garantice y regule, un presupuesto que posibilite su accionar y un personal especializado que la lleve adelante.

Tal como hemos visto anteriormente, **una política pública surge como respuesta del Estado ante un problema público**. El análisis de políticas públicas (teoría surgida dentro del campo de las ciencias políticas hacia la década de 1970) sostiene que los problemas públicos no tienen una existencia autónoma, ni son un desafío sino hasta el momento en que la sociedad los construye como tales. Por ejemplo, en una localidad puede no haber una biblioteca pública y ello puede significar una dificultad para un estudiante que requiera un libro; sin embargo, ello no implicará un problema público hasta el momento en que las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, la movilización social o el Estado mismo, lo instalan en la agenda pública y motivan la intervención del gobierno.

Esta condición conlleva una **aprendizaje importante**: si el no tener un museo comunitario, por caso, es una preocupación únicamente del director del área de cultura, es probable que el intendente local no haga lugar a sus pedidos, pero si la sociedad en su conjunto comparte esta inquietud será mucho más probable que ello se convierta en un problema público; de ser así, podemos identificar a los funcionarios, más que como meros solucionadores de problemas, como **generadores de oportunidades**.



#### **Claves para pensar la perspectiva política de la cultura pública**

- Trabajar activamente para que las problemáticas de la cultura se instalen en las agendas públicas como temas relevantes.
- Convocar a los diversos actores sociales a la construcción de esa agenda, ello le otorgará una mayor legitimidad.
- Procurar definir los problemas y desafíos con la mayor claridad posible, para así facilitar el planteo de alternativas de intervención y evaluación.
- Pensar alternativas para que, desde la cultura, podamos aportar otras problemáticas de la agenda pública.

Si bien la construcción del problema, en tanto punto de partida, es por demás relevante, el análisis de políticas públicas entiende a estas como un proceso que se complementa a su vez con un conjunto de elementos: generación de propuestas de intervención (las cuales no necesariamente surgen desde el nivel gubernamental); análisis y evaluación de alternativas; decisión respecto a qué medidas de intervención tomar; etapa de implementación —entendida como el conjunto de acciones que conducen de la decisión al resultado—; resultado, es decir, el impacto real de la política (deseado o no deseado); la evaluación; y el *feed back*, esto es, la reformulación del problema. Desde ya, esta enumeración no implica una secuencia consecutiva de pasos; la definición de una política pública es algo más complejo: al tiempo que implementamos, seguimos reformulando el problema; no evaluamos al final sino durante todo el proceso, y no pocas veces olvidamos la instancia de *feed back*, etc.

#### *Perspectiva presupuestaria*

El presupuesto, otro aspecto polémico y complejo de ser abordado, implica a su vez una perspectiva diferencial de análisis. Sobre todo en su modalidad “por programa”, el presupuesto es una forma de planificación y, como tal, **una importante herramienta de gestión** que, además, explicita la importancia que un Estado otorga a un tema determinado; es, en tal sentido, un manifiesto político.

No obstante, propondremos aquí superar esa visión instrumental para afirmar que el presupuesto es un **instrumento de gobierno**, en tanto “fija” un programa de acción de gobierno para un período determinado, define una política (tanto global como específica) y contiene las directrices para su materialización. Por ende, en tanto **instrumento de planificación económica y social**, contiene los lineamientos operativos; en tanto **instrumento**

**de administración**, permite, sobre todo, la coordinación de los distintos entes gubernamentales; y, como **acto legislativo**, implica un elemento indispensable para otorgarle legitimidad.

#### **El modelo de presupuesto participativo**

Uno de los mecanismos para transparentar, y de ese modo fortalecer, las políticas públicas desarrollado en las últimas décadas es el presupuesto participativo. Este mecanismo ganó auge a partir de su implementación en la ciudad de Porto Alegre (Brasil) en los '90 y hoy continúa en expansión a lo largo del mundo.

Esta herramienta se aplica a nivel de gobiernos locales; en lo fundamental, el presupuesto participativo implica que la asignación de una parte del presupuesto municipal es decidida entre el gobierno y la ciudadanía mediante mecanismos de participación comunitaria.

En nuestro país hay más de medio centenar de ciudades, entre ellas unas diez ciudades capitales de provincia, que cuentan con alguna modalidad de presupuesto participativo.

¿Por qué lo vinculamos a los gestores culturales públicos? Una de las primeras experiencias en nuestro país se dio tras la crisis del 2001; fue el caso del municipio de San Miguel, en la provincia de Buenos Aires. Lo interesante del caso es que uno de sus principales impulsores fue el colectivo cultural Culebrón Timbal, quienes se auto identifican como una productora cultural comunitaria. Este caso es un claro ejemplo de cómo, desde la cultura, se puede trabajar para la formación de la agenda pública en relación a temas no tradicionalmente reconocidos como culturales.

Mencionamos anteriormente el concepto de presupuesto “por programa”; en nuestro país, esta modalidad se impone a partir de las reformas del Estado de los años '90 que, paulatinamente, fueron adoptadas por el resto de los niveles de gobierno. En lo fundamental, el presupuesto “por programa” es una metodología para asignar a determinadas categorías programáticas de las entidades que conforman la administración pública los recursos su-

ficientes y necesarios para generar los bienes y servicios que se considera que la sociedad requiere. Lo interesante es que cada programa (puede también haber sub-programas) deberá explicitar los resultados que espera obtener con los recursos de los que dispondrá; por ello es, en definitiva, una forma de explicitar la relación insumo-producto.

En una investigación sobre políticas culturales realizada por la Universidad Nacional de Tres de Febrero<sup>5</sup>, se pudo observar que en la Argentina se presentan dos **culturas presupuestarias bien definidas**: los funcionarios de cultura que tienen su presupuesto “sobre el escritorio” y lo consultan en forma permanente como herramienta de gestión; y aquellos municipios en que por cada gasto requerido el funcionario debe consultar al responsable de Hacienda para constatar si se dispone o no de fondos.

A nivel internacional, existe una mítica recomendación de UNESCO para que los Estados destinen, al menos, el 1% de sus presupuestos a Cultura; ello requiere aclarar que se trata de una recomendación para los Estados Nacionales, puesto que en nuestro país existen municipios que dedican más del 1% de sus presupuestos al sector cultural<sup>6</sup>.



#### Claves para pensar la perspectiva presupuestaria de la cultura pública

- Hacer del presupuesto una herramienta de gestión.
- Concebirlo como el nivel más operativo de la planificación.
- Rendir cuentas y, en la medida de lo posible, cumplir con el principio de publicidad del presupuesto y su ejecución<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Cf. Mendes Calado (2014).

<sup>6</sup> Diversas actas de conferencias internacionales sobre políticas culturales muestran el debate que se suscitara en torno a la idea de adoptar una recomendación de porcentaje mínimo de presupuesto asignado a Cultura; sin embargo, algunos estados manifestaron que, si bien reconocían la importancia de la asignación presupuestaria a Cultura, no podían asumir esa responsabilidad en función de sus particulares coyunturas.

<sup>7</sup> En el campo de la administración pública actual esto se conoce como accountability.



### *Perspectiva organizacional*

Las direcciones, secretarías o subsecretarías de cultura son, ante todo, organizaciones, en el sentido de que son grupos de gente que, en forma más o menos regular, realizan actividades más o menos repetitivas, en pos de objetivos más o menos definidos y/o consensuados.

A fines del siglo XIX, en el que se considera uno de los textos fundacionales de la administración pública, Woodrow Wilson sostenía que en la administración pública **existen dos tipos de agentes**: “políticos”, que tienen por misión decidir sobre las acciones de gobierno (es decir, definir las políticas); y “de línea”, que son aquellos responsables de la ejecución de las decisiones de los primeros. La ciencia política (y el tiempo) se han encargado de demostrar que **esa división tajante está lejos de la realidad**, y que los agentes “de línea” son también sujetos políticos, que por diferentes motivos inciden directamente en la definición de las políticas públicas. De ahí la importancia que han adquirido los debates en relación con las burocracias gubernamentales.

Si se consulta a un grupo de funcionarios de cultura respecto de qué factor podría mejorar el desempeño de sus agencias, es muy probable que la respuesta más extendida sea “el incremento de recursos”; sin embargo, en un segundo momento, seguramente las respuestas transiten por las dificultades con sus subalternos, las carencias de capacitación, el hecho de contar con agentes que ellos no han seleccionado, la dificultosa flexibilidad de horarios, la complejidad de la rotación de funciones, entre muchas

otras. Sin dudas, todo funcionario proyecta contar con un equipo de colaboradores capacitados, motivados, voluntarios y productivos, ¿por qué no trabajar entonces para conseguirlo? La gestión de los recursos humanos debe ser asumida como **una función más de la conducción de una agencia gubernamental**. Con esto no nos referimos al simple control de asistencia y las planillas de liquidación de haberes; debemos apuntar a una real motivación y al desarrollo de entornos de trabajo más agradables y, a la vez, más productivos.

Por su parte, como gestores culturales públicos, solemos pasar una parte importante de nuestra vida en nuestros espacios de trabajo. Si coincidimos en que el trabajo es en el mundo moderno una de las instituciones clave en la formación de la subjetividad, ¿por qué renunciar entonces a la oportunidad de que se transforme en un tiempo productivo y de auto realización? Si bien las organizaciones de la cultura pública muchas veces adoptan estructuras fuertemente verticales y centralistas, también las hay más horizontales y permeables a nuestras iniciativas. Será también nuestro desafío el poder “leer” las organizaciones para **encontrar aquellos espacios de posible participación**.

La profesionalización de los agentes culturales es un tema que cobra fuerza de la mano del mencionado desarrollo de la institucionalidad del sector cultural. Es claro que las agencias de cultura deben contar con agentes que conjuguen la formación técnica específica de la administración pública con la capacidad de comprender la “naturaleza” misma de los fenómenos culturales. Sin embargo,

<sup>8</sup> A partir de: Calabria, (2013) en: [https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/7/congreso/Calabria\\_Juan\\_Marcelo\\_Liderazgo\\_y\\_motivacion\\_en\\_los Equipos\\_de\\_trabajo\\_en\\_las\\_reparticiones\\_publica\\_Panel\\_064.pdf](https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/7/congreso/Calabria_Juan_Marcelo_Liderazgo_y_motivacion_en_los Equipos_de_trabajo_en_las_reparticiones_publica_Panel_064.pdf)



si damos por válida la definición de política cultural que esbozamos antes (en particular, la idea de trabajar desde la cultura aquellos problemas no culturales), ello nos lleva a la **necesidad de complementar nuestra formación con conocimientos de problemáticas sociales diversas**. Desde ya, no nos referimos a crear “súper agentes culturales” que sepan sobre todos los temas; pero sí aspiramos a internalizar una **lógica de formación continua**, conforme a la cual debemos, en primer lugar, reconocer nuestras propias limitaciones, como paso previo para subsanar luego nuestras falencias.



#### **Claves para pensar la perspectiva organizacional de la cultura pública**

- Aplicar técnicas motivacionales en nuestros equipos de trabajo.
- Desarrollar espacios de implicancia y participación.
- Pensar estrategias para hacerlos partícipes del proyecto de gobierno del área.
- Proyectar actividades que conjuguen la actividad laboral y la “vida personal”.
- Incorporar instancias de movilidad y ascenso, combinadas con instancias de seguridad y estabilidad laboral.
- Encontrar espacios para nuevos desafíos en las tareas cotidianas.
- Implementar mejoras en el entorno, espacio físico e infraestructura en torno a las tareas.
- Desarrollar programas de incentivos dinerarios y no dinerarios.

## Pensar estratégicamente

Tal como hemos mencionado, y como se trabaja en otros capítulos de este trabajo, es hora de superar el concepto de políticas culturales como “tema complementario” en la agenda pública, para asumir un lugar destacado y **proyectarse como un espacio de participación diferencial** en la definición de los problemas centrales de la ciudadanía.

Desde ya, ello resultará cuesta arriba en la medida en que nuestras políticas culturales continúen reproduciendo un paradigma heredado desde décadas atrás (fomento de la producción artística, difusión y conservación del patrimonio, entre otros), o repitiendo los mencionados relatos residuales de legitimación (imitación, repetición), en lugar de **asumir plenamente el conjunto de relatos positivos y desafiante**s que nos exige la contemporaneidad: derechos, desarrollo, construcción de consensos, complejización de los imaginarios hegemónicos, etc.

¿Cómo salir entonces de ese atolladero al que parece llevarnos el día a día? Con pensamiento estratégico. Es decir, la búsqueda de respuesta a **dos preguntas esenciales**: ¿para qué? y ¿qué hacer? Estos interrogantes necesariamente deben ser formulados y respondidos en ese orden. Primero nos preguntamos “¿para qué tener políticas culturales?”, o su similar: ¿qué buscamos conseguir con nuestras políticas culturales? Recién una vez que tengamos esas respuestas estaremos en condiciones de proyectar “¿qué haremos?”.

Construir un pensamiento estratégico es tan simple (y a la vez tan complejo) como plantearnos primero qué queremos conseguir con nuestras políticas culturales, y solo después definir qué haremos para conseguir aquello que nos proponemos. Ello implica darnos lugar a un **permanente proceso reflexivo y autocrítico acerca de nuestro accionar**. Ahora bien ¿dónde buscar las posibles respuestas al para qué? En nuestros sueños y aspiraciones, por supuesto; preferentemente en la proyección de un mundo mejor, aunque no solamente.

El “para qué” puede –y debe– nutrirse de una lectura crítica de los relatos de legitimación que mencionamos más arriba; debe estar atento a un contexto interno que define **el universo de posibilidades acerca de lo que podemos hacer** (para ello, tal vez nos resulten de utilidad las diversas perspectivas de análisis que desarrollamos previamente). También debemos estar atentos al contexto externo, al que dedicaremos el apartado que sigue. Y sobre todo, ser conscientes de que, si somos agentes gubernamentales, **trabajamos en el marco de un andamiaje institucional** (gobierno), que opera conforme a un plan y con una dirección que es fijada por la conducción política; en definitiva: un plan de gobierno.

Pero atención: si, tal como mencionamos, aspiramos a que la cultura sea parte de las grandes decisiones de la agenda pública, debemos asumir en forma consciente y sostenida la necesidad de trabajar enmarcados en un plan, abiertos al desarrollo y a la articulación con posibles aliados, y con el foco puesto en nuestros contextos de trabajo, capacidad de lectura de territorios que precisamente podremos agudizar a través de las herramientas de mapeo.



## El mapeo cultural

En esta última sección del capítulo, compartiremos una **herramienta para conocer, analizar y obtener respuestas frente a los contextos** con los que buscamos interactuar y trabajar: el mapeo cultural. La noción de mapeo hace referencia a la posibilidad de relevar y ubicar, sobre el plano de nuestro territorio de trabajo, aquellos elementos y/o agentes que consideramos relevantes.

Tal como se ha planteado, emprenderemos este mapeo tras preguntarnos “¿para qué?”, puesto que **un mapeo puede tener múltiples utilidades**: brindar información pública respecto a servicios y actividades culturales, generar información relevante de un modo accesible, contar con una práctica colectiva para promover reflexiones compartidas acerca de una problemática común (por ejemplo, los problemas de un barrio o las necesidades del sector artístico), entre otras. En definitiva, la acción de reunirnos alrededor de un mapa y definir nuestro territorio de trabajo es una forma muy útil de pensar colectivamente <sup>9</sup>.

Ahora vayamos un paso más adelante: ¿qué elementos relevar y/o ubicar? **Podemos identificar múltiples componentes para nuestros mapas**: museos, bibliotecas, salas de teatro, centros culturales, salones vecinales, academias de danza, productoras audiovisuales, clubes de música, talleres de artesanos, sitios patrimoniales, radios, editoriales, galerías de arte, locales de diseño, festivales; podemos relevar artesanos, artistas, realizadores audiovisuales, diseñadores, o también elementos del patrimonio inmaterial, tales como lenguas, leyendas o danzas; podemos incluso aventurarnos a la posibilidad de mapear la identidad o elementos de la dinámica del ecosistema cultural en que nos movemos, tales como tendencias de la población a asistir a espectáculos o hábitos de lectura, por caso.

Por supuesto, esta lista podría ser aún más extensa, pero en definitiva es importante mapear todo aquello que consideremos una información relevante, necesaria y útil a la hora de ayudarnos a definir nuestras políticas culturales, o para que otros trabajadores de la cultura puedan tomar sus decisiones de un modo más certero, informado y consciente. Es decir, un mapeo puede brindar información, tanto al público general como a segmentos específicos, incluso funcionar únicamente para un uso interno. Lo central es establecer, en primer lugar, **cuál es el objetivo del mapeo que emprenderemos y para qué nos servirá**.

Una vez definidos estos objetivos, será necesario determinar qué elementos o componentes relevaremos. Compartimos algunas claves al respecto:

- **Claridad y precisión:** debemos definir con mucha claridad y precisión las categorías, evitar solapamientos o confusiones (por ejemplo, mezclar una sala de exposiciones con un museo) y establecer el agrupamiento de los elementos relevados. En este sentido, sugerimos tener muy en cuenta que cuanto más amplia y específica sea una categorización, más precisa y detallada será la información relevada, aunque también más difícil de conseguir.
- **Contar con mapas del territorio a relevar:** pueden servirnos versiones en papel o virtuales (la opción de *google-maps* nos brinda una herramienta útil y sencilla de utilizar)<sup>10</sup>. Una gran ventaja del formato digital es su capacidad para volcar mayores cantidades de información, la cual puede quedar almacenada sin estar a la vista y sí hacerlo cuando el lector del mapa selecciona las categorías de interés.

<sup>9</sup> Para ampliar sobre la técnica de mapeo como herramienta de intervención social ver el trabajo del colectivo Iconoclasistas en: <http://www.iconoclasistas.net/>

<sup>10</sup> Para ampliar sobre cómo crear mapas con *googlemaps* consultar el tutorial: <https://www.youtube.com/watch?v=9vS8hmGtview>. Existen más recursos disponibles en Youtube.

• **Definir qué información se ofrecerá** en el mapa de cada caso relevado. Obviamente, sobre un mapa la información debe ser sintética. Se puede también diseñar iconografía que corresponda con cada categoría (museo, sitio patrimonial, monumento) o agrupación de ellas (patrimonio).

• **Establecer una metodología de trabajo:** siempre es recomendable consultar a otros gestores, profesionales, especialistas o colegas que puedan acercarnos casos interesantes para ser relevados. Para ello, suele ser útil consultar a organizaciones que nuclean a trabajadores culturales, por ejemplo, las asociaciones de músicos, actores, escritores, redes de organizaciones o, simplemente, a personas que consideramos que pueden tener información valiosa que nosotros desconocemos.



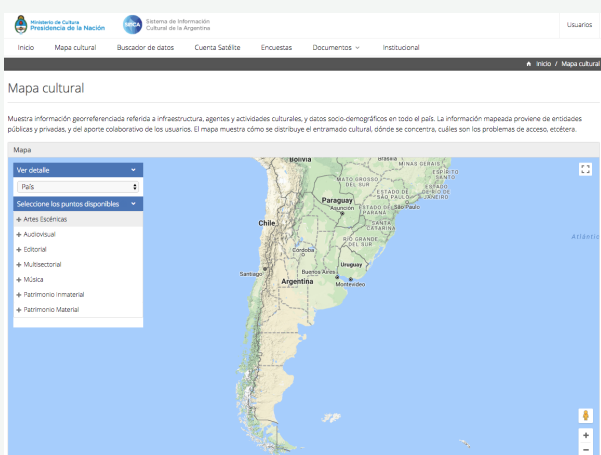
### Red de ciudades creativas

Otro caso relevante es la reciente creación de la Red de Ciudades Creativas, iniciativa de la Subsecretaría de Industrias Creativas del Ministerio de Cultura de la Nación que tiene por misión fortalecer los ecosistemas creativos locales. Integrada en la actualidad por 54 ciudades, incluye como parte de las herramientas transferidas a las ciudades un Taller de Mapeo de Ecosistemas Creativos, a cargo del SINCA, y cuyos resultados ya pueden ser consultados en <http://red-ciudadescreativas.cultura.gob.ar/ecosistemas-creativos/>



## Mapa cultural de la Argentina

En nuestro país, quizás el esfuerzo de mapeo cultural más relevante sea el Mapa Cultural de la Argentina, elaborado por el SINCA, organismo dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación. Este mapa nos permite optar por una serie de categorías que remiten a los subsectores del ecosistema cultural, entre ellos, “Artes escénicas”, “Editorial” o “Patrimonio inmaterial”. A su vez, dichas categorías cuentan con sub-niveles de búsqueda; por ejemplo, la categoría “Audiovisual” se subdivide a su vez en las de “Televisión”, “Radio” y “Cine”. Por otra parte, el mapa permite optar por búsquedas a nivel país o por provincia. Ejecutada la búsqueda, sobre el mapa se identifican iconos de geo-referenciación con el número total de los casos encontrados, los cuales ofician como vínculos que nos re-direccionan a páginas con información detallada sobre cada caso. El Mapa Cultural del SINCA puede ser consultado en <http://www.sinca.gob.ar/sic/mapa/>



## Claves para implementar mapeos culturales

- **Colectivo:** un mapeo es más rico cuantos más agentes sociales participen en su desarrollo.
- **Participativo:** para ello, podemos generar convocatorias amplias, de las que participen otras agencias gubernamentales, organizaciones de base, escuelas, iglesias, clubes, vecinos, etc.
- **Amplio:** sugerimos trabajar con un concepto amplio de la realidad, para poder incorporar distintas perspectivas (por ejemplo, un comisario puede argumentar que en la zona sobre la que estamos trabajando se cometieron dos delitos en los últimos cinco años y, por lo tanto, se la considera segura en relación a la percepción de inseguridad manifestada por los vecinos, pese a que ambas afirmaciones puedan ser consideradas “reales”).
- **Planificado:** dediquemos el tiempo necesario para el desarrollo de las etapas preliminares, sobre todo en lo referido a la definición de elementos a mapear y su precisa conceptualización.
- **Colaborativo:** ¿quién debe asumir el trabajo de mapeo? Una alternativa posible es la del trabajo colaborativo y voluntario. Pensemos en los millones de voluntarios que construyen cada día la enciclopedia virtual *Wikipedia*; más allá de esa escala, seguramente con medio centenar de colaboradores podríamos construir un valioso mapa cultural de nuestra ciudad.

## Recapitulando

La idea central que hemos buscado compartir a lo largo del capítulo es la necesidad de pensar estratégicamente que, en su mínima expresión metodológica, implica plantearse los interrogantes básicos de “para qué” y “qué hacer”. Necesariamente en ese orden, tanto en sentido temporal como lógico, ello nos exige que todo aquello que vayamos a emprender en el marco de la gestión cultural pública sea **coherente y orientado a lograr lo que nos hemos propuesto** en el marco de nuestras políticas culturales.

También hemos mencionado una serie de sugerencias para dar forma a ese para qué: aspirar a un mundo mejor; considerar el plan de gobierno en el marco del cual trabajamos; reflexionar sobre los relatos de legitimación vigentes; analizar el contexto interno (para ello pueden ser útiles los múltiples abordajes mencionados); evaluar las necesidades y posibilidades del contexto externo. Y, para todo ello, hemos destacado una herramienta de suma utilidad como es la del mapeo cultural.

Restaría plantearnos el qué hacer, aspecto que, por cuestiones de espacio, no trataremos aquí, pero que puede ser encarado a partir del capítulo dedicado a la gestión de proyectos de cultura pública. Simplemente diremos que es sumamente necesario que, al tiempo que atendemos los asuntos históricamente referidos a nuestra competencia, comencemos a **proyectar nuevos objetivos y nuevas acciones** para nuestras políticas culturales y nuestros proyectos de cultura pública.

Asimismo, es necesario que las respuestas a tales preguntas sean **plasmadas en mecanismos metodológicos** que nos ayuden tanto a fijar las ideas como a llevarlas

a la acción; de lo contrario correremos el riesgo de volatilizarlas rápidamente ante la urgencia del quehacer cotidiano. El mapeo cultural que aquí presentamos va en tal sentido, y también resultan de gran utilidad la formulación de planes (la planificación estratégica suele ser su herramienta más difundida), programas y, a su vez, proyectos que los alimenten.





Desde los orígenes de la moderna concepción de políticas culturales, hace ya más de medio siglo, mucho es lo que hemos conseguido: hemos avanzado en institucionalidad, ganado en profesionalismo, ampliado el registro de los derechos culturales. Sin embargo, a 35 años de encuentros como Mundiacult, el modelo de democracia cultural entonces postulado recién en la última década empieza a mostrar su efectivización. La evaluación, clave a la que nos referimos sigue siendo una causa vacante: sancionamos derechos pero nos cuesta efectivizarlos; solo por mencionar algunas problemáticas pendientes.

Con el correr del tiempo, **nuevos desafíos nos interpelan**: ¿seguir sosteniendo prácticas tradicionales cuando el ethos cultural se define a través del teléfono celular? ¿Seguir trabajando con la cultura “institucionalizada” (las artes, por ejemplo) o atrevernos a intervenir sobre los entramados de significación? ¿Convivir con una obscena (por no decir genocida) desigualdad de género, sin revisar los contenidos misóginos de los mensajes que promovemos? ¿Seguir ratificando la supuesta “universalidad” de la cultura occidental de espaldas a nuestras propias culturas originarias? ¿Seguir auto-justificándonos en nuestro aporte al PBI, cuando conceptos como el PBI y el crecimiento están siendo cuestionados?





En definitiva, estamos viviendo en un mundo muy distinto del que vio nacer las políticas culturales, pero que comparte con aquel el hecho de ser un mundo complejo y con múltiples problemáticas, en ciertos aspectos, incluso mayores (desigualdad, medio ambiente). ¿Están las políticas culturales y nuestros proyectos de cultura pública en sintonía con este presente? En el marco de un proceso de ampliación de los horizontes de posibilidades de las políticas culturales, la cuestión parece radicar en animarnos a ser parte de ese proceso.

## AUTO-TEST: evaluando nuestras competencias para gestionar cultura pública

### Competencias jurisdiccionales




Conocés las competencias jurisdiccionales de tu nivel de actuación y también las del resto de los niveles de gobierno implicados.	
Conocés las competencias jurisdiccionales de tu nivel de actuación, pero desconocés las del resto de los niveles de gobierno implicados.	
Sos consciente de que los diversos niveles jurisdiccionales tienen distintas competencias jurisdiccionales, pero las desconocés.	
Desconocés que los diversos niveles de gobierno tienen distintas competencias jurisdiccionales.	

### Rango institucional




Conocés las competencias jurisdiccionales de tu nivel de actuación y también las del resto de los niveles de gobierno implicados.	
Conocés las competencias jurisdiccionales de tu nivel de actuación, pero desconocés las del resto de los niveles de gobierno implicados.	
Sos consciente de que los diversos niveles jurisdiccionales tienen distintas competencias jurisdiccionales, pero las desconocés.	
Desconocés que los diversos niveles de gobierno tienen distintas competencias jurisdiccionales.	






**Descentralización (territorial)**

La agencia en la que trabajás concentra la mayor parte de sus servicios en zonas periféricas y de mayor presencia de población vulnerable.	
La agencia en la que trabajás distribuye sus servicios en el territorio en forma proporcional a la población.	
La agencia en la que trabajás concentra la mayor parte de sus servicios en la zona central de su territorio.	




**Derechos**

Conocés la existencia y contenidos de la Convención para la Diversidad Cultural.	
Conocés la existencia de la Convención para la Diversidad Cultural, pero no sus contenidos.	
Desconocés la existencia de la Convención para la Diversidad Cultural.	

**Presupuesto**

El área de Cultura participa en la elaboración del presupuesto, conoce el avance de ejecución y cuenta con mecanismos institucionalizados de ejecución.	
El área de Cultura participa en la elaboración del presupuesto, pero depende de la decisión de Hacienda para su ejecución.	
El área de Cultura está al margen de la elaboración y seguimiento del presupuesto, y depende de la decisión de Hacienda para cada gasto que requiere.	

**Mapeo**

Conocés lo que sucede en tu comunidad y lo que esta necesita, porque escuchás, preguntás y relevás información local.	
Conocés lo que sucede en tu comunidad y lo que esta necesita, porque escuchás atentamente a todos los que se acercan a manifestarlo.	
Conocés lo que sucede en tu comunidad y lo que esta necesita, porque “desde siempre” sos parte de ella y la vivís “desde adentro”	

## Bibliografía

Calabría, J. (2013). *La difícil tarea de liderar y motivar a los RRHH en la administración pública*. En el marco del Precongreso Provincial de Administración Pública. Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo.

García Canclini, N. ed. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Ed. Grijalbo.

Maraña, M. (2010). *Cultura y desarrollo. Evolución y perspectivas*. Bilbao: Ed. UNESCO Etxea.

Mendes Calado, P. (2014). *Indicadores culturales presupuestarios*. (2014) En Tasat, J. (Compilador) *Políticas culturales públicas: culturas locales y diversidad cultural desde una perspectiva geocultural*, pp. 105-116. Sáenz Peña: Eduntref.

Nivón Bolán, E. (2006). *La política Cultural – Temas, problemas y oportunidades*. México: CONACULTA.

Risler, J. y Ares, P. (2013). *Manual de mapeo colectivo: recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colectiva*. Buenos Aires: Tinta Limón.

UNESCO (1970). *Conferencia Intergubernamental sobre los Aspectos Institucionales, Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales. Informe final*. Venecia: Ed. UNESCO.

Vich, V. (2014). *Desculturar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Publicación Digital

# **GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA**

**coordenadas, herramientas, proyectos**



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## Guía para la aplicación y el debate

### Respecto a la agenda pública local y la aportación desde la cultura

-¿Cuáles consideras que son las temáticas relevantes (tanto culturales, como de interés general) de la agenda pública de tu localidad/jurisdicción?

-¿A qué problemáticas y/o desafíos locales podríamos contribuir desde las políticas culturales?

-¿Cuál son las responsabilidades y roles de los organismos gubernamentales y de las organizaciones de la sociedad civil en la definición de las políticas culturales locales?

### Respecto a las acciones de política cultural

-¿Cuáles consideras que son las principales acciones directas que llevan adelante los organismos culturales locales?

-¿Pueden identificarse acciones culturales indirectas? ¿Cuáles son las más relevantes y por qué?

-¿Cuáles son las principales acciones normativas en el campo cultural local?

### Respecto a las definiciones de cultura

-¿Cuál o cuáles de las definiciones de cultura trabajadas en el capítulo consideras más cercanas a la realidad cultural de tu localidad/jurisdicción?

-¿Podrías esbozar una definición propia de cultura y de política cultural para tu jurisdicción?

-Respecto a los argumentos esgrimidos en el capítulo para justificar las políticas culturales, ¿cuáles consideras los más cercanos y cuáles los más ajenos a tu contexto cultural?

-¿Podrías reconocer “relatos residuales” en la política cultural de tu jurisdicción? ¿Cómo crees que operan, qué consecuencias implican y por qué consideras que se mantienen a lo largo del tiempo?

-¿Cómo podrías aplicar o abordar los conceptos de Víctor Vich en torno a “desculturizar la cultura” en el contexto cultural de tu comunidad?

— — — — —

**Con respecto a la perspectiva institucional de organización de la cultura pública**

- ¿Cuáles considerás que son las principales competencias culturales de la jurisdicción en que te desempeñás?
- ¿Cuáles son las competencias culturales a nivel provincial y nacional y cómo influyen en tu trabajo cotidiano?
- ¿Cómo es el entrecruzamiento de competencias culturales con el resto de las jurisdicciones y qué consecuencias implica para el desarrollo cultural local?
- ¿Con qué nivel de cercanía territorial se desarrollan los servicios culturales del área?
- ¿Cómo funciona el eje concentración-descentralización a nivel provincial y/o local? ¿Qué diferencias se perciben con otras ciudades de la misma región?
- ¿Qué debates y aprendizajes podemos capitalizar a partir de las claves para pensar la perspectiva institucional de la cultura pública local?

**Con respecto a la perspectiva del derecho para la cultura pública**

- ¿Qué implicancias a nivel local poseen las referencias culturales de la Constitución Nacional?
- ¿Qué presencia posee la cultura en la Constitución de tu provincia?
- ¿Qué incidencias poseen los tratados internacionales en la actividad cultural local?
- ¿En qué medida incide el Poder Legislativo provincial en el desarrollo de la cultura pública de tu comunidad?
- ¿En qué medida las políticas culturales de tu jurisdicción promueven u obstaculizan la diversidad cultural en tu territorio de trabajo?
- ¿Cuáles son los límites, posibilidades y desafíos de la participación ciudadana en tu comunidad a la hora de asumir los derechos culturales?

-----

**Con respecto a la perspectiva política de la cultura pública**

- ¿Cuáles son los desafíos culturales que se asumen como cuestiones públicas de la comunidad?
- ¿Se perciben diferencias entre la definición de la agenda cultural y la del resto de la sociedad civil de tu comunidad?
- ¿Consideras que hay desafíos culturales pendientes que aún no están asumidos ni incorporados a la agenda pública del área/jurisdicción?

**Con respecto a la perspectiva presupuestaria de la cultura pública**

- ¿Cuál de las dos concepciones de cultura presupuestaria mencionadas en el capítulo es la que prima en tu jurisdicción?
- ¿Se identifican espacios de participación comunitaria a la hora de la definición del presupuesto del área cultural de la que formas parte?
- ¿Qué debates y aprendizajes podemos capitalizar a partir de las claves para pensar la perspectiva presupuestaria de nuestra cultura pública?

**Con respecto a la perspectiva organizacional de la cultura pública**

- ¿Cómo definirías a tu grupo de trabajo y cuáles son sus principales dinámicas y características?
- ¿Cómo son las relaciones que se establecen entre los agentes políticos y los llamados agentes de línea?
- ¿Qué nivel de participación e incidencia en la definición de políticas culturales poseen los agentes de línea?
- ¿Cuáles consideras que son las principales competencias y capacidades profesionales en tu equipo de trabajo? ¿Qué debilidades y desafíos a futuro podrías mencionar?
- ¿Cuáles consideras que son los principales factores y desafíos organizacionales que podrían mejorar el funcionamiento de tu área o ámbito cultural?
- ¿Qué espacios y oportunidades de participación podrías proponer en tu dinámica laboral cotidiana?

— — — — —

**Con respecto a la metodología de mapeo cultural**

- ¿Existen antecedentes de mapeos culturales en tu jurisdicción?
  - ¿La producción o el consumo cultural local participan en algún sistema de mapeo cultural?
  - ¿Qué objetivo podría tener un mapeo cultural en tu comunidad? ¿Qué y cómo medirías?
  - ¿Qué información considerarás relevante para medir?
  - ¿A quién serviría y qué tipo de decisiones o aportes facilitaría?
  - ¿Qué organizaciones, colectivos, grupos y/o actores locales podríamos incluir en una futura herramienta de mapeo?
  - ¿Qué debates y aprendizajes podemos capitalizar a partir de las claves para pensar posibles mapeos para la cultura pública?
-



Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



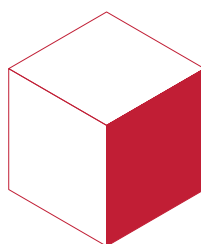
Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## GESTIONAR CULTURA PÚBLICA

### **Transformar(se) en y desde la intervención cultural**

*Por Marcela País Andrade*

Socióloga y Doctora de la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL), en el área de Antropología, por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Miembro del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Programa Economía Política de la Cultura; estudios sobre producciones Culturales y Patrimonio (FFyL de UBA) y de la Comisión de la Maestría en Comunicación y Cultura de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Docente en la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales (CS-UBA). Sus principales líneas de trabajo son Políticas y Gestión Cultural, Juventudes y Género.



## Presentación

En el presente capítulo nos proponemos reflexionar acerca de los aciertos y las dificultades que se presentan a la hora de gestionar la cultura pública. Y para ello nos planteamos un objetivo doble. En primera instancia, materializar las lógicas estatales y las estrategias que definen prioridades en relación a las políticas culturales vigentes y que definirán nuestros proyectos en el marco de organizaciones culturales públicas. Es decir, el vínculo que como “gestores y gestoras” culturales se asume con el Estado/Gobierno/Municipio/etc.; organismos e instituciones que –en muchos casos– serán quienes evalúen y financien los proyectos culturales.

En segundo lugar, relevar el proceso transformador que implica una mirada política en y desde la realización de iniciativas en nuestro quehacer cotidiano. Desde estos enclaves, aspiramos a reflexionar acerca de los aciertos/dificultades que se presentan a la hora de gestionar cultura pública y a compartir algunas herramientas concretas para operativizar prioridades estatales y decisiones teórico-metodológicas en relación a lo cultural y en el marco de proyectos concretos.

Adicionalmente, focalizaremos en la necesidad de **reconocerlos como trabajadores/as de la cultura** en un proceso transformador que implica una mirada y una postura política –en y desde el quehacer cotidiano–, en vínculo con las demandas/expectativas de los territorios y las comunidades en las cuales se interviene. Es decir, re-significarnos como traductores/as y articuladores/as con capacidades para integrar las diferentes y diversas áreas del campo cultural.

Es en esta complejidad, donde urge dar cuenta de cómo, para qué y con quiénes gestionamos Cultura Pública. En otras palabras, necesitamos reconstruir herramientas de gestión participativas que sean democratizantes, creadoras de inclusión social y que estén situadas territorialmente.

En este sentido, las pautas de abordaje que aquí se desarrollan pretenden servir de insumo para fortalecer las respuestas que la gestión cultural pública debe otorgar en la práctica diaria. Estas líneas intentan reconstruir herramientas y conocimiento conjunto fundamentado en una metodología participativa a partir de las experiencias, charlas, discusiones, desilusiones, aciertos, dudas y esperanzas compartidas junto a cientos de trabajadores/as de cultura –distribuidos por el territorio nacional– al momento de planificar, ejecutar y evaluar un proyecto cultural.

## Cultura, territorio, participación

### ¿Cómo materializamos en un proyecto cultural, enmarcado en la gestión pública, lo que entendemos por cultura?

Si partimos de la idea de entender la cultura como algo dado, estático, ahistórico, homogéneo y/o universal para los diversos grupos humanos, los proyectos tenderán a ser “nuestros” e iguales (o muy parecidos) en los diferentes lugares donde los presentemos. En tal caso, observaremos que en algunos espacios han funcionado de maravilla y en otros no, por lo que seguramente se tenderá a buscar las razones del “fracaso” en situaciones externas al armado del proyecto.

Algunas de las razones que se dan cuando naufragan las propuestas son: “[...] en ese espacio no les interesa lo propuesto porque no tienen ‘cultura’ para apreciar el producto ofrecido” (trabajadora cultural, 2016); “[...] hay que acercarlos la cultura de alguna otra forma [...], tenemos que ser más creativos” (trabajador cultural, 2016); “[...] fue gratuito y público y de todas maneras no participaron; ya no sabemos cómo hacer para que vengan” (trabajador cultural, 2016); “desde la Secretaría hicimos un diagnóstico exhaustivo de lo que no había en la ciudad, invertimos recursos financieros y humanos en crear el Museo y no va nadie” (trabajadora cultural, 2016)<sup>1</sup>.

Si, contrariamente, entendemos que “la cultura” es “culturas” (Geertz, 1992) y, por tanto, es proceso, constructo; que en su definición se imbrican realidades muy diversas; que contiene la necesidad de entablar criterios de convivencia, ciudadanía, tolerancia y respeto (Miller y Yúdice, 2004); que

se propone como campo de derechos humanos (DESC<sup>2</sup>, 1948); que transforma y/o reproduce, incluye/excluye, etc.; ello nos posicionará como trabajadores/as culturales en lugares distintos. Por ende, ante esta disyuntiva, se torna necesario situar y territorializar las experiencias previas de las comunidades para diseñar/elaborar herramientas de gestión conjuntas.



#### Preguntas y consecuencias

- ¿Podríamos pensar en algún proyecto cultural específico en el que entendimos que la cultura es algo dado, estático, ahistórico, homogéneo y/o universal?
- ¿Podríamos identificar en esa experiencia los aciertos y desaciertos?
- ¿Qué ocurrió con ese proyecto?
- ¿Cómo lo llevaríamos adelante hoy?

<sup>1</sup> Estas afirmaciones han sido registradas y sistematizadas durante el mes de octubre del año 2016 en el Marco del Programa de Formación en Gestión Cultural Pública (Dirección Nacional de Formación Cultural) del Ministerio de Cultura de la Nación. Asimismo, hemos elegido estas citas por ser representativas de ciertas ideas y enunciados que se repiten cotidianamente en los distintos ámbitos de formación y/o espacios de discusión con trabajadores/as de cultura.

<sup>2</sup> “En 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), en la cual se establecen los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales fundamentales de los que deben disfrutar todas las personas. En 1966, los DESC quedaron reflejados como derechos legales en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) - que junto con la DUDH y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos forman la denominada Carta Internacional de Derechos Humanos - y en otros tratados universales y mecanismos regionales. Hasta la fecha, más de 160 Estados han ratificado el PIDESC. Asimismo, numerosos países han articulado su compromiso con los DESC por medio de sus constituciones nacionales y legislación nacional”. Disponible en: <https://www.escr-net.org/es/derechos>.

En la actualidad y en nuestro territorio nacional, quienes gestionan “lo cultural” (País Andrade, 2014) –en general (diagnóstico referido en pie de página N°1)– enmarcan las acciones culturales que llevan a cabo desde la combinación de ciertos paradigmas políticos de la acción cultural (sabiéndolo o no): el de la *democratización* cultural y/o participativa (García Canclini, 1987) y/o el de *la cultura como recurso* (Yúdice, 2002, p.14), a través del cual la cultura se convierte “[...] en una herramienta beneficiosa para fines tan diversos como: promover la acumulación de capital, disminuir los conflictos sociales, fortalecer la sociedad civil, incentivar el turismo o estimular el desarrollo urbano”<sup>3</sup>.

Por tanto, y sin entrar en acuerdos o desacuerdos acerca de lo que entendemos por nuestro quehacer cultural, **es primordial revisar los presupuestos ideológicos-políticos** (no partidarios) de lo que entendemos por “cultural” al momento de fundamentar los objetivos de nuestros proyectos y sus acciones concretas en su territorio de aplicación.

#### Clave para definir el rol de nuestros beneficiarios/as

Las definiciones de Cultura que se materialicen en cada proyecto colocarán al territorio (entendido como espacio políticamente delimitado en cuanto a lo material, los habitantes, conflictos, negociaciones, necesidades, deseos, etc.) y a sus “beneficiarios/as”, ya sea como espectadores/as y receptores/as de nuestras diversas acciones culturales o, por el contrario, como agentes activos, participativos y transformadores/as del mismo.

En el caso de optar por la segunda opción, indefectiblemente se nos abrirá la necesidad de una serie de definiciones: la de **diagnosticar en qué marco** se realizará el proyecto cultural (público, privado, tercer sector, etc.); la de **analizar las bases** a partir de las cuales trabajaremos (experiencias, demandas, vacíos, tensiones, inequidades, etc.); y la de **para quiénes** (población beneficiaria) y **con quiénes** de-

sarrollaremos el proyecto (agentes culturales); aspectos que nos provocarán la **necesidad de indagarnos** con relación al anclaje comunitario y al **carácter participativo de las herramientas** que utilizaremos (experiencias territoriales previas, con quiénes pienso qué hacer en y desde el proyecto a realizar, qué necesidades vamos a tener en cuenta y cuáles no, vamos a realizar ¿mapeos?, ¿encuestas?, ¿talleres?, ¿entrevistas?, ¿a quiénes?, ¿para qué?, ¿dónde?, etc.).



**Para aplicar: escribir una “X” en la respuesta que consideramos correcta**

La definición de Cultura que se materialice en cada proyecto colocará al territorio y a sus “beneficiarios/as” como espectadores/as y receptores/as de diversas acciones culturales, o como agentes activos, participativos y transformadores/as del mismo.

VERDADERO

FALSO

Las dinámicas territoriales y/o demandas locales no son relevantes en los planes de cultura pública. Lo importante es la coherencia en la idea que el proyecto desarrolle.

VERDADERO

FALSO

<sup>3</sup> Para materializar estas dificultades invito a leer un texto donde analizo dos casos. El título del escrito es “Matices entre la(s) Política(s) y lo cultural en estrategias concretas. Desafíos y límites de la Gestión Cultural”, en Carlos Yáñez Canal (Editor) (2014) Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina, Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Facultad de Administración, Departamento de Ciencias Humanas. Pp. 157-170.

## Plan, programa y proyecto: ¿son lo mismo?

Es común utilizar estos tres términos indistintamente, pero debemos tener en cuenta que cada uno de ellos implica niveles de concreción diferentes.

	PLAN (estratégico)	PROGRAMA	PROYECTO
<b>DEFINICIÓN</b>	Es el nivel de planificación más global y describe los ejes y decisiones generales que establecen los lineamientos políticos. En otras palabras, trazan el “rumbo” deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (en nuestro caso de la política cultural).	Refiere a un conjunto de proyectos que se coordinan y/o relacionan entre sí. Los programas se organizan de manera coherente; están integrados por actividades, servicios y/o expresados en un conjunto de proyectos.	Concretiza específicamente lo que estaba delineado en un programa.
<b>EJEMPLOS</b>	Plan de cultura.  Una política cultural para el desarrollo.	Programa de inclusión social de pueblos originarios.  Un programa cultural para la juventud, la niñez, la inclusión social (en el marco del desarrollo), etc.	Proyecto de patrimonio inmaterial local. Proyecto para visibilizar el patrimonio inmaterial de una comunidad originaria (por ejemplo, enmarcado en un programa de inclusión de la diversidad cultural).
<b>ALCANCES</b>	Estos lineamientos construirán lógicas y estrategias que marcarán prioridades las cuales asignarán formas de entender “lo cultural”, recursos, estrategias de acción, medios e instrumentos para alcanzar metas y objetivos más globales.	Forma parte de un plan (estratégico) más amplio (en nuestro caso, la política cultural vigente). Un programa operacionaliza un plan a través de la materialización de acciones concretas orientadas a alcanzar los objetivos y metas en el marco de un período determinado.	Los proyectos (como los programas) se materializan por medio de un conjunto organizado de acciones que se articulan entre sí y que se piensan en función de alcanzar objetivos específicos y metas determinadas.

A grandes rasgos, las vías posibles para la redacción de proyectos suelen tener origen en dos formatos posibles:

1. Por personas ajenas a los contextos y realidades de su implementación (tal como hemos visto, suelen ser los más comunes al momento de “bajar” políticas culturales del Estado: grandes festivales, concursos, etc.).

2. Por personas involucradas localmente en el contexto a intervenir y donde el proyecto se “convierte” en una posible solución (suelen ser aquellos proyectos donde nos sentimos involucrados/as en el “problema”). Generalmente esos contextos nos plantean desafíos a la hora de elaborar proyectos en y desde la realidad que queremos transformar. En este sentido, la construcción democrática, colaborativa y participativa del proyecto es una posible respuesta.

Veamos algunos ejemplos posibles para el nivel de proyecto, pueden ser:

- Organizar un día festivo con la comunidad.
- Identificar sus prácticas culturales (vestimenta, comida, bailes, etc.).
- Releva historias y mitos a través de los integrantes mayores de una comunidad específica.

Para seguir avanzando en la materialización de una idea/proyecto debemos referirnos a las actividades. La actividad es el medio concreto por el cual intervenimos en y desde la realidad. Suelen ser coherentes, integradas y secuenciales entre sí para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto.

Veamos algunos ejemplos posibles para el plano de las actividades:

- Llevar a cabo una asamblea local con toda la comunidad para relevar una fecha que identifique la historia local.
- Hacer una cartografía local, una etnografía, investigar fuentes secundarias (periódicos, fotos, etc.).
- Realizar encuentros de narración oral en las escuelas, construir un libro de narraciones orales, etc.).



#### Para aplicar

Teniendo los contenidos del cuadro anterior, te proponemos pensar dos ejemplos que puedan representar los diversos niveles operativos de nuestras acciones. También te invitamos a proponer una idea para un proyecto futuro que tenga en cuenta esos niveles.

PLAN:

PROGRAMA:

PROYECTO:

ACTIVIDAD:

## Entre las necesidades y las demandas locales

La necesidad crítica de diagnosticar en qué marco se realizará un proyecto en cultura pública implica entonces: entender la multidimensionalidad de “la cultura”; identificar las visiones de lo político y de lo económico en un momento y lugar determinados; los recursos humanos con los que se cuenta (y con los que no); la historicidad de la que partirá ese proyecto en relación al sector cultural al que refiera (las demandas y reclamos son cambiantes, por lo cual los objetivos y fines deberán readecuarse permanentemente); las vías de comunicación que existen (y las que se puedan generar); la construcción de herramientas de gestión territoriales/participativas/colaborativas, entre otros.

Por tanto, las dinámicas territoriales y/o demandas locales se vuelven relevantes en los proyectos de cultura pública ya que se organizarán en relación a las necesidades, finalidades y formas de participación cultural de los distintos agentes culturales en momentos determinados. Esto refiere tanto a la sociedad civil, a los actores estatales/gubernamentales/municipales, como a las organizaciones que proveen bienes y servicios culturales e industrias creativas que, al momento de buscar respuestas, requieren de una permanente adaptación de los modelos de gestión cultural componiendo, en muchos casos, modelos mixtos que se acomodan a diversos contextos (administración pública, privada, delegación de servicios, etc.).

Ante esto, el **diagnóstico** y la **fundamentación** en un proyecto se vuelven relevantes a la hora de elaborarlos: se trata del momento en que daremos sentido a sus **objetivos** y a las **actividades** que se desarrollarán en y desde el proyecto. Son estos marcos referenciales, locales y situados en el tiempo, los que permitirán entender el porqué y el para qué de un proyecto desde la cultura pública, como así también las diversas formas de construir herramientas para una **evaluación** válida y temporalmente posible en el marco de un **programa y/o plan estratégico**.

### Del contexto al proyecto

El “éxito” de un proyecto supone la capacidad de gestionar adecuadamente todos estos elementos que dialogan de maneras distintas y desiguales en los diferentes modelos de gestión<sup>4</sup>. En resumidas cuentas, posibilitará proyectar las acciones culturales a desarrollar dentro de un plan más amplio que denominamos plan estratégico (PE). En otras palabras, identificar y relevar el contexto en el que se desarrollarán nuestras acciones nos permite anticiparnos a definir estratégicamente “un rumbo”, y el “a dónde” queremos “llegar” con nuestros proyectos.



### Preguntas para la etapa de diagnóstico

¿Cuánto tiempo le dedicamos a la etapa diagnóstica y a la fundamentación en el armado de los proyectos? ¿Qué herramientas utilizamos para llevar a cabo dichas tareas? ¿Desarrollamos este proceso en soledad o con otros/as?

<sup>4</sup> Recomendamos profundizar la noción de “modelo de gestión” a partir del trabajo de Alfons Martinell Sempere: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/modelos-gestiOn>.



De esta forma, se abre un espacio de creatividad para la gestión cultural en relación a las diferentes herramientas participativas y territoriales elaboradas para llevar a cabo un diagnóstico y/o desarrollo de distintas acciones y/o evaluaciones adecuadas y certeras. Así, las nuevas tecnologías, las cartografías, la participación en redes, las etnografías, la observación (participante o no) en el campo del patrimonio inmaterial, el conocimiento de otros espacios generadores de información local –encuestas, proyectos previos, personas clave de la comunidad, asociaciones, colectivos identitarios (indígenas, sexuales, etarios, etc.), otras políticas públicas que se llevan a cabo en la localidad a intervenir, etc. –, conocimiento de otras instituciones culturales, patrimoniales, educativas, etc. se convierten en instrumentales válidos para iniciar, registrar, complementar y/o colaborar en los **procesos diagnósticos**, de progreso, de evaluación y/o en la presentación de resultados de proyectos culturales.

Asimismo, si aspiramos a modificar una situación dada necesitamos conocer y reflexionar acerca de esa realidad que queremos cambiar... no podemos transformar lo que no conocemos. Por tanto, se vuelve relevante identificar las condiciones históricas y las causas que han llevado al escenario que queremos transformar, las distintas formas de mirar el mundo de los diferentes actores culturales involucrados (nosotros/as, la población, las instituciones participantes, etc.) para construir el **fundamento** de nuestro proyecto.

#### Claves para el proceso de diagnóstico y fundamentación

- Descripción del contexto y de la situación problemática en y desde la que queremos participar.
- Situación y caracterización de los agentes culturales presentes.
- Relevamiento de la “población beneficiaria” de nuestro proyecto.
- Caracterización de las instituciones que conforman nuestro campo de acción.
- Análisis de los recursos (materiales y simbólicos) disponibles.
- Reflexión del contexto general donde se localiza nuestro proyecto (político, económico, social), las distintas maneras de entender los procesos culturales y su campo de acción, las “situaciones deseables”, etc.

## La vinculación entre “lo público”, lo cultural y sus agentes

### Atención

Antes de leer este apartado, te proponemos reflexionar acerca de que entendés por “lo público” en el campo de la gestión cultural.

Como ya hemos mencionado, enmarcar un proyecto cultural en el campo de lo público nos exige conocer las lógicas estatales y las estrategias que definen prioridades con relación a las políticas culturales vigentes (planes estratégicos, programas, etc.) que enmarcarán y definirán los proyectos. Ante esto, la **fundamentación** y el **diagnóstico** en un proyecto deberían operativizar el cruce entre las políticas del Estado referidas a lo cultural y las demandas concretas de una comunidad determinada.

En otras palabras, *lo público* no es solamente lo masivo y gratuito. En el campo de *lo público* se hace presente *lo político*. Y desde esa presencia las ideas, las experiencias y los sustentos teóricos-metodológicos fundamentan y diagnostican la necesidad de llevar a cabo un proyecto en el ámbito de la cultura pública. Esto debe operacionalizarse en **objetivos** concretos. Por tanto, la inherente presencia de la cultura en el campo político (Giménez, 2007) sustenta que las **actividades** que se llevarán a cabo no puedan considerarse como momentos exteriores a la elaboración de un proyecto en cultura.

Concretamente, si entendemos que el sujeto es el que interioriza la cultura y la expresa de diferentes formas, bajo diversas identidades y estrategias de participación social, el modelo de gestión será el que organice el proyecto cultural que permitirá visibilizar las demandas y necesidades concretas de los/as destinatarios/as de un territorio par-

ticular en un momento determinado (como vimos antes). Ahora bien, lo que se entenderá por cultura pública en el marco de prioridades con relación a las políticas culturales vigentes en territorios específicos permitirá identificar a los **agentes culturales** relevantes con quienes dialogar en función del proyecto particular.

Así, los proyectos en cultura pública deben identificar previamente a los **agentes culturales** relevantes que permitan **tender redes participativas** para la operatividad del proyecto. Estos pueden ser públicos, privados y/o de la comunidad: políticos y/o funcionarios, burocracias intelectuales, creadores/as, artistas, empresarios/as, públicos y asistentes (Ejea, 2011). A los actores sociales nombrados, debemos sumarle las políticas públicas y los proyectos nacionales, provinciales y municipales vigentes, los diversos colectivos socioculturales, los movimientos y/o comunidades específicas (como las de derechos humanos, feminismos, grupos de lesbianas, gays, bisexuales y las personas transgénero e intersexuales (LGBTI), indígenas, migrantes, movimientos por la tierra, radios locales, entre otros).

### Coherencia y gestión participativa

Esta materialización de con quiénes proyectar cultura pública permite la elaboración de herramientas territoriales que dialoguen con una gestión participativa que entiende a las políticas culturales como un grupo de acciones complejas y como “un espacio” institucionalizado por empresas, organismos estatales, fundaciones, ONG, tanto municipales, provinciales como nacionales y mundiales. Es decir, debe presentar coherencia entre fundamentación, diagnóstico, objetivos y actividades en el marco de un modelo de gestión específico. En ese sentido, lo político en la cultura no remite solamente a re-estructurar lo público reivindicando proyectos partidarios, sino que también permite resignificar las relaciones intersubjetivas de reconocimiento de otro/a (Ochoa, 2005).

## Proyectar lo cultural desde el ámbito público

Para finalizar este capítulo, proponemos algunas pautas concretas que permitirán operativizar lo reflexionado hasta aquí. Para ello, describiremos ciertos momentos en la construcción de un proyecto cultural que debieran estar presentes en su armado.

**Título:** el nombre con el cual identificamos un proyecto cultural le dará identidad y pertinencia. Por tanto, el título nos debe comunicar simple y claramente la temática en la que se sumergirá el proyecto y nos debe señalar su punto de innovación dentro de esa temática (es decir su diferencial).

**Diagnóstico y fundamentación:** el diagnóstico nos permite describir la necesidad a la cual quiere referir el proyecto. Asimismo, nos permite visibilizar los diferentes agentes culturales presentes en el campo cultural específico lo cual da cuenta de ciertas posibilidades y limitaciones para llevar a cabo el proyecto (esto en el ámbito público se torna fundamental para descubrir, profundizar y agilizar posibles redes, lo que se materializará en recursos, por ejemplo). Por su parte, la fundamentación legitima la manera en que estamos relevando esas necesidades y la forma en que el campo cultural puede/debe intervenir en esas demandas/necesidades. Estos momentos del proyecto permiten, de manera conjunta, legitimar la pertenencia del proyecto.

**Objetivos:** tanto los objetivos generales (OG) como los específicos (OE) dan cuenta del enfoque desde el cual se abordará la demanda/necesidad descripta en la fundamentación y por la cual se determina la intervención. No obstante, es necesario aclarar que los objetivos deben pensarse en coherencia con los resultados esperados del proyecto. Así, el OG nos indica el desafío al que se desea arribar al finalizar el proyecto (y que debe poder ser evaluado en ese momento); mientras que los OE nos marca-

rán los pequeños pasos a dar en el marco del proyecto para llegar al resultado final esperado (desde los cuales, en general, se desprenderán las actividades). Los OE también deben poder ser evaluados en diferentes momentos del desarrollo del proyecto (este seguimiento es el que nos irá indicando si vamos bien, si hay que modificar acciones ya pensadas, si hay que generar actividades paralelas, y muchas veces nos aportará germinaciones para proyectos nuevos).

**Territorio y población beneficiaria:** la población siempre reseña a un territorio donde se desarrollará el proyecto. Por tanto, es necesario describir quiénes serán los/las beneficiarios/as de las acciones del proyecto y su contexto. Se resignificarán en tanto sujetos que encarnen, desafíen, resistan, negocien y/o lleven adelante el proyecto. Cuanto más acercamiento se tenga y/o conocimiento del espacio y de las personas en él, más realidad y coherencia se vislumbrará en las acciones proyectadas.

**Actividades:** *son aquellas que explican y dan forma al modo en que se espera llegar a lograr los resultados esperados; o, dicho de otra forma, la realización secuencial e integrada de diversas actividades que materializarán la ejecución del proyecto (de aquí la coherencia con los objetivos, con los modelos de gestión y con la fundamentación como así también la factibilidad de ser evaluadas).* Por tanto, **serán las herramientas para alcanzar los objetivos.** Para cada actividad debemos definir cuál será el conjunto de tareas concretas que involucrarán su realización (cómo serán organizadas individualmente y en sus secuencias, como se complementarán, cómo serán coordinadas, etc.).

**Cronograma:** la definición de tareas nos conduce necesariamente al cronograma de actividades, una herramien-

ta fundamental que nos obliga a ordenarlas a lo largo del tiempo (corto, mediano y/o largo plazo). Su importancia se basa en la pregunta ¿cuándo? Y este orden nos permitirá estar en permanente interacción con las actividades en dos niveles: seguir, evaluar y establecer ajustes en cada actividad; y, seguir, evaluar y establecer ajustes relacionados con todas las actividades propuestas en función de los objetivos del proyecto.

En este sentido, es fundamental entender que los espacios de evaluación a corto y/o mediano plazo son relevantes en el marco de un proyecto, ya que serán los que nos permitirán observar si los objetivos propuestos se van cumpliendo (en el marco de un proyecto lo principal son los objetivos). De esta manera, las actividades que tenemos planificadas pueden ser modificadas, transformadas y/o quitadas de la planificación general si el desarrollo del proyecto lo necesitara. Recomendamos firmemente no identificar a las actividades como obstáculos sino como **oportunidades y/o dificultades que nos posibilitan nuevos y creativos recorridos**. Consecuentemente, la participación de los diferentes actores que construyen un proyecto cultural en esta etapa nos permitirá planificar en coherencia con las necesidades, habilidades, intereses, demandas y/o deseos del territorio en el cual buscamos intervenir.

Una vez completado el cronograma de actividades (formulación, delineación de metas y actividades), deberemos **determinar quiénes serán responsables de las diferentes etapas y actividades que se desarrollarán y el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto**. Ante esto, se torna fundamental identificar

quién/quienes se responsabilizarán de “qué” y “cuándo”, y cómo organizaremos y relevaremos los gastos para hacer posible el desarrollo del proyecto. Para ello, es recomendable identificar los recursos propios y los de terceros.

**Recursos** (humanos y económicos): los **recursos propios** refieren a todos aquellos recursos con los que contamos como grupo y/o institución que llevará a cabo el proyecto (horas de trabajo del personal que participará en el proyecto, máquinas, espacios físicos, etc.); deberán ser cuantificados en valores actuales. Los **recursos de terceros** refieren a todo aquello que debemos “conseguir”. Se desprende de ello que debemos determinar los bienes y servicios que vamos a necesitar en cada una de las etapas y tareas para llevar a cabo cada actividad del proyecto. Se sugiere que seamos lo más minuciosos/as posible en estos puntos: qué recursos se van a necesitar, en qué cantidades, a qué valores (precios actualizados y corroborados), de modo de poder definir con claridad con qué recursos contaremos, cuáles debemos conseguir, cómo los conseguiremos, los subsidios con los cuales podemos contar (convocatorias vigentes, nacionales/provinciales, etc.), qué posibilidades y limitaciones vamos a enfrentar en estos aspectos, etc.

En síntesis, a partir de esas decisiones podremos formular los cronogramas de actividades, tiempos esperados, presupuestos (gastos, ingresos, etc.), recursos humanos, etc. Veamos ejemplos sencillos para ilustrar la relación entre actividades, cronograma y recursos de un proyecto.

OBJETIVO ESPECÍFICO (OE)	ACTIVIDADES POSIBLES	RESPONSABLES	COSTOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Que los habitantes de XX asistan al museo local.	A) Muestra de fotografías históricas del lugar.	Personal del museo.	\$XX.- (gastos de puesta).	Primeros seis meses del año.	Cantidad de visitantes en el mes.
	B) Charlas-debates con lugareños.	Personal del museo y referentes locales.	Sin costo	2 por mes durante la prima parte del año.	Realización de 12 charlas-debate y cantidad de participantes.
	C) Visitas escolares.	Personal especializado del museo.	\$XX.- (Materiales de talleres, etc.).	Los primeros viernes de cada mes durante 6 meses.	Realización de 12 visitas escolares. Cantidad de escuelas que participaron.

**Evaluación:** este paso requiere de la descripción de estrategias y herramientas que se utilizarán para evaluar el OG del proyecto y los OE en los diferentes momentos en que se llevarán a cabo. De aquí, su permanente relación y coherencia con ellos. La evaluación siempre es relativa a los parámetros y/o referencias que nos hemos propuesto lograr (lo cual puede ir modificándose y/o re-direccionarse durante el desarrollo del proyecto para lograr los objetivos previstos). La evaluación requiere también de la creatividad de quienes llevan a cabo el proyecto, de las redes construidas, de los recursos y del presupuesto disponible. Generalmente, la evaluación presenta diversas complejidades: ¿Cómo?, ¿cuándo?, ¿quiénes?, ¿para qué?, etc. Sin embargo, es necesario relevar los procesos evaluativos como herramientas necesarias para monitorear la direccionalidad de nuestras acciones, detectar aciertos/problemas/dificultades durante su desarrollo y el impacto final del mismo.

**Bibliografía:** en este punto deberemos incluir todos aquellos materiales y textos consultados (académicos, encuestas, proyectos anteriores, etc.) que nos han permitido otorgar legitimidad metodológica, ética y/o conceptual al proyecto presentado. Esto se torna fundamental al momento de entender desde donde, con quienes y para qué se está problematizando la temática presentada.



Para aplicar: marcá con una “X” el concepto que corresponde a cada etapa

DEFINICIÓN/ETAPA	DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	FUNDAMENTACIÓN
Da cuenta del enfoque desde el cual se abordará la demanda/necesidad descripta en la fundamentación y por la cual se determina la intervención.			
Legitima la manera en que estamos relevando las necesidades y la forma en que “el campo cultural” puede/debe intervenir en esas demandas/carencias.			
Nos permite describir la necesidad a la que quiere referir el proyecto. Asimismo, nos permite visibilizar los diferentes agentes culturales presentes en el campo cultural específico, lo cual da cuenta de ciertas posibilidades y limitaciones para llevar a cabo el proyecto.			

## A modo de reflexión final

En este capítulo, buscamos evidenciar por qué la elaboración de un proyecto en cultura pública no es una tarea sencilla e intentamos mostrar que la gestión cultural no es un quehacer ingenuo.

Como sabemos, en la Argentina, al igual que en otros países de América Latina, se fue construyendo el concepto de “gestión cultural” en el marco de las demandas ciudadanas vinculadas al campo cultural que comenzaban a gestarse a mediados de la década del 80 (País Andrade y Roldán Molina, 2013). Este recorrido de décadas, junto al binomio cultura-desarrollo, ha desafiado a quienes gestionan cultura de diferentes formas mostrando en cada momento de dónde y con qué sentido parten las **políticas culturales en un contexto** determinado. De tal forma, los proyectos en cultura pública (re)producen discursos que legitiman acciones políticas y modalidades de ser ciudadano/a, al mismo tiempo que se tornan herramientas de tensión-negociación-transformación con (y desde) los diferentes espacios-territorios, deliñando características y formas específicas de poblaciones “beneficiarias”, metas a lograr, problematización, ejecución y “resultados” esperados.

Consecuentemente, los asuntos permanentes con los cuales se encuentra el quehacer cotidiano de quienes trabajamos en cultura pública nos **plantean nuevos desafíos**: identificar y relevar las demandas territoriales que emergen ante la diversidad cultural actual; reconocer los derechos ciudadanos de los distintos pueblos originarios, sexualidades, etarios, religiosos, etc.; incorporar nuevas formas de comunicación y tecnologías; (re)significarnos con otros/as trabajadores/as de la cultura en y desde las

particularidades; repensar espacios de formación y redes de trabajo a nivel regional y nacional, etc.

Por tanto, creemos que **no se puede sostener un modelo de gestión cultural pública uniforme**, ni la noción del gestor/a cultural como grupo homogéneo, sino que es necesario observar su heterogeneidad, sus espacios de acción (gubernamental, ONGs, privados, etc.), sus ámbitos de formación, sus sedes de quehacer diario, si se trata de mujeres o varones, su grupo etario, así como la educación individual, el sentido que dan a sus acciones y los intereses propios o ajenos que ponen en juego, etc. Asimismo, los proyectos en cultura pública, que se desprenden del quehacer cotidiano, implican expectativas y necesidades reales de personas de carne y hueso. Esta complejidad nos obliga a **situar cada gestión de lo cultural en sus relaciones estructurales**, pero también, en sus emplazamientos locales, sus contradicciones, sus prácticas concretas, sus retos, etc.

En consecuencia, **necesitamos miradas creativas para proyectar “lo cultural”**, perspectivas que incorporen como saberes legítimos lo académico, las experiencias comunitarias, lo que hacen y piensan las/os artistas y las/os funcionarias/os (desde sus ámbitos teatrales, desde las danzas, las fiestas populares, los museos, la música, etc., las organizaciones sociales, las empresas privadas, etc.). En otras palabras, debemos ser capaces de **elaborar instrumentos de gestión participativos** que den cuenta del territorio concreto en el cual intervenimos.

Con estas páginas hemos intentado problematizar, acompañar y sugerir algunas herramientas concretas para la elaboración de proyectos culturales en contextos múltiples, complejos y desafiantes. Como sugerencia final, al terminar de leer estas líneas, les proponemos apuntar cuáles son nuestras limitaciones más frecuentes, aquellas con las que nos encontramos en nuestro quehacer cotidiano, que nos impiden dedicar tiempo real a la planificación y ejecución de proyectos concretos. Luego, podemos compartirlas con nuestros/as colegas, para poder observar puntos en común, reflexionar colectivamente y proyectar estrategias posibles para solucionar a futuro tales desafíos.



## Bibliografía

- Ejea Mendoza, T. (2011). *Poder y creación artística en México. Un análisis del Fondo nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- García Canclini, N. (1987). “*Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano*”. Disponible en <https://centrito.files.wordpress.com/2011/06/1c.pdf>
- Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Gedisa.
- Giménez, G. (2007); “Cultura política e identidad” en *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*, México, CONACULTA/ITESO.
- Martinell Sempere, A (s.f). “Modelos de gestión”. En Romero, S y González Rueda, A. (Coord. y Ed), 2013, *Manual Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural* Cap. 3.4. Disponible en <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/modelos-gesti0n>
- Miller, T. y Yúdice, G. (2004). *Política cultural*. Barcelona, España: Gedisa.
- Ochoa, A. M. (2005). “Arte, cultura, violencia: las políticas de la supervivencia”. En Allende Serra, M. (Coord.), *Diversidad Cultural y Desarrollo Urbano*. San Pablo, Brasil: luminuras-Arte Sem Fronteiras. Disponible en <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/cpa/spring03/culturaypaz/ochoa.pdf>
- País Andrade, M. A. y Molina Roldán, A. (Comps.) (2013). *Cultura y desarrollo en América latina. Actores, estrategias, formación y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas / México: De la Vega editores.
- País Andrade, M. (2014). “‘Lo cultural’ desde una perspectiva de género. Políticas, Desarrollo y Diversidad”, en: *Revista Horizontes Sociológicos. Revista de la Asociación Argentina de Sociología (ALAS). Publicación Internacional de Ciencias Sociales*, 2 (4), 126-138.
- Yúdice, G (2002). *El recurso de la Cultura*. Disponible en [http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas\\_Archivos/id40/yudice%20El-Recurso-de-La-Cultura.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/id40/yudice%20El-Recurso-de-La-Cultura.pdf)

Publicación Digital

# **GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA**

**coordenadas, herramientas, proyectos**



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## Guía para la aplicación y el debate

### Respecto a los vínculos cultura, territorio y participación

-¿Qué relaciones podemos establecer entre nuestras definiciones de cultura y el tipo de propuestas que llevamos adelante desde nuestra organización?

-¿Podemos reconocer los argumentos que habitualmente se esgrimen ante proyectos fallidos en nuestra propia experiencia? ¿En qué medida podemos asociarlos a las definiciones de cultura con las que trabajamos?

-¿Podríamos identificar algún proyecto específico (actual o pasado) concebido desde una versión de cultura como algo dado, estático, ahistórico, homogéneo y/o universal?

-¿Podríamos identificar en esa experiencia los aciertos y desaciertos?

-¿Qué ocurrió con ese proyecto? ¿Cómo lo llevaríamos adelante hoy?

### Respecto a la distinción entre plan, programa y proyecto

-¿Podrías diferenciar claramente los tres conceptos en el marco del trabajo de tu organización cultural?

-¿Cuál de ellos prevalece? ¿Cuál es el menos presente? ¿Qué consecuencias trae tal situación?

-En base al cuadro de la sección, te proponemos pensar dos ejemplos que puedan representar los diversos niveles operativos de nuestras acciones.

*Plan:*

*Programa:*

*Proyecto:*

*Actividad:*

-¿Qué ideas podrías proponer para lograr una mayor sinergia entre los tres elementos en el contexto de tu organización?

— — — — —

### Respecto a las necesidades y demandas locales

-¿En qué medida consideramos los aspectos territoriales y comunitarios como factores contextuales de importancia a la hora de planificar nuestros proyectos?

-¿Cuáles son los más relevantes? ¿Por qué? ¿Para qué nos ha servido considerar esos elementos?

-¿Se consideran las formas de participación de los distintos agentes culturales?

-¿En qué medida concebimos a los “beneficiarios/as” de nuestra organización, ya sea como espectadores/as y receptores/as, o por el contrario, como agentes activos, participativos y transformadores/as del mismo? ¿Hay variantes de acuerdo con los distintos proyectos que impulsamos? ¿Qué consecuencias se derivan de tales posturas?

### Con respecto a la etapa de diagnóstico

-¿Cuánto tiempo le dedicamos a la etapa de diagnóstico y a la fundamentación para el armado de nuestros proyectos? ¿Qué herramientas utilizamos para llevar a cabo dichas tareas?

-¿Desarrollamos este proceso en soledad o con otros/as?

-A partir de las claves para el proceso de diagnóstico y fundamentación, se propone analizar y debatir en qué medida se considera:

- La descripción del contexto y de la situación problemática en y desde la que queremos participar;
- La situación y caracterización de los agentes culturales presentes;
- El relevamiento de la “población beneficiaria” de nuestro proyecto;
- La caracterización de las instituciones que conforman nuestro campo de acción;
- El análisis de los recursos (materiales y simbólicos) disponibles.

-¿Podemos vincular el desempeño de nuestros proyectos con nuestra capacidad para gestionar adecuadamente los diversos elementos de su diagnóstico y fundamentación? ¿Podemos establecer relaciones y asociaciones entre ambos aspectos? ¿Podemos identificar excepciones?

— — — — —

-¿Qué aprendizajes hemos obtenido de las etapas de diagnóstico y fundamentación de nuestras iniciativas?

-En definitiva, ¿qué lugar tiene en el diagnóstico el análisis del contexto general en el que se localiza nuestro proyecto (político, económico, social)?

### **Respecto a lo público, lo cultural y sus agentes**

-¿Qué entiende por lo público nuestra organización?

-¿En qué medida nuestros proyectos permiten visibilizar las demandas y necesidades concretas de los/as destinatarios/as en sus propios territorios de pertenencia?

-¿Contemplamos la identificación de los agentes culturales relevantes con los que dialogan nuestros proyectos como parte de sus instancias de diagnóstico y diseño?

-¿Qué beneficios u obstáculos surgen a partir de esa identificación? ¿Qué consecuencias se derivan de ello?

-Partiendo de la caracterización de actores propuesta (Ejea, 2011), ¿podrías esbozar el mapa de los principales agentes de tu organización (públicos, privados y/o de la comunidad: políticos y/o funcionarios, burocracias intelectuales, creadores/as, artistas, empresarios/as, públicos y asistentes)?

-¿Qué interacciones, conflictos, posibilidades, sinergias, etc. se derivan en cada caso?

-A partir del destacado “Coherencia y gestión participativa”, te proponemos analizar colectivamente los alcances de lo político en cultura en base a la cita incluida (Ochoa, 2015).

### **Respecto a los diversos elementos de un proyecto cultural**

-¿Cuáles de los elementos mencionados te resultan más familiares a la hora de llevar adelante los proyectos de tu organización?

-¿Cuáles de ellos son los más ajenos a la hora de gestionar los proyectos de tu organización?

— — — — —

-¿Cuáles de los elementos mencionados te brindan mayor y/o mejor información estratégica para emprender la gestión de tus proyectos de cultura pública? ¿Por qué? ¿Para qué te sirven?

-¿Qué comportamientos, prácticas o experiencias pueden identificar a partir de la vinculación entre las actividades, el cronograma y los recursos de los proyectos que emprenden?

-¿En qué medida la evaluación forma parte del trabajo de la organización? ¿Qué espacios y tiempos reservamos para esta instancia? ¿Qué modalidad adquieren los procesos de evaluación en tu organización (¿cómo se realiza?, ¿cuándo?, ¿quiénes participan?, ¿para qué se evalúa?)?

-¿Suelen utilizar materiales o fuentes bibliográficas para “entender desde dónde, con quiénes y para qué se está problematizando la temática presentada”? ¿Qué beneficios, dificultades y/o dinámicas han experimentado al respecto?

### **Con respecto a los modelos de gestión cultural pública**

-¿Cuáles consideras que son los nuevos desafíos que deben asumir los trabajadores de la cultura pública de tu organización, jurisdicción y/o comunidad?

-Ante la afirmación de que “no se puede sostener un modelo de gestión cultural pública uniforme, ni la noción del gestor/a cultural como grupo homogéneo”, podrías ensayar una definición de gestión cultural pública y de gestor cultural, que atiendan a la particularidad de tus contextos organizacionales, formativos, etarios, territoriales, comunitarios, etc.?

-¿Cómo podrían elaborarse instrumentos de gestión más participativos y situados territorialmente en los contextos específicos en(con) los cuales gestionamos?

-¿Cuáles son nuestras limitaciones más frecuentes, en nuestro quehacer cotidiano, que nos impiden dedicar tiempo real a la planificación y ejecución de nuestros proyectos?

-Te invitamos a compartirlas con tus colegas y compañeros, con el objetivo de identificar puntos en común, reflexionar colectivamente y proyectar estrategias posibles para solucionarlas a futuro.

— — — — —

Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



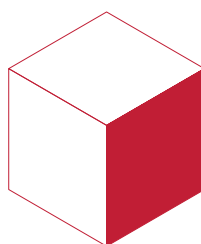
Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## COMUNICAR CULTURA PÚBLICA

### **Trabajo, creatividad y herramientas para facilitar el acceso cultural**

*Por Julia Barrandeguy*

Licenciada en Comunicación Social con especialización en gestión cultural y marketing digital. Integró el equipo del Teatro Real (Gobierno de la Provincia de Córdoba). Desde hace más de una década, asesora a proyectos culturales (220cc, Espacio Máscara, Ediciones de la Terraza, elencos concertados de teatro y danza). Creó La Eventera, personaje que sugiere actividades culturales. Es docente y ha oficiado como Jurado del Premio Provincial de Teatro. Actualmente se desempeña en el Parque del Conocimiento de la Provincia de Misiones.





## Presentación

*“Si las instituciones públicas apuestan por una comunicación estratégica y eficaz, es muy probable que puedan reconquistar las relaciones de confianza con sus interlocutores”.*

Nuria Escalona

Probablemente acordemos en que muchos de nosotros vivimos a merced de un teléfono celular que nos demanda atención permanente. En la llamada “era de la sobreinformación”, un alud de imágenes y datos parece invadirnos cada vez que nos enfrentamos a esa pantalla con la que convivimos a diario. La abrimos para deslizar nos de una publicación a otra, aunque solo prestemos atención en contadas ocasiones. ¿Qué hace que nos concentremos en alguno de esos continuos estímulos y no en otros? Quizá nos detengamos cuando una noticia nos interpela directamente: información de interés para nuestra vida cotidiana, una injusticia que nos enoja, una solicitada que despierta nuestra sensibilidad o algún amigo disfrutando de una actividad cultural.

Inmersos en esta sociedad de la información, debemos asumir que necesitamos de un **flujo de información cada vez más constante y profesionalizado**. Si bien podemos disponer de los conocimientos y las herramientas para hacerlo posible, paradójicamente, estamos viviendo tiempos de cierta desconexión entre la ciudadanía y las instituciones públicas, entre las instituciones públicas y sus diversos públicos (Escalona, 2015).

Sucede que, en la mayoría de los casos, el saldo de una campaña de prensa exitosa, en el marco de una actividad que a la organización le ha llevado meses de planificación, se manifiesta en una noticia de tres minutos en el canal

local, en una entrevista en la radio o en una página en el diario. Es por ello que la clave radica, no solo en generar acontecimientos noticiables para captar la atención de la prensa, **sino también en involucrar a los ciudadanos en las acciones comunicativas** de la institución desde el momento mismo en que comienzan a gestarse.

Nos referimos a **promover relaciones de ida y vuelta**: en la actualidad los ciudadanos demandan tratos más igualitarios a través de los que puedan interactuar más activamente, entablando relaciones con los involucrados, contando sus experiencias, seleccionando formatos y contenidos, incluso dispuestos a financiar nuestros proyectos si lo requerimos. Los públicos buscan estar cerca de nuestra organización, integrar su comunidad, seguirla de cerca e intervenir en ella, casi como un miembro más. Ahora bien, ¿cómo logramos hacerlos partícipes en el marco de los proyectos de las organizaciones públicas?

En pos de lograr conectar con nuestras audiencias, el objetivo de este capítulo es **analizar los desafíos de los organismos culturales públicos a la hora de comunicar las acciones que llevamos adelante**: desarrollar pautas de trabajo, plantear herramientas y técnicas concretas, atendiendo a un entorno altamente fluctuante. El reto será agudizar nuestro ingenio de cara a remover ciertas estructuras (solemos reiterar pautas de trabajo que refuerzan modelos de comunicación obsoletos) y, para ello, debemos **contar con un plan de acción, ser consecuentes, aunque no privarnos de incluir acciones creativas e incluso innovadoras**. Más aún cuando de comunicar arte y cultura se trata.

## Cultura, comunicación y gestión cultural pública

Cultura y comunicación son conceptos tan amplios y apasionantes como las expresiones, sensaciones y vivencias que ambos términos representan. Por esa misma naturaleza es que parecen imposibles de abarcar, controlar y encasillar. Quizás ahí radique su potencia, y seguramente la importancia que tienen en la actualidad. Cultura y comunicación son fenómenos sociales que dependen de la **confluencia de individuos y prácticas** que, cuando parece que podemos catalogar, comienzan a quedar anticuadas.

El matiz particular de la comunicación en la Gestión Cultural Pública radica en que es necesario **mediar y dialogar desde el propio interés de los ciudadanos**. Optar por incluir la perspectiva de nuestros públicos no significa sucumbir a los gustos del mercado, sino estar atentos a los modos de ser y estar en el mundo. Para ello es preciso, en primer lugar, partir de la cultura como derecho fundamental del hombre y, desde ahí, favorecer el acceso a las artes, las disciplinas artísticas y prácticas emergentes:

Gracias al trabajo del área de comunicación e imagen, el público se entera de la actividad a la que luego asiste y está comprobado que la inversión de recursos en ella repercute en forma directa en la instalación de un tema o actividad, en la concurrencia, en la cantidad y la calidad de la crítica posterior, y en cuestiones tan sensibles como el interés por parte de patrocinantes (Marchiaro, 2012, p.87).

Por eso es fundamental ocuparse rigurosamente del tema, ya sea contando con la colaboración de especialistas o, al menos, definiendo un responsable que sea parte del equipo y tenga como tarea principal la creación, planificación y ejecución de la estrategia a desarrollar. Es responsabilidad de las organizaciones públicas comunicar las actividades que desarrollan; según Escalona (2015), los agentes de las organizaciones públicas “trabajan en un terreno donde la tarea de comunicar ya se presupone que debe hacerse, y debe hacerse bien”. Ahora bien, ¿cómo comunicar una realidad en constante cambio desde estructuras organizativas muchas veces rutinarias o desactualizadas?

## Análisis y diagnóstico de la comunicación

Si estamos dispuestos a encarar la apasionante tarea de comunicar las actividades de una organización cultural pública, **es indispensable que conozcamos su historia en la comunidad de pertenencia**. Será fundamental saber cómo nació, cuál fue su recorrido y trayectoria. Uno de los comportamientos más habituales en muchas instituciones es “comenzar de cero”, como si pudiera obviarse lo anterior y plantear que se nace con la “nueva gestión”. Lo consideramos un gran error: no solo tenemos una historia, sino que también somos parte de nuestra comunidad. Seguramente tendremos que dar lugar a cuestiones que no coincidan con las directrices previas, pero recordemos que somos parte de una sociedad.

Para tales vinculaciones, “la comunicación, más que transmitir un mensaje, debe superar primero la brecha que existe entre ambos participantes, y luego establecer un punto de contacto común para el emisor y el destinatario” (Amado y Castro, 1999, p.22). Para ello resulta útil tomar el camino recorrido en pos de instalar la misión y las funciones de la institución, así como los contenidos de su programación actual. Quizá la red social de la organización no coincida con la comunidad a la que buscamos apuntar ahora, pero podemos tomar esto a favor y mantener esas relaciones públicas con el objetivo de **generar nuevos contactos para futuros lazos** con actores con los que habitualmente no nos vinculamos.

Para encarar ese desafío, sugerimos analizar las siguientes **dimensiones de la comunicación** que nos serán de utilidad a la hora de contar con un diagnóstico del estado comunicacional de la organización, más allá de su escala, personería o especialidad.

### DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN

**Realidad institucional:** consiste en lo que la organización ya “es”; está definida por su conjunto de atributos y condiciones objetivas.

**Identidad institucional:** representa aquello que la organización define que es, por medio de un discurso de identidad que da cuenta de los atributos asumidos.

**Comunicación institucional:** está formada por los mensajes que emite la institución, tanto deliberada como espontáneamente, tanto consciente como inconscientemente; la comunicación institucional existe aunque la institución no posea ninguna intención comunicativa.

**Imagen institucional:** consiste en el registro que hace el público de nuestra institución, es decir, la lectura pública de nuestros atributos identificatorios.

Fuente: Castro y Amado (1999, p.54)

Una vez analizado el estado comunicacional de nuestra organización, apuntemos a favorecer la convivencia entre las diversas comunidades artísticas y sociales, además de ampliar permanentemente su círculo de incidencia, con el objetivo último de insertarse y ser parte de la sociedad en general. Una programación ecléctica, bajo un sistema de comunicación integral, con diseños impresos y digitales que incorporen a distintos públicos piezas de comunicación pensadas según la necesidad particular y general, permitirá mayor cobertura y asegurará una verdadera interacción con el otro.

Pero ¿cómo incursionar en estrategias de comunicación más disruptivas y cercanas al entorno? Estemos atentos al idioma, ofrezcamos recursos para incluir desde el primer infante a la tercera edad; facilitemos el acceso ante la discapacidad; detectemos los valores diferenciales según intereses sectorizados: arquitectura, historia, arte, entre otros. Y, en primer lugar, **comencemos por observar el entorno**. Hagámoslo desde nuestra óptica, y luego intentemos hacerlo como si estuviéramos en los zapatos de un extranjero.



#### **Algunas claves para mapear oportunidades de comunicación**

Prestemos atención a la interacción entre vecinos. Por ejemplo: ¿cómo ofrecen sus productos los comerciantes? ¿Qué modismos comparten los ciudadanos?

Naveguemos por Internet para conocer organizaciones públicas de otros países.

Hagamos el ejercicio de ingresar a la institución como si fuéramos un turista.

## De la difusión a la comunicación

Si tuviéramos que pensar cómo se vería figurativamente la difusión y cómo la comunicación, podríamos pensar en el modelo tradicional de la comunicación versus el paradigma actual. En el primero identificaremos a un emisor unidireccional que se dirige a un receptor pasivo, con un mensaje que tiene una única forma de entenderse. Aunque pueda resultarnos algo lejano, se trata de una forma aún muy extendida en las áreas de prensa del ámbito público. Desde esa lógica, se construye un mensaje a ser emitido en formato de “gacetilla de prensa”, para una serie de periodistas escogidos según su pertenencia a determinados medios masivos, en orden de prioridad y de acuerdo a la amplitud de audiencia de tales espacios.

Sin embargo, en la actualidad, y sobre todo con el estallido de las redes sociales, el receptor no solo escucha diversas “campanas”, sino que también busca, compara, analiza, relaciona, asume una posición y opina. Nuestros destinatarios son capaces de crear, intervenir, proponer y hacer; quizá hasta más rápido que nosotros mismos. Y ahí radica nuestro mayor desafío: el **nuevo modelo de comunicación es circular** y hoy hablamos de *usuarios* más que de receptores, de *prosumidores* más que de consumidores. Hoy interactuamos con personas que consumen y crean a la vez. El cambio a lograr en las organizaciones públicas es que no solo se difundan las actividades de manera vertical, en sentido unilateral, de uno que sabe, uno que tiene más poder, sino que podamos **implicar e involucrar a la comunidad en el mensaje** y de esa forma lograr una comunicación más integradora.

Para eso vamos a establecer una posible clasificación entre los distintos tipos de interlocutores de la organización y los modos de comunicarnos con ellos:

- **la interacción con los medios**, aquella vinculada a la relación con periodistas, quizá la más tradicional y codiciada en las organizaciones, aunque apostamos tanto a trabajar el trato con los medios especializados y alternativos como a no descuidar a los masivos;

- **la comunicación uno a uno a través de nuestros propios medios** o, mejor dicho, la customización de las plataformas que nos brindan servicios como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube; donde no solo apuntaremos a incrementar la comunidad, sino a que exista participación y réplica constante;

- **y, finalmente (pero no menos prioritaria), la comunicación interna**, muchas veces relegada o gestionada informalmente, pero que es fundamental, sobre todo en grandes organizaciones donde los principales promotores de las acciones que emprendemos suelen ser los más cercanos: la gran familia de las personas que trabajan a diario en pos de la institución.



### Algunas preguntas para contextualizar estos modelos

- ¿Qué medios identificamos en nuestra localidad? (radio, diarios, TV)
- ¿Qué porcentaje de su programación es de producción local?
- ¿Quiénes son los periodistas de mayor influencia?
- ¿Cuáles son los medios preferidos por nuestra comunidad a la hora de informarse?
- ¿Cómo accedemos a ellos? (celular, computadora propia, laboral, etc.).

### A) La interacción con los medios

Es sabido que los medios de comunicación masiva juegan un papel importante en nuestra vida cotidiana, principalmente en su carácter de fuentes de información y de abordajes de la realidad. De allí que, históricamente, los principales interlocutores de las organizaciones culturales hayan sido los periodistas y comunicadores.

Por lo general, las instituciones culturales públicas disponen de recursos humanos propios para asumir las tareas de comunicación y al menos una persona suele encargarse de establecer el contacto con los periodistas. Suele tratarse de profesionales con conocimientos (a veces muy genérico) acerca de los procesos y dinámicas del proceso de producción de noticias, a fin de poder gestionar intervenciones adecuadas y efectivas en la prensa.

No obstante, existen otros formatos posibles de trabajo en el campo comunicacional, tales como la tercerización del servicio o la alternativa de un modelo de articulación entre agentes propios y tercerizados, de acuerdo a los proyectos a comunicar y los recursos disponibles. Aunque cada caso posee sus ventajas y desventajas, debemos remarcar que, en el caso de las organizaciones culturales públicas, resulta indispensable contar con un área propia y especializada que, llegado el caso, pueda articular con agentes de producciones privadas o profesionales contratados para un evento en particular. Creemos que esta combinación puede resultar exitosa en la medida en que los profesionales propios puedan mantener la comunicación integral de la organización y los lazos con los agentes que se desempeñan en otros ámbitos de la administración.

#### Glosario para hablar con (y como) periodistas

**Gacetilla:** texto planeado especialmente para los medios donde, en tono informativo, explicitamos la actividad que queremos que sea reseñada por la prensa. La gacetilla consta de título llamativo, bajada con los datos clave, y organización de la información respondiendo a las 5 preguntas básicas del periodismo (qué, quién, cuándo, dónde, cómo) en formato de pirámide invertida.

**Foto:** imagen en buena calidad que representa la actividad de la que hablamos. Debe ser atractiva e ilustrar el concepto de lo que queremos comunicar. Lo ideal es que puedan verse personas participando, en movimiento, que sea una foto activa y convoque a la acción. Busquemos la foto en contexto, seamos innovadores y evitemos la típica foto de la fachada solitaria de nuestra institución.

**Kit de prensa:** carpeta comprimida y digitalizada de todos los recursos con los que contamos para difundir la actividad: *track* musical, declaraciones de los artistas, *link* a video con fragmento de la obra, antecedentes del grupo, *dossier* con texto extendido sobre la propuesta, gacetilla y fotos de los protagonistas, director, elenco, escenas de la puesta, entre otros.

**Campaña de prensa:** agenda y plan de medios.

**Cobertura:** registro fotográfico y/o fílmico de la actividad cultural.

**Reseña:** crónica, relato de la actividad.

**Clipping:** resumen de los medios que cubrieron la actividad, con recortes de prensa o links con captura de pantalla. Deben incluirse la fecha y el medio de emisión. Es una herramienta fundamental para evaluar la inversión y estrategia comunicacional.

En las acciones comunicativas con la prensa se generan ciertas rutinas como el envío semanal de comunicados con información de cartelera, gacetillas con textos sobre estrenos, trayectoria de los artistas y antecedentes de las muestras, así como también fotografías e invitaciones especiales a preestrenos o la organización de conferencias de prensa. También se genera una agenda de entrevistas en los medios para los que se dispone de un vocero o interlocutor válido, habitualmente el funcionario del área, aunque sugerimos sumar gestores culturales y artistas a estos espacios.

Al momento de ejecutar estas acciones, recomendamos contar con una base de medios pormenorizada y confiable (diarios, TV, radio y portales digitales); ello nos exige mantener una constante actualización y contar con los datos de cada uno de los periodistas que trabajan en tales medios (redactores, editores, conductores, locutores, productores artísticos y de contenidos). Estas listas suelen estar apuntadas en un documento digital (en formato Excel) on-line, para compartir con los distintos miembros de la oficina, y en copias impresas para su consulta inmediata. También vale señalar la importancia de disponer de un espacio físico destinado a la tarea donde se cuente con el uso exclusivo de un teléfono fijo, una computadora con software para la redacción de contenidos y edición de fotografías e impresora, así como conexión a Internet y Wi-Fi para poner al servicio tanto del trabajo diario, como de los eventuales periodistas e invitados; además de un teléfono móvil con paquete de datos.

Atendiendo a la observación de que “el público conformado por el periodismo es especialmente sensible, profundamente observador y sumamente crítico” (Amado y Castro 1999, p.88), aconsejamos contemplar momentos de distensión en sus visitas –brindis, desayunos o almuerzos de trabajo–. Estos contextos de intercambio suelen desconstruir a funcionarios, poner en otro lugar a los artistas y brindar mayores tiempos al periodismo, de modo de lograr un espacio de intercambio más relajado, profundo y duradero, haciendo que la comunicación fluya y sea más amena y horizontal.

HERRAMIENTAS	MEDIOS	RECURSOS	FRECUENCIA	DESTINATARIOS
Cartelera Gacetilla	Diarios Radios	Correo electrónico	Semanal	Periodistas Protocolo Agentes públicos Público en general
Charla distendida Entrevista Invitación Recordatorio	Diarios Radio TV Digitales	Teléfono	Semanal	Periodistas Protocolo Referentes
Documental Animaciones	TV Digitales Redes sociales	Videos	Mensual / semanal	Producción de TV Público en general
Artística Registro Instantánea	Diarios Medios digitales Redes sociales	Fotografía	Semanal	Periodistas Funcionarios Institución Público
Cartelería Programa mensual Programa de Mano Folletos impresos y digitales Invitaciones especiales	Redes sociales Mesa de entradas Otras instituciones	Impresos	Mensual Semanal Diaria	Público en general Funcionarios

Fuente: Elaboración propia

## B) Comunicación con nuestros propios medios

En este punto haremos foco en las comunidades que están en torno a las plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram o YouTube (por nombrar a las más populares), así como en nuestros comunicados a través de correo electrónico o programación impresa que distribuimos en la organización y zona de influencia, o la cartelería en las vidrieras.

Aunque solemos pensar las relaciones actuales (“te sumo como amigo”, “seguinos”) más desde el campo de la virtualidad que del de la realidad, recordemos que plataformas como Facebook nacieron inspiradas en las redes sociales reales (demarcadas por una zona geográfica o un espacio común, un interés particular, un *hobbie* o deporte). Es por ello que, al momento de pensar la estrategia de nuestra red social, recomendamos especialmente partir de esa red social real que nos vincula con nuestra comunidad.

Sobre todo al principio, es recomendable **comenzar por el ámbito local y contactar con los cómplices reales de la organización**. Para ello, busquemos y sostengamos grupos de pertenencia: demos nuestro “*me gusta*” a los medios que nos apoyan, a los locales comerciales de nuestra cuadra, a otras instituciones y espacios de nuestra localidad. Sugerimos manifestarnos y comunicarnos desde las formas y los estilos del propio lugar, por supuesto, sin olvidar las normas de cortesía, reglas de puntuación y pautas de ortografía. También tengamos muy presente incluir las vías de contacto en nuestras plataformas, tanto gráficas como virtuales (folletos, pie de firmas de *e-mails*, *banners*, cartelería, *merchandising*, etc.).

Busquemos definir un perfil oficial, al que mantengamos activo y actualizado; designemos diversos administradores (al menos dos) y varios editores. La idea es que estas vías permanezcan más allá de la gestión de turno, con o sin nosotros. Así como el edificio de una institución, los perfiles de las redes sociales pertenecen a la comunidad.

### Glosario para navegar el entorno digital

**Arroba:** lo usamos no solo para nuestro correo electrónico, sino también para nombrar a alguien en las distintas redes sociales. Incluso ahora lo podemos hacer en WhatsApp. Con este sistema aseguramos que el mensaje llegue a las personas a las que está dirigido. En Twitter, por ejemplo, funciona como un mensaje privado/público para todos los seguidores de esa personalidad.

**Googlear:** la acción de buscar a través de la gran red de redes recibe el nombre del buscador más famoso. Acá lo clave son los términos de búsqueda. Pensándolo como usuarios podríamos determinar qué palabras clave hace falta incorporar en nuestro sitio web.

**Hashtag:** ese numeral que unido de una palabra o una frase será de gran utilidad para listar, seleccionar, enumerar todas las mensajes que se hayan emitido referentes a la actividad que estamos organizando o nos interesa.

**Folowers:** cantidad de seguidores con los que cuenta una organización, un medio o personalidad pública en las distintas plataformas (Facebook, Instagram, Twitter).

**Influencers:** personalidades en las que determinada comunidad cree, confía en sus elecciones y las toma como referencia. Nacieron al calor de las marcas y van tomando otros campos. Podríamos decir que son los antiguos líderes de opinión. Dependerán no solo de la cantidad de seguidores que tengan en sus cuentas, sino también de su capacidad de pregnancia y su creatividad para seguir vigentes.

**Viralización:** se denomina así al “efecto contagio” que producen gran cantidad de usuarios al compartir un mismo contenido por distintas redes sociales.

**Comunidad:** miembros de una red social nucleados alrededor de un interés común. Los participantes interactúan a través de sus perfiles individuales con el de una organización comentando, compartiendo el contenido, enviando mensajes, subiendo fotografías, dando a conocer sus reacciones.



Durante el trabajo de producción de una actividad y mucho antes del contacto con la prensa, se van generando documentos que ya pueden ser trabajados para crear contenidos que inviten al visitante a conocer el detrás de escena de la propuesta: ensayos, montaje, trabajo de mesa y edición.

Además es fundamental que la comunicación sea integral conteniendo tanto a la propuesta digital como impresa. Por eso podemos generar intervenciones especiales para la señalética de los espacios, así como incluir los *hashtag* en el ingreso a las muestras. Audios que cuenten sobre la exhibición y los artistas que figuran en los catálogos o bien próximas actividades tanto de la programación general como a realizarse en el marco de la propuesta.

Los impresos pueden plantearse especialmente según los públicos destinatarios. Por ejemplo: lúdicos para niños, en braille y sonoros para personas con discapacidad, tipografía grande para personas de la tercera edad. También podemos producir contenidos a ser difundidos en medios o contar con los propios como una radio *on-line* instalada en nuestro equipamiento cultural, revistas mensuales, micros para YouTube.

Asimismo, podemos seleccionar y presentar material especial sobre la propuesta en otros espacios de la organización, como la biblioteca, y de esta forma proponemos ampliar el conocimiento sobre la obra en cuestión. Tengamos presente las ocasiones especiales, como estrenos o inauguración, para agasajar a los referentes de la propuesta con un souvenir sobre la obra. O bien, podemos crear *merchandising* que estará disponible en la tienda. Ambos seguramente serán replicados en las redes sociales de los asistentes.



#### **Algunas preguntas para analizar nuestros propios medios**

- ¿Cómo nos comunicamos en una sociedad sobreexpuesta a infinidad de estímulos?
- ¿Cómo convocamos a ciudadanos que no se sienten interpelados por las organizaciones públicas?
- ¿Cómo logramos que los diversos públicos de la organización cultural logren interconectarse?
- ¿Qué vías tienen para comunicarse con nosotros?

### C) La comunicación interna en las organizaciones culturales públicas

En toda organización contamos con **públicos internos**, es decir, aquellos que pertenecen propiamente a la estructura organizacional con sus distintas jerarquías; pero también podemos incluir en ellos a aquellos que son parte por haberse convertido en espectadores y visitantes habituales, o a vecinos y comunidades de referencia, como artistas, artesanos y trabajadores de la cultura.

En las organizaciones públicas creemos **fundamental fortalecer el orgullo de pertenencia y trabajar sobre los lazos de identidad**, con la certeza puesta en que afuera hay aliados, cómplices, interesados en compartir, más que competidores y/o críticos despiadados. La intención es que las instituciones del Estado recuperen su esplendor y sean organismos dignos de admiración, respeto y cuidado, y que los ciudadanos quieran estar entre sus filas, favorezcan su crecimiento y se sientan par y parte.

Es recomendable **asumir el análisis interno** desde la base misma de la organización, su cara más visible, los responsables de la atención al público: ¿cuánto saben los receptionistas, el personal y los guardianes de sala sobre nuestra programación? Acerquémosles material de lectura extra e incluso podemos gestionar una entrevista exclusiva con el artista o montajista. Analicemos con el departamento de recursos humanos si recibieron capacitación para atención al público y consultemos en qué les gustaría capacitarse.

También podemos generar intercambios con el área de protocolo y hacer capacitaciones cruzadas. La clave radica en **mantener con ellos espacios frecuentes de diá-**

**logo**, con la finalidad de conocer en detalle las preguntas y demandas que puedan surgir, tanto de su parte como por parte del público. A partir de esa interacción podemos establecer un espacio en nuestro sitio web para este tipo de consultas, dejando abierta la posibilidad de incluir sus aportes y opiniones.

También miremos hacia la pirámide de la organización para detectar cómo se expresan los directivos ante los medios, con el personal y en sus propios perfiles de redes sociales. Quizá no solo debamos facilitar información sobre las diversas actividades de la organización, sino sobre las particularidades de los distintos tipos de notas o formatos televisivos y radiales. Podemos organizar una capacitación especial donde dejemos en claro los géneros narrativos, tipos de discursos y algunos secretos del periodismo.

Además del personal de atención al público y las autoridades, ¿qué sabemos de los otros trabajadores de la organización? El grupo de trabajadores es mucho más grande e interesado de lo que solemos pensar. Suele invitarse a especialistas, convocar a curadores y también contratar a colaboradores esporádicos o por locación de obra para eventos especiales. Estemos atentos a ellos. En general son más receptivos y tienen mayor influencia en la comunidad. La mayoría de las entidades cuenta con canales institucionales de comunicación que no suelen ser aprovechados al máximo por desdén, falta de conocimiento o poca iniciativa respecto a las formas de colaborar con los encargados de su producción. Podemos marcar la diferencia con acciones tan simples como ponernos en contacto con sus responsables para facilitarles su trabajo ofreciendo archivos diseñados, proponer contenido o brindar invitaciones sin cargo para los suscriptores.

### Glosario para comunicarnos con diseñadores

**Banner:** pieza gráfica digital e impresa que funciona como principal promotor de la actividad en cuestión. Suele imprimirse en vinilo y puede pegarse o pararse en el ingreso mediante una estructura (llamada “porta-banner”), por lo que sirve tanto para informar sobre la propuesta como para enmarcar la actividad. Es indispensable que cuente con los logos oficiales debajo y los datos clave (fecha, hora, lugar, salvo si pensamos usarlo en otra ocasión).

**Flyer:** es una pieza fundamental en la actualidad; podemos definirlo como un folleto digital, tal como los que antes se distribuían en formato papel. Aunque continúa esa práctica en muchos circuitos y contextos, es central contar con esta versión digital para redes sociales y mensajería instantánea como el WhatsApp. Suele contener color, imágenes o tipografía llamativa y los datos claves, como el título de la actividad, la fecha, el lugar, la hora y los logos oficiales; así como datos sobre la compra de entradas. Sugerimos diseñarlos en formato liviano y enviarlos en formas tradicionales (servicio postal, correo electrónico, distribución en espacios turísticos y culturales, redes sociales virtuales, entre otros).

Es importante que detectemos todas las vías de comunicación internas de la organización, ya sean digitales como el correo electrónico y las intranets; así como transparentes o pizarras de información, además de las conversaciones espontáneas en los espacios comunes como la cocina, los pasillos, las paradas de colectivo y otros espacios de circulación o espera. ¿Alguna vez analizamos qué acciones podemos generar para activar estas interacciones? Quizá podemos probar con incluir frases motivadoras en los espacios comunes.

Podemos pensar en jornadas de intercambio por fuera del típico ámbito laboral donde los agentes puedan internalizar

la misión, visión y objetivos por los que trabajan. Podemos programar dinámicas donde ellos expongan sobre su trabajo, plantear evaluaciones de lo realizado y pedir devoluciones. También se pueden plantear reuniones semestrales. Cuando estemos cerca de ocasiones especiales para la organización como aniversarios, apertura de temporada, estrenos o inauguraciones, invitemos especialmente a todos los agentes a participar junto con sus familias según el caso. Asimismo, si organizamos brindis, busquemos incluir al personal fijo y los colaboradores.



### Algunas preguntas para analizar nuestra comunicación interna

- ¿Contamos con espacios aptos para reuniones grupales y encuentros del equipo?
- ¿Tenemos espacios destinados a nuestra dispersión?
- ¿Existen hora prefijadas para el descanso?
- ¿Cómo está compuesto el “grupo familiar” de agentes de nuestra organización?
- ¿Cuáles son nuestras actividades preferidas fuera del horario laboral?

## Públicos diversos, estrategias múltiples

A nuestra diversidad de intereses, se suman las profesiones, ocupaciones y oficios que también nos distinguen, así como el lugar donde vivimos, las preferencias artísticas, de estilo, entre otras. Desde las organizaciones culturales públicas, **aspiramos a trabajar para la mayor cantidad y diversidad de públicos posibles**; al igual que un buen programador es aquel que selecciona más allá de su gusto personal, un buen comunicador será quien informa más allá de su propio interés. Para eso no solo es necesario conocer a quienes integran ese “monstruo de muchas cabezas” al que llamamos “público”, sino también poder visualizar por cuáles medios se comunican las personas interesadas en nuestra organización, para poder hablarles, interceptarlas y hacer los máximos esfuerzos para comunicarnos con ellas, atendiendo a sus diversos intereses y afinidades.

Afortunadamente, en la actualidad las tecnologías no solo permiten segmentarlos, sino que también apuntan a que únicamente reciban el mensaje que realmente estaban esperando. Según Marchiaro, “los nuevos proyectos culturales serán aquellos que eviten la direccionalidad de la información, comprendiendo que los prosumidores demandan de iniciativas horizontales, dialógicas y colaborativas” (2013, p.302). En un mundo donde tienden a borrarse los límites entre productor y consumidor, **nuestras propuestas necesitan la complicitad de su comunidad de pertenencia**.

A la hora de vincularnos con distintos tipos de públicos, lo más habitual es buscar medios especializados o focalizados que trabajen con cada comunidad de referencia, por ejemplo, tercera edad, niños, estudiantes, inmigrantes, entre otros. A ellos se les ofrece contenido específico y también se suelen generar acuerdos especiales como entradas con descuento, visitas especiales, entrevistas con referentes del sector. Lo mismo es viable para tratar con organizaciones sindicales y asociaciones de profesionales.

APELACIÓN PÚBLICOS	TV	RADIO	GRÁFICOS	MEDIOS DIGITALES	RSS
Niños (es fundamental precisar la edad).	Animación Música Apps.	Música infantil.	Revistas con juegos didácticos.	Videos.	Publicidad para toda la familia.
Adolescentes (buscan diversión, contenidos de belleza).	Ficción. Contenido especial para celulares	Sorteos. Apps. Trivias	Revistas de música.	Páginas adaptadas al celular.	Publicidad con famosos.
Jóvenes (interés propio o de pareja).	Series.	Programas especializados: música, deportes, causas.	Revistas especializadas.	Tecnología	Sorteos con premios especiales.
Adultos (noticias, información, familia, humor).	Tv. Medios digitales.	Noticieros. Clima. Contenido para toda la familia.	Diarios.		Encuestas a cambio de pases diferenciales.
Tercera edad (salud, actividades de ocio y tiempo libre, viajes).	Entretenimiento. Redes sociales.	Programas de mañana.	Diarios. Carteles y folletería.	Información.	Gráficos. Videos. Animaciones.

Fuente: Elaboración propia

Más allá de esa diversidad de públicos y herramientas, deberemos ubicar en el centro de nuestra estrategia el código que manejan, sus intereses específicos, la manera en que se informan, cuáles son sus interlocutores válidos y el calendario de sus actividades. Para ello, resulta central definir esquemas y metodologías basadas en la **diversidad de nichos** que conforman una población.

Por ejemplo, cuando pensamos en **actividades para niños** es recomendable detectar en qué momento hacerlas y la importancia de sostenerlas en el tiempo, ya que suelen funcionar con el famoso “boca a boca” (o “boca-oreja”). Los niños escolarizados, especialmente en la primaria, suelen visitar teatros y museos junto a sus maestros y pasan a ser público cautivo con actividades desarrolladas especialmente en horario escolar. Antes de los seis años, e incluso en la primera infancia, desarrollemos acciones de comunicación dirigidas a las madres ya que en general suelen ser ellas las que programan y deciden las actividades extraescolares.

También podemos pensar en incluir en nuestros destinatarios a la familia ampliada como tías, madrinas o abuelas. Las actividades prenatales y para bebés constituyen un sector en crecimiento. La música y la danza son los destacados, ¿definimos cómo nos comunicaremos?

Los **adolescentes** suelen ser de las audiencias más difíciles de captar. Focalizados en las pantallas y muy fragmentados en grupos de pertenencia, se puede trabajar con sus *influencers*. Aún suelen admirar a famosos con la diferencia que hoy se miden en cantidad de seguidores: *YouTubers*, *Instagramers*, *Snapchatters*. Convoquémoslos, dialoguemos y ofrezcámosles intercambios. En general, su audiencia es amplia, pero exageradamente parcelada porque cada uno está interactuando desde una computadora en su casa. Podemos ofrecerles espacio físico para que se reúnan, lo utilicen de escenografía y creen desde ahí. Incluso podríamos sumarlos a la programación; a ellos les interesa muchísimo la legitimidad que podamos otorgarles frente a una sociedad tradicional que los desconoce.

Los **jóvenes** buscan lugares donde interactuar. Espacios con fuerte impronta de espectáculo donde la experiencia es lo más importante. Es por eso que las propuestas culturales deberán contemplar quiénes “están, estamos, detrás de la pantalla, pero dentro del proceso de intercambio y construcción conjunta que suponen estas épocas enredadas” (Marchiaro, 2013, p.156). Entonces ya no se podrán pensar actividades que no incluyan el desarrollo de una aplicación (APP) para recorrerla y nos hagan vivirla como si realmente pudiéramos interceder en su forma, orden y decidir sobre esa experiencia.

Para los **adultos** es fundamental cumplir con lo que se promete y desarrollar la excelencia en el servicio. Suelen ser personas limitadas de tiempo, así que la diferencia quizás radique en ofrecer facilidades en la adquisición de entradas, retiro y formas de pago; así como comodidades e informa-

ción de servicio sobre estacionamiento, baños accesibles, buena visión en la sala, refrigerio a disposición y asientos ergonómicos.

Para el caso de la **tercera edad**, una franja que se extendió al aumentar la expectativa de vida y goza de buena salud, energía y tiempo, veamos qué podemos brindar más que el clásico descuento por presentar carnet de jubilado. Quizá proponer talleres especiales, montar un espectáculo que los incluya como protagonistas, generar acciones para que participen junto a sus nietos o disponer de programación con otro tamaño en la tipografía y acceso a espacios sin escalera.

Otro público que suele ser muy ávido, es el compuesto por artistas; en el trabajo con ellos es importante reconocer que suelen ser muy críticos con la gestión pública. Escuchémoslos. Quizá sea bueno sumarlos a convocatorias específicas, abrirles las puertas de nuestra organización, convocarlos como jurados y/o críticos especializados, etc.



#### Pregunta clave para analizar nuestros públicos

¿Cómo nos preparamos, desde nuestras organizaciones y como gestores culturales públicos, para generar, sostener y multiplicar los canales de participación de cada público?

Todo comunica, itengamos un Plan! “Si se quiere que la comunicación sea eficaz es aconsejable optar por una perspectiva de la comunicación integral” (Escalona, 2013, p.71).

Siguiendo a Escalona (2015, p.86), podemos definir el plan de comunicación como “aquel documento que nos permitirá tener y trabajar la comunicación estratégica”. Se deben trabajar todos los públicos, canales y posibles situaciones dentro de un mismo régimen de comunicación global. Los públicos internos y el plan de crisis también deberían formar parte del mismo.

Aunque es deseable que contemplemos una dosis de creatividad, a la hora de llevar adelante nuestro plan de comunicación, debemos emprender una planificación sistemática que contemple una diversidad de recursos, entre los cuales el tiempo y el presupuesto serán dos grandes condicionantes, a los que se suman las personas involucradas, sus roles y la tecnología necesaria. En la gestión pública es habitual disponer de espacio, personas y mucho material por comunicar. Es cuestión de planificar, programar y sumar.

Tal como su adjetivo lo indica, nuestras instituciones son “públicas”, y ello debería implicar que son receptivas y de puertas abiertas en sentido literal. Es fundamental que informemos desde el horario de atención y las condiciones de ingreso, pasando por las actividades planteadas para el mes, el semestre y el año, así como todos aquellos datos que puedan cautivar la atención de los públicos potenciales, siempre en forma acorde a la función, misión y valores por los que trabajamos. También es importante mantener la coherencia y la claridad para focalizar en lo que debemos potenciar y luego volar con la creatividad para pensar cómo generaremos repercusión, detectar quiénes creemos que pueden ser nuestros interlocutores válidos, definir los pasos a seguir y así marcar el rumbo de cómo lo haremos. Este último paso contempla el armado del discurso.

En la siguiente tabla conviven algunos elementos de análisis y diagnóstico comunicacional y del plan en sí mismo que nos pueden resultar de utilidad para diseñar nuestra campaña:

### LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN 8 PASOS

**1. Definir un marco estratégico:** reglas, normas y prácticas recomendadas en las que la organización pueda moverse libremente.

**2. Análisis de situación actual:** mirar las fortalezas de comunicación en los últimos años. Incluir un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar el trabajo de la organización. Realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y analizar la competencia.

**3. Objetivos organizacionales y objetivos de comunicación:** reflejar de forma clara y precisa la visión y objetivos de la organización: principios de comunicación y mensajes clave.

**4. Identificar públicos objetivos:** describir de forma detallada los principales públicos objetivos a los que nos dirigimos (tanto externos como internos).

**5. Mensajes:** proponer mensajes relevantes y apropiados para cada uno de esos públicos comenzando con la de más alta prioridad.

**6. Canales de comunicación:** hay pros y contras en el uso de cada uno ya que pueden variar en función de las necesidades y los recursos que disponemos.

**7. Programación:** plan de trabajo que indique las acciones a realizar, el presupuesto y los recursos asignados. Incluir también plazos propuestos e identificar los hitos clave.

**8. Medir y evaluar:** es importante poder definir cuándo se cumplen los objetivos para poder conocer y ofrecer resultados. Será fundamental indicar herramientas de evaluación.

Fuente: Benítez, R. (2014) “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Recuperado de <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/>

## Nuevas formas para volver a comunicar (casi) lo mismo

Más allá de los últimos avances en mensajería instantánea o en materia de sitios ajustados a la lectura en dispositivos móviles, asistimos a una búsqueda permanente en pos de introducir novedades en las formas de comunicarnos. El desafío radica en animarnos a incorporar y/o profundizar el uso de aquellas herramientas que aún no hemos transitado.

¿En qué tono hablamos con nuestros públicos? ¿Utilizamos todos los recursos posibles para promover nuestras actividades? ¿Contemplamos el potencial de recursos cotidianos, como por ejemplo, el pie de firma de nuestro correo electrónico? ¿Nuestras acciones tienen en cuenta las buenas prácticas, la responsabilidad social y la sustentabilidad del planeta?

En el caso de las piezas gráficas, podemos generar alternativas que superen la sola función de brindar información, y hacerlo explícito a través de una consigna o un ícono. En esta línea, podríamos probar también con juegos o invitaciones orientadas a activar la interacción con nuestros públicos. También podemos sumarnos a campañas o proponer actividades, que luego puedan compartirse a través de las redes sociales mediante un *hashtag*.

En definitiva, la creatividad es central, no sólo para provocar asombro e interés, sino también para **lograr captar y renovar la invitación a participar** en las actividades de nuestra organización. Desarrollar la creatividad en el marco de una rutina que requiere sistematización de formas y modos (tiempo, recursos, contactos) será un desafío más en nuestro trabajo diario. Para facilitar estos procesos, en la planificación anual podemos determinar los puntos más fuertes de la programación del año y centrar en esos hitos los ejes más rupturistas de la estrategia de comunicación.



### Algunas claves para optimizar la comunicación en redes sociales

- El perfil debe ser exclusivo de la organización y mantenerse actualizado.
- Designemos más de un administrador y varios editores.
- Participemos desde el perfil e interactuemos con otros actores del medio, especialmente con los medios locales.
- Analicemos cómo está conformada nuestra comunidad para detectar gustos, intereses y expectativas.
- Estudiemos cuál es el horario de mayor conexión y los contenidos que generan una participación más activa.
- Desarrollemos y compartamos contenidos de valor para la comunidad.
- Evaluemos qué contenidos serán de producción propia y cuáles tomaremos externamente.
- Ante una producción propia, generemos una propuesta lúdica integral pensada únicamente para redes sociales.
- Hablemos en tono coloquial y cercano.
- Intercalemos la promoción de actividades puntuales con contenidos de marca e identidad de nuestra organización.
- Alentemos la participación a través de consignas, juegos, sorteos, preguntas, encuestas y votaciones.
- Incorporemos el uso de *hashtags*, que nos ayudarán a clasificar y detectar publicaciones.
- Elaboremos y utilicemos informes sobre métricas y preguntas frecuentes para analizar ajustes y desarrollar contenido.



## Claves finales para profesionalizar nuestra comunicación

### 1) Conocer el proyecto en profundidad

- Escuchemos al responsable máximo de la propuesta, hagámosle saber de la importancia de participar de la previa y pautemos encuentros de trabajo posteriores.
- Asistamos a ensayos, pidamos la carpeta de producción, investiguemos, adentrémonos en la propuesta y sus hacedores.
- Generemos un diálogo con el equipo de trabajo para conocer de qué trata, a quiénes pretende convocar, cuál es el objetivo, los puntos fuertes a destacar y los flacos a disimular.

### 2) Analizar, documentar y validar

- Detectemos al público objetivo, quiénes son, dónde se encuentran y cómo los podemos convocar.
- Contextualicemos, situemos lo que queremos comunicar teniendo en cuenta la actualidad, buscando efemérides y conociendo cómo se mueven los demás agentes del campo cultural.
- Documentémonos sobre el tema en cuestión con palabras de expertos, referencias bibliográficas, estadísticas, acontecimientos históricos, etc.

### 3) Apostar a la creatividad

- Salgamos a caminar o busquemos un lugar tranquilo para dejar que fluya la creatividad sobre acciones comunicativas a realizar.
- Volvamos al papel y lápiz, y al ejercicio de anotar, tachar, reescribir y probar.
- Busquemos lo novedoso, eso que hace única y especial a la propuesta, lo diferente, aquel dato noticiable que puede impactar en los medios.

### 4) Comunicar colectivamente

- Volvamos a juntarnos con el director, productor o jefe de área para presentarles nuestra propuesta de comunicación.
- Indaguemos con él en posibles contactos y referentes a tener en cuenta.
- Propongamos una estrategia gráfica, otra digital y una de prensa. Analicemos sus posibilidades interactivas con propuestas lúdicas donde pueda intervenir el interlocutor, llámese periodista, referente de opinión, ciudadano común, espectador especializado o compañero de oficina.

### 5) Planificar, probar, comenzar

- Definamos tareas a realizar.
- Planteemos tiempos de ejecución.
- Designemos responsables para cada tarea.
- Pongamos en práctica lo planeado.
- Insistamos sin generar malestar en nuestros
- Mantengamos una actitud flexible ante los imprevistos.

### 6) Escuchar, evaluar, aprender

- Recordemos reunir un clipping de prensa con los recortes de diarios, links de medios digitales y agenda de medios.
- Chequeemos las métricas de las redes sociales: Facebook, Twitter, YouTube (porcentajes de visualización, respuestas de aprobación, comentarios y contenido compartido).
- Guardemos copias de los mensajes recibidos por los distintos medios (correo electrónico, publicaciones en redes sociales y mensajes por privado).
- Hagamos reuniones de balance con el equipo de comunicación y el máximo responsable de la producción para comparar la expectativa con los resultados alcanzados.
- Mantengamos una actitud atenta hacia las respuestas y abierta al aprendizaje.

Y ahora sí... ¡manos a la obra!



## Hacia un modelo de comunicación para la gestión cultural pública

A modo de cierre, es fundamental recordar que lo más importante es renovar a diario la pasión por la construcción constante. Trabajar en la apertura de nuevas audiencias, el diálogo con nuestros diversos públicos, la renovación de las estructuras, interpelando desde lo conocido para avanzar hacia experiencias inéditas de comunicación. Observemos al otro como un par, una persona que también piensa, crea, tiene ganas de participar y trabajar por un mundo mejor.

En el marco de las coordenadas actuales en materia de comunicación, y sobre todo en el campo de la cultura pública, es fundamental partir de una buena detección acerca de quiénes son hoy nuestros interlocutores válidos (es muy probable que los actuales no sean los mismos que los de ayer ni los del mañana). En esa detección continua, cambian las formas y los modos, varían los intermediarios y crecen las redes de vinculación posibles.

En pos de esa interpelación, recomendamos trabajar para que nuestras organizaciones sean capaces de desarrollar una más escucha activa, honesta y flexible, que atienda las necesidades de los demás y trabaje con ahínco para intentar cumplir sus expectativas.

Para los profesionales de la cultura en general, y más aún para aquellos vinculados a la comunicación, es prioritario mantenernos atentos, informados y actualizados: indagaremos en los márgenes, dejemos aflorar las expresiones latentes. Tengamos muy presente que, como organizaciones culturales públicas, nuestra prioridad es, en definitiva, facilitar el acceso.

Y ello nos exige que seamos capaces de movilizar las estructuras, de abrir las puertas de nuestros espacios para que sean cada vez más públicos. Apuntemos a la reflexión colectiva, al disfrute sesudo, a la risa pensante, dejando atrás nuestra zona de confort y apostando cotidianamente al trabajo colectivo, al reconocimiento de nuestros interlocutores, al diálogo abierto y participativo, a la innovación y al aprendizaje permanentes.

**Check list****Para la propuesta visual**

- Definir paleta de colores.
- Tipografías.
- Imagen de referencia.

**Para las imágenes**

- Utilizar fotos de contexto que den marco a lo que estamos comunicando.
- Priorizar aquellas que incluyan personas en acción, ciudadanos disfrutando de compartir el arte y la cultura. Si son niños tomarlos de espaldas o de lejos para resguardar su privacidad.
- Titular y agregar créditos a las fotos.
- También podemos utilizar ilustraciones de artistas locales.
- Contar con tomas horizontales en plano general y/o medio.
- También en tamaño medio para sitios digitales y en grande para diario impreso.
- Formato .jpg.

**Al momento de organizar un encuentro con periodistas**

- Es recomendable ofrecer bebidas y algo para degustar.
- Contemplar el horario de refrigerio de movileros y en mitad de semana.
- Ofrecer el material de prensa en diversos formatos: papel, disco extraíble, etc.
- Reservar las primicias e información destacada para el discurso del funcionario de más alto rango.
- Contar con banner de pie y/o fondo de prensa que enmarque el evento.
- En caso de incluir *merchandising*, diseñarlo con foco y aporte a la marca del evento.

**Para envíos de correos electrónicos a base de medios**

- Redactar contenidos noticiables y atractivos que respondan a las 5W (qué, quién, cuándo, dónde y cómo).
- Chequear que contamos con imagen en alta calidad sin logos ni tipografía.
- Incluir los datos de servicio: costo de entradas, duración, edad recomendada, forma de acceso (servicios de colectivos, estacionamiento, etc.).
- Formatos acordes al medio que nos dirijamos: música o

audios para radios, texto para medios gráficos y videos para canales de TV o sitios web.

**Base para una buena base de datos**

- Organizarla en formato Excel.
- Contar con versiones impresa y disponible on line para consulta y actualización de todos los integrantes del equipo de comunicación.
- Incluir en forma permanente nuevos medios y/o contactos.
- Es recomendable estar suscriptos a diarios impresos y medios digitales.

**Recursos adicionales**

- Contar con sala de prensa virtual.
- Disponer de Wi Fi abierta o con clave accesible a periodistas.
- Generar un *Hashtag* permanente y visible en piezas gráficas y edificio de la institución.

## Bibliografía

Amado, A. (2014). *Prensa y comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Amado y Castro. (1999). *Comunicaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Benitez, R. (2014). *Cómo desarrollar una estrategia de comunicación*. Recuperado de <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/>

Escalona, N. (2015). *Comunicación de Instituciones públicas*. Barcelona, España: UOC.

Marchiaro, P. (2014). *Cultura 2.0*. Buenos Aires, Argentina: RGC Libros.

Marchiaro, P. (2010). *Cultura de la Gestión*. Buenos Aires, Argentina: RGC Libros.

Puig, T. (2000) *Manual de comunicación cultural*. Recuperado de <http://www.tonipuig.com>

Publicación Digital

# **GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA**

**coordenadas, herramientas, proyectos**



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

## Guía para la aplicación y el debate

### Respecto a la relación con nuestros públicos

- Siguiendo la cita inicial de Nuria Escalona, ¿qué niveles de confianza podrías identificar en las relaciones que establece tu institución con sus públicos? ¿Cómo podrían incrementarse la cercanía y el conocimiento mutuo con esas audiencias?
- ¿En qué momento del proceso de desarrollo de sus proyectos y/o actividades, tu organización suele involucrar a los ciudadanos (planificación, producción, difusión, etc.)?
- ¿Podrías pensar ideas y espacios de vinculación para apelar a la ciudadanía durante la gestación, o incluso antes, del desarrollo de esas propuestas?
- ¿En qué medida nuestra organización de pertenencia dialoga desde el propio interés de los ciudadanos o exclusivamente desde su propio interés?
- ¿Qué obstáculos y oportunidades se le presentan a nuestra organización a la hora de incluir la perspectiva de sus públicos?

### Respecto al análisis y al diagnóstico de la comunicación

- ¿Cómo podríamos definir el estado comunicacional de nuestra organización?
- ¿Contamos con espacios para analizar comunicacionalmente el nacimiento, recorrido y trayectoria de nuestra organización?
- ¿Qué potencial comunicacional podemos identificar en la misión y en las funciones de nuestra institución? ¿Y en los contenidos de su programación actual?
- Siguiendo el esquema de las cuatro dimensiones de la comunicación (Castro y Amado, 1999), ¿qué conclusiones podemos extraer de su Realidad, Identidad, Comunicación e Imagen?
- ¿Qué oportunidades comunicacionales se derivan del entorno de nuestra organización?

-----

**Respecto a los ejes difusión/comunicación**

- ¿A partir de la caracterización de los modelos de comunicación tradicional y contemporáneo, qué porcentajes e implicancias de cada uno podemos observar en nuestra organización?
- ¿Qué modelos de destinatarios se derivan de esas posturas y cómo inciden en los públicos de nuestra organización?
- ¿En qué medida nuestra organización es capaz de concebir a sus receptores como usuarios, y a sus consumidores como prosumidores?
- ¿Qué nivel de involucramiento tiene la comunidad en la emisión de los mensajes de nuestras actividades?
- ¿Qué análisis podemos realizar de los tres tipos de interlocutores mencionados en el contexto de nuestra organización y de los modos en que se comunica con ellos?
- ¿Cuál de los tres interlocutores es el más relevante en la actualidad? ¿Siempre fue de esta forma?
- ¿Cuál de ellos nos presenta mayores desafíos en la actualidad? ¿Por qué?

**Respecto a la interacción con los medios**

- A partir del “Glosario para hablar con (y como) periodistas” y de las herramientas allí mencionadas, ¿podrías reflexionar acerca del manejo de esos recursos en la comunicación de nuestra organización?
- A partir de los contenidos de la Tabla 2, ¿podríamos esbozar un mapa que ejemplifique esos elementos con la gestión comunicacional de nuestra organización?
- A partir de las preguntas para analizar nuestra interacción con los medios:
- ¿Podríamos reconocer qué medios identificamos en nuestra localidad? (radio, diario, TV).
- ¿Qué porcentaje de su programación es de producción local?
- ¿Quiénes son los periodistas de mayor influencia?

— — — — —

-¿Cuáles son los medios preferidos por nuestra comunidad a la hora de informarse?

-¿Cómo accedemos a ellos? (celular, computadora propia, laboral, etc.).

### **Respecto a nuestros propios medios de comunicación**

-A partir de las preguntas para analizar nuestra comunicación incluidas en el capítulo:

-¿Podríamos proponer cómo comunicarnos en una sociedad sobreexpuesta a infinidad de estímulos?

-¿Cómo convocamos a ciudadanos que no se sienten interpelados por las organizaciones públicas?

-¿Cómo logramos que los diversos públicos de nuestra organización cultural logren interconectarse?

-¿Qué vías tienen para comunicarse con nosotros?

-¿Qué análisis de las redes sociales de nuestra organización, tanto reales como digitales, podemos realizar?

-¿Contamos con redes sociales no virtuales capaces de transformarse en espacios de comunicación?

-¿Qué nivel de articulación hemos logrado alimentar con otros actores, espacios y/u organizaciones de nuestra comunidad?

-A partir del “Glosario para navegar el entorno digital”, ¿qué nivel de manejo y utilización podemos identificar de esos conceptos por parte de nuestro equipo o responsables de comunicación?

-¿Cuáles de esos conceptos/herramientas utilizamos con mayor frecuencia y cuáles en menor medida?

-Siguiendo las ideas y propuestas mencionadas en esta sección, ¿de qué forma podríamos repensar nuestros recursos comunicacionales para generar interés y captar y renovar la invitación a participar en las actividades de nuestra organización?

### **Respecto a nuestra comunicación interna**

-¿Podemos identificar y definir a los públicos internos de nuestra organización?

— — — — —

-¿Cuáles son nuestras vías de comunicación interna? ¿Qué acciones podemos generar para activar esos espacios de interacción?

-¿Contamos con un área específica o con responsables de atención al público? ¿Cuánto saben los recepcionistas, el personal y los guardianes de sala sobre nuestra programación? ¿Generamos propuestas de capacitación, vinculación o acercamiento para esos responsables de atención al público? ¿Qué propuestas podríamos desarrollar para ellos?

-¿Cómo son las relaciones con el resto de los públicos internos de la organización (artistas, curadores, técnicos, sindicatos, proveedores, personal de apoyo, etc.)?

-A partir del “Glosario para comunicarnos con diseñadores” incluido en el capítulo, ¿qué nivel de manejo y utilización podemos identificar de esos conceptos por parte de nuestro equipo o responsables de comunicación?

-Siguiendo las ideas y preguntas de aplicación mencionadas en esta sección, ¿de qué forma podríamos repensar nuestra comunicación interna y renovar los vínculos con los diversos participantes de nuestra organización?

### **Respecto a los públicos de nuestra organización**

-¿Podrías definir y caracterizar a los diversos públicos a los que se dirige tu organización?

-¿En qué medida conocemos y manejamos los medios y códigos a través de los cuáles se comunica cada uno de esos grupos?

-¿Somos capaces y contamos con los medios para comunicarnos directamente con ellos, atendiendo a sus diversos intereses y afinidades?

-¿Solemos ofrecer contenidos específicos para cada tipo de público?

-¿En qué medida solemos generar acuerdos y actividades especiales para tales grupos de públicos?

-Siguiendo los contenidos de la Tabla 3, ¿dónde se ubica nuestra organización con relación a los públicos destinatarios y a las herramientas para vincularse con ellos?

-¿Qué fortalezas y debilidades tiene nuestra organización a la hora de pensar sus vínculos con el público infantil?

— — — — —



-¿Qué fortalezas y debilidades tiene nuestra organización a la hora de pensar sus vínculos con el público adolescente y/o joven?

-¿Qué fortalezas y debilidades tiene nuestra organización a la hora de pensar sus vínculos con el público adulto?

-¿Qué fortalezas y debilidades tiene nuestra organización a la hora de pensar sus vínculos con los adultos mayores?

-¿Qué niveles de cercanía, interacción y/o confianza con el sector de los artistas y de los trabajadores culturales presenta nuestra organización en la actualidad?

### **Respecto al plan de comunicación**

-A partir de los ocho pasos de la comunicación detallados en la Tabla 4, ¿qué problemáticas tiene nuestra organización en cada instancia? ¿En cuáles somos más sólidos? ¿Qué estamos haciendo hoy en cada uno de esos pasos para mejorar nuestra situación comunicacional?

-En base a la afirmación de que las instituciones “públicas” deberían ser receptivas y de puertas abiertas, ¿cuáles son las acciones comunicacionales de nuestra organización que nos parecen alineadas con su carácter “público” y cuáles no?

-Siguiendo las ideas mencionadas en el apartado “Nuevas formas para volver a comunicar (casi) lo mismo”, ¿de qué forma podríamos repensar nuestros recursos comunicacionales para generar interés y captar y renovar la invitación a participar en las actividades de nuestra organización?

-En base a las claves para optimizar la comunicación en redes sociales, te proponemos formular sus enunciados a modo de pregunta y evaluar colectivamente el desempeño comunicacional digital de nuestra organización.

-A partir de las claves finales del capítulo, ¿en qué aspectos nuestra organización presenta mayores fortalezas y en cuáles mayores desafíos a futuro?

-Te proponemos realizar un gráfico o mapa visual en base a la aplicación de esas claves finales en la experiencia y desafíos comunicacionales de nuestra organización cultural pública.

— — — — —

Publicación Digital






# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



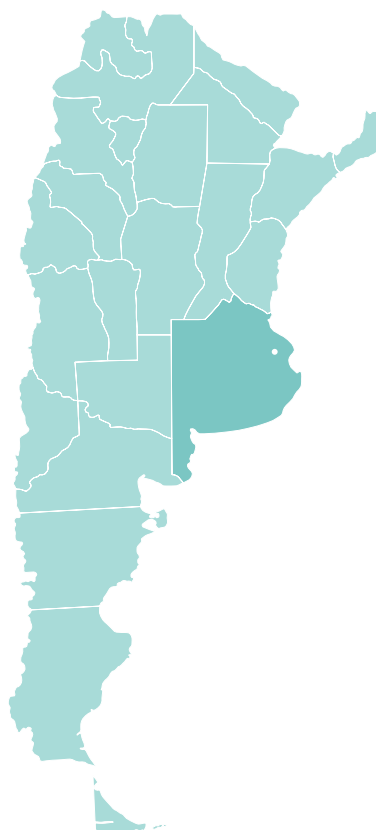
Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**





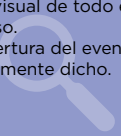
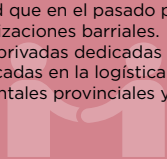
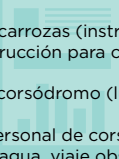


-  **Región:** BUENOS AIRES
-  **Proyecto:** Carnaval Infantil de Chascomús
-  **Ciudad y provincia:** Chascomús (Buenos Aires)
-  **Responsable:** Julieta Spina
-  **Institución:** Dirección de Cultura de la Municipalidad de Chascomús

### Resumen ejecutivo

El proyecto de Carnaval Infantil en la ciudad de Chascomús tiene como objetivo recuperar los sentidos de apropiación y participación colectiva de esta fiesta popular para contribuir a la integración social y al fortalecimiento de la identidad local. Se propone un proceso de trabajo en red de 10 meses que se verá plasmado en 4 días de desfile de comparsas y carrozas, de carácter no competitivo y gratuito, donde los niños sean los protagonistas. Se busca comunicar, revalorizar y salvaguardar las prácticas, procesos y saberes del carnaval como expresiones del patrimonio cultural inmaterial.



PRINCIPALES PÚBLICOS	DIFERENCIAL	RELACIÓN CON PÚBLICOS	FUENTES DE INGRESOS	RECURSOS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niños y niñas de la ciudad de Chascomús.</li> <li>Organizaciones barriales.</li> <li>Grupos artísticos y culturales.</li> <li>Instituciones de bien público</li> <li>Empresas, comercios y prestadores turísticos.</li> <li>Población en general.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo del proyecto comprende espacios de co-creación intersectorial e intergeneracional donde se plasman y vivencian un conjunto de valores.</li> <li>Los niños como sujetos de derechos.</li> <li>La práctica de construcción ciudadana manifestada desde la niñez.</li> <li>El sentido de pertenencia a una comunidad y su identidad social.</li> <li>Nuevas formas de asociatividad público/privado/tercer sector y trabajo colaborativo entre los diversos actores sociales de la comunidad de la ciudad.</li> <li>Democratización de saberes y nuevos vínculos interpersonales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El municipio se sitúa como nodo articulador entre los distintos sectores participantes del carnaval, propiciando una plataforma fértil para el trabajo en red.</li> <li>Fomenta el trabajo colaborativo, gestiona recursos financieros (públicos y privados), materiales, de infraestructura y humanos.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Presupuesto municipal</i> (infraestructura, seguridad, comidas, traslados, profesores y artistas, difusión, muestras, comunicación, recursos humanos).</li> <li><i>Estado Nacional y provincial</i>: líneas de apoyo para recursos materiales.</li> <li><i>Sector privado</i>: recursos financieros.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Recursos humanos</i>: organizaciones, instituciones públicas y privadas, trabajadores municipales, profesionales y técnicos.</li> <li><i>Recursos culturales</i>: saberes artísticos específicos, comunicacionales, sociales y técnicos.</li> <li><i>Recursos financieros</i>: de origen público y privado.</li> <li><i>Recursos de infraestructura</i>: materiales para comparsas y carrozas, equipo técnicos de sonido e iluminación, equipos de fotografía, audio y video, corsódromo.</li> </ul> 
	<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizarán canales diferenciados de acuerdo a los distintos públicos, etapas de desarrollo y características etarias de los destinatarios.</li> <li>Radio, televisión, gráfica y redes sociales del municipio.</li> <li>Canales propios (sobre todo de transmisión oral) de los grupos participantes.</li> <li>Talleres de fotografía y desarrollo audiovisual del municipio.</li> <li>Coberturas fotográficas colaborativas por parte de los grupos de trabajo.</li> <li>Talleres de memoria.</li> </ul>		<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación entre organizaciones barriales, municipio, empresas y talleristas.</li> <li>Pre-producción de carrozas, comparsas temáticas, recursos y cronograma.</li> <li>Producción de talleres de construcción de carrozas, vestuarios, máscaras y cabezones, maquillaje artístico, percusión y danza de grupos barriales para desfile.</li> <li>Talleres de construcción de corsódromo y articulación con responsables de stands.</li> <li>Talleres de la memoria sobre carnavales de antaño.</li> <li>Registro visual y audiovisual de todo el proceso.</li> <li>Cobertura del evento propiamente dicho.</li> </ul> 	
	<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de la comunidad que ya participan en comparsas y carrozas.</li> <li>Miembros de la sociedad que en el pasado participaron del carnaval.</li> <li>Artistas, grupos y organizaciones barriales.</li> <li>Instituciones públicas y privadas dedicadas a temas de niñez.</li> <li>Áreas municipales implicadas en la logística del carnaval.</li> <li>Organismos gubernamentales provinciales y nacionales de financiamiento cultural.</li> </ul> 		<b>ESQUEMA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de comunicación (publicidad, muestras itinerantes, piezas audiovisuales).</li> <li>Costos para las comparsas y carrozas (instrumentos, indumentaria, maquillaje, materiales de construcción para carrozas, combustible, transporte, etc.).</li> <li>Costos de infraestructura en corsódromo (luminaria, sonido, escenografía, stands).</li> <li>Honorarios para talleristas, personal de corsódromo, etc.</li> <li>Gastos de logística (viandas, agua, viaje obsequio para niños participantes, etc.).</li> </ul> 	

**Eje del caso:** estrategias inter-generacionales y multi-sectores de articulación

El Carnaval Infantil es una festividad distintiva del patrimonio cultural de la ciudad de Chascomús, porque concibe al niño como protagonista y a las formas de organización colaborativas como marcas y espíritu del carnaval. Se trata de una fiesta que expresa valores asociados a la niñez y a la vida comunitaria, que se traducen en prácticas sociales transmitidas y resignificadas a lo largo de generaciones. A partir de ello, el carnaval infantil se constituye como memoria colectiva y como símbolo de identidad social.

Por un lado, los niños, como actores centrales del carnaval, se apropian y resignifican las tradiciones culturales y el sentido de esta fiesta; son agentes fundamentales para mantener vivo el carnaval, asegurando su producción y reproducción a lo largo del tiempo. Durante la fiesta se manifiesta y se vivencia la inclusión, el derecho del niño a la infancia, a ser respetado, a ser protagonista de ciudadanía, a jugar, a disfrutar, a ser visibilizado en su condición de tal, sin predicados ni etiquetas de ningún tipo.

Por otra parte, el carnaval es un proceso político-social que refleja numerosas medidas públicas estatales, entre las que se destacan: la puesta en valor del patrimonio cultural, las fiestas como identidad compartida, la apropiación del espacio público y los niños como sujetos de derecho. En ese marco, el municipio se sitúa como promotor y agente mediador, utilizando diversas estrategias de articulación y participación de los distintos actores/sectores sociales implicados para promover la cohesión social y la salvaguarda del patrimonio.

Desde este enfoque, ciudadanos y miembros de los sectores público y privado y del tercer sector entran en relación acti-

vamente para la diagramación, desarrollo, implementación y evaluación del carnaval, siendo actores clave para el éxito de la fiesta. El **municipio** actúa como articulador entre las partes y facilita los recursos del Estado, promueve y apoya las redes de trabajo entre los sectores; las **organizaciones barriales** participan de la creación de sus comparsas y carrozas; las **instituciones públicas y ONG's** trabajan sobre la construcción de la memoria colectiva; y el **sector privado** pone al servicio recursos financieros, materiales, humanos y asesoramiento en temas de su especialidad.

En definitiva, este proceso de organización del trabajo comunitario y participativo, que concluye en el desfile de carnaval infantil, implica que cada colectivo adquiera diversas funciones y responsabilidades, para fomentar nuevas formas de sociabilización en las que primen el trabajo en red, la democratización de saberes, la integración y cohesión social y el sentido de pertenencia.

Publicación Digital






# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**

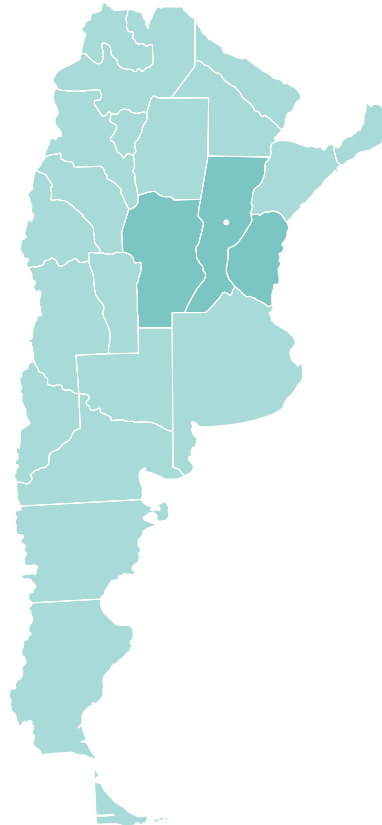


-  **Región:** CENTRO
-  **Proyecto:** Puertas Abiertas
-  **Ciudad y provincia:** Santa Fe (Santa Fe)
-  **Responsable:** María Gabriela Abraham
-  **Institución:** Tercer sector

### Resumen ejecutivo

El proyecto tiene por objeto generar actividades que integren con la comunidad a los pacientes del hospital psiquiátrico Dr. Emilio Mira y López de la ciudad de Santa Fe, mediante espacios de formación artístico-terapéuticos e intervenciones artístico-urbanas realizadas en forma colaborativa por los diversos grupos participantes.

Tales intervenciones se realizarán utilizando una técnica artística que hace hincapié en la reutilización y el reciclado de materiales, creando conciencia ecológica y contribuyendo al beneficio del medio ambiente; y aspiran a producir pequeñas transformaciones estéticas en el hospital y en el paisaje urbano inmediato, fomentando una cultura ciudadana más creativa y colaborativa, que promueva la inclusión social y otorgue a la comunidad un mayor sentido de pertenencia a su ciudad.



PRINCIPALES PÚBLICOS	DIFERENCIAL	RELACIÓN CON PÚBLICOS	FUENTES DE INGRESOS	RECURSOS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacientes internos y externos del hospital psiquiátrico Dr. Mira y López.</li> <li>• Jóvenes alumnos de las escuelas secundarias del barrio.</li> <li>• Vecinos del barrio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración e interrelación de diversos grupos de personas que, en otros ámbitos, no tienen la oportunidad de hacerlo.</li> <li>• Trabajo en equipos interdisciplinarios: profesionales de la salud, asistentes sociales, psicólogos, gestores culturales, artistas y docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelación entre los diversos destinatarios.</li> <li>• Interacción de alumnos de escuelas secundarias del barrio con el hospital psiquiátrico.</li> <li>• Vínculos de apropiación del espacio urbano por los vecinos de las intervenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinio y a aportes de empresas privadas.</li> <li>• Colaboración y auspicios de la Cámara Argentina de la Construcción –sede Santa Fe– y de empresas locales del rubro construcción (para materiales).</li> <li>• Donaciones de materiales.</li> <li>• <i>Crowdfunding</i>: campaña de financiamiento colectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recursos humanos</i>: docentes, artistas, gestores culturales, asistentes sociales, psicólogos, profesionales de la salud, diseñadores, comunicadores, fotógrafos, colectivos de mosaiquistas.</li> <li>• <i>Recursos materiales</i>: elementos para producción de mosaicos, herramientas y materiales de construcción.</li> <li>• <i>Recursos tecnológicos</i>: difusión en redes sociales, materiales impresos para talleres, página web.</li> </ul>
	<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> <p><i>Comunicación digital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flyers de comunicación masiva por mail y redes sociales.</li> <li>• Difusión desde la Asociación de Artistas Plásticos Santafesinos, en apoyo a las actividades artístico-terapéuticas que promueven la integración social comunitaria.</li> </ul> <p><i>Por el limitado acceso a internet y redes sociales en la zona, también se contemplarán:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de invitación a escuelas secundarias y vecinales.</li> <li>• Difusión radial a través de las emisoras de la ciudad y del hospital psiquiátrico.</li> <li>• Volantes y afiches impresos distribuidos en escuelas secundarias del barrio, asociaciones vecinales, bibliotecas populares y organizaciones de la sociedad civil.</li> </ul>		<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de taller grupal con diversidad de personas.</li> <li>• Selección de sitios para instalar los mosaicos.</li> <li>• Diseño de los apliques de mosaico.</li> <li>• Producción de piezas de mosaico colaborativas.</li> <li>• Intervención de espacios y montaje colectivo de mosaicos.</li> <li>• Inauguración de obras y espacios intervenidos en Encuentro Cultural Comunitario.</li> </ul>	
	<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos del hospital.</li> <li>• Taller de cerámica del hospital.</li> <li>• Colectivos de mosaiquistas locales y de todo el país.</li> <li>• Centro de Distrito Norte de la ciudad de Santa Fe.</li> </ul>		<b>ESQUEMA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios de docentes, artistas, gestores y diseñadores.</li> <li>• Honorarios de diseñadores gráficos, comunicadores, fotógrafos.</li> <li>• Materiales para producción de mosaicos.</li> <li>• Herramientas de trabajo para talleres.</li> <li>• Inversión para publicidad y difusión.</li> </ul>	



**Ejes del caso:** arte, salud mental, espacio público e integración comunitaria.

En la ciudad de Santa Fe se detecta la necesidad de llevar a cabo acciones planificadas que involucren e integren socialmente a las personas en riesgo de exclusión social, en este caso, a los pacientes del hospital psiquiátrico. Para lograr esa meta, deben generarse proyectos de base comunitaria que inviten a los ciudadanos a participar en actividades de desarrollo de su propio medio. En ese sentido, es necesario hacerles sentir que el espacio público les pertenece y es parte de su responsabilidad, convocándolos a participar de intervenciones artísticas que puedan modificar positivamente el espacio público, en tanto escenario donde la ciudadanía se ejerce.

Ante estas situaciones –urbana y social–, el proyecto Puertas Abiertas surge a partir de la necesidad de generar actividades artístico-terapéuticas que integren a los pacientes del hospital psiquiátrico Dr. Emilio Mira y López de la ciudad de Santa Fe con la comunidad en general, y que de ello devenguen mejoras en el espacio urbano circundante. El hospital psiquiátrico provincial de Santa Fe es uno de los más importantes de su tipo en el país. Además de atender pacientes psiquiátricos, también brinda atención primaria de la salud a la población. Desde 1984 adoptó un régimen “de puertas abiertas”, basado en la libre circulación de sus enfermos por dentro y por fuera del establecimiento. A partir de esa apertura, se concibe como “hospital de día” y se incorporan actividades laborales y expresivas para la reinserción de las personas con dificultades psíquicas, luego de las cuales, los pacientes regresan a sus hogares.

Cabe mencionar que, en la actualidad, el hospital presenta un marcado nivel de deterioro en su infraestructura edilicia (por años sin mantenimiento), por lo que realizar allí intervenciones artísticas también aportaría notablemente a una mejo-

ra de la estética del edificio y a la experiencia fenomenológica de quienes lo transitan y habitan día a día.

También se observa en la ciudad la necesidad de contar con espacios de formación, acompañamiento y seguimiento para las intervenciones artístico-urbanas que sean capaces de generar un impacto positivo en la ciudad, aportando al mejoramiento y la humanización del paisaje urbano. Transformaciones que aporten una mejora física territorial, cambios cualitativos y devengan –dentro de las características especiales de cada sitio– espacios de disfrute cotidiano donde puedan funcionar actividades comunitarias que alcancen objetivos de interés colectivo.

La posibilidad de contar con un ámbito de creación y elaboración de intervenciones participativas de interés ciudadano, que sean inclusivas y mejoren instituciones y espacios urbanos públicos abiertos desde lo artístico, propiciaría las relaciones sociales, de trabajo y utilidad de los pacientes, la generación de vínculos con el mundo exterior al hospital y su externalización. Esto permitiría la creación de un ambiente de trabajo comunitario y de cohesión barrial que, además, favorecerá la formación de colectivos ciudadanos interesados en la mejora de su contexto, con actividades que fortalezcan la inclusión e integración, la igualdad, la no-discriminación, la justicia social, la acción colectiva y el trabajo y aprendizaje participativos.

Por tales motivos, como resultado de los talleres comunitarios del proyecto, se obtendrá la recuperación y revalorización de diferentes espacios del hospital y su entorno inmediato, realizados de forma colectiva con la técnica del mosaico trencadís, con el propósito de generar la participación de la comunidad en la vida ciudadana y su relación con la comunidad del hospital. Esta serie de intervenciones artísticas serán inauguradas en el marco de un *Encuentro Cultural Comunitario de puertas abiertas* al barrio y la ciudadanía.

Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



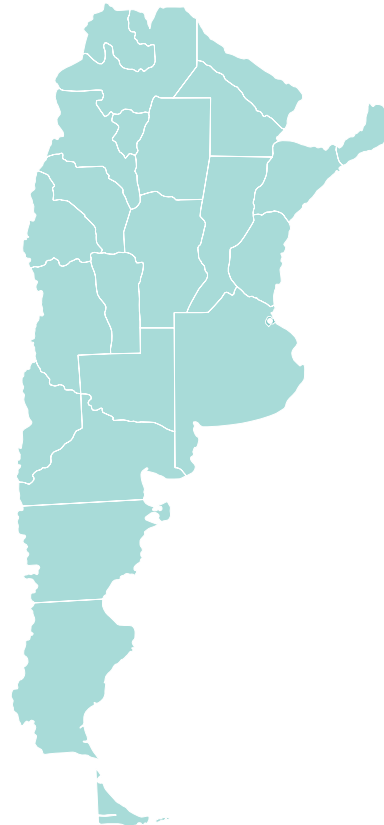
Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**



- Región:** CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
- Proyecto:** Estudio Urbano. Ampliación de acceso a estudio de grabación profesional
- Ciudad y provincia:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Responsable:** Javier Asioli, Nicolas Pfeifer
- Institución:** Estudio Urbano. Dirección General de Música, Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

### Resumen ejecutivo

El proyecto se propone ampliar y potenciar el alcance de las políticas de promoción y formación que ofrece Estudio Urbano para fomentar la actividad musical como motor de desarrollo profesional e inclusión social. Tales objetivos se lograrán mediante la expansión del estudio de grabación, la instalación de una sala de ensayo y la implementación de un plan de comunicación territorial que permita llegar a nuevos sectores de la población, sobre todo a jóvenes residentes en zonas de bajos recursos de la Ciudad de Buenos Aires interesados en la actividad musical.





**Eje del caso:** análisis de las dinámicas de la industria discográfica como base para el desarrollo profesional y la inclusión de músicos de zonas vulnerables de la ciudad.

La irrupción de Internet de manera masiva a finales de los 90 generó cambios estructurales en los modos de producir y consumir música. Tal situación, que a primera vista surgió como un problema, abrió a la vez un espacio para el desarrollo de una incipiente industria alternativa. La nueva situación enfrentó a los músicos jóvenes con la necesidad de convertirse en artífices de su propio desarrollo y de hacerse cargo de muchos aspectos de sus carreras que exceden lo estrictamente musical: producción, comunicación, diseño, cuestiones legales y de derechos, entre otras.

En el plano artístico, este surgimiento de nuevas tecnologías hace más accesible la posibilidad de grabar en condiciones hogareñas pero, al mismo tiempo, los equipos e instalaciones necesarios para lograr un registro de calidad profesional resultan difíciles de alcanzar para la mayoría de los músicos jóvenes.

Ante este escenario, Estudio Urbano se propone aportar herramientas para que los músicos jóvenes puedan desempeñarse en esta nueva realidad, entendiendo que la música es una usina de actividades productivas que tiene el potencial de ofrecer oportunidades de desarrollo a jóvenes de distintas clases sociales. Aun con los cambios en los modelos de comercialización, el corazón de la actividad musical sigue siendo el registro fonográfico, la canción, que es en definitiva la carta de presentación indispensable para que los músicos puedan desarrollar su carrera.

A partir del conocimiento que va adquiriendo entre la población interesada, la demanda de este servicio, que Estudio Ur-

bano viene ofreciendo desde hace diez años, ha crecido de manera sostenida. Los relevamientos realizados por la Subsecretaría de Hábitat e Inclusión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, aliado estratégico del proyecto, demuestran que existe una demanda potencial por parte de proyectos musicales residentes en los barrios más vulnerables de la ciudad. Sin embargo, se detecta en estas zonas un desconocimiento de las políticas de apoyo orientadas a grupos artísticos locales, y ello se refleja en las escasas propuestas de esas áreas que llegan a Estudio Urbano.

Es por esto que, junto con la ampliación del estudio, el proyecto contempla una estrategia de comunicación territorial que consiga incrementar los proyectos recibidos a partir de la ampliación de las convocatorias de Estudio Abierto, tanto en términos de diversidad socioeconómica como de procedencia geográfica.

Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

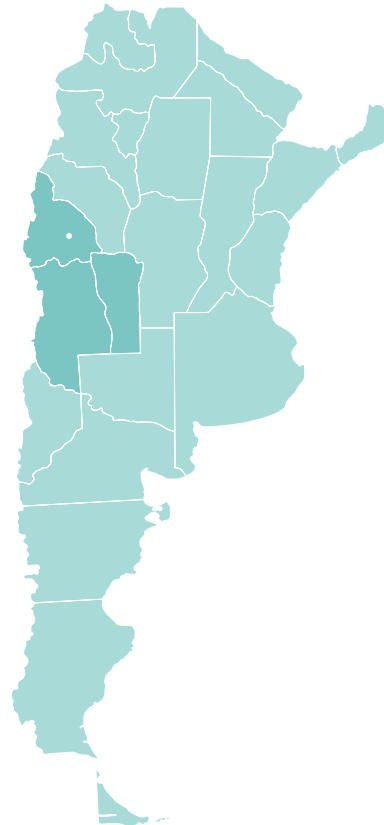
coordenadas, herramientas, proyectos



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**



- Región:** CUYO
- Proyecto:** NAVE: publicación, formación y movilidad
- Ciudad y provincia:** San Juan
- Responsable:** Aníbal Peña
- Institución:** Ministerio de Turismo y Cultura de la provincia de San Juan



### Resumen ejecutivo

NAVE es un proyecto literario basado en la publicación de obras inéditas y la movilidad de autores para divulgación y formación entre Argentina y España. La propuesta consiste en seleccionar, a través de un concurso abierto, tres obras inéditas de texto y/o imagen de tres autores argentinos, para editarlos en ediciones cuidadas e innovadoras. El proyecto incluye, además, la movilidad de los autores seleccionados a España a efectos de su divulgación en el mercado editorial español. Las obras serán presentadas en Madrid, Valencia y Barcelona, y se incluirá un curso de producción editorial con enfoque autogestivo a fines de promover el crecimiento artístico de los autores. Los títulos se comercializarán en Argentina y en España para fomentar una red de contactos entre los diversos actores del proceso editorial.





**Ejes del caso:** estrategias de edición, fomento y promoción para la producción editorial independiente argentina en formato físico y a nivel hispanoamericano.

El proyecto parte de la fértil producción argentina en literatura y artes gráficas, e invita a autores inéditos de las diversas provincias del país a participar de un concurso público para la selección de obras a editar y publicar. Además de ser editados, los trabajos seleccionados se proyectarán hacia los principales centros de producción, difusión y comercialización editorial de España: Madrid, Barcelona y Valencia.

La cultura lectora de Argentina es líder en relación al continente. Pese a que la producción de literatura extranjera sigue ocupando cada vez más espacios en las librerías, nuestro país continúa siendo un gran productor de escritores. Aun así, la exposición de Argentina, como productor literario a nivel mundial, necesita todavía más esfuerzos.

Para atender a esta demanda, el mercado ha superado sus dificultades y ha mantenido el tercer puesto de país que más publica libros en América Latina, apenas detrás de México y Brasil. El 8% del público lector consume libros en formatos digitales, lo que muestra que es aún tímido el crecimiento del seguimiento e-book, mientras que la lectura en papel sigue demandando ejemplares a las editoriales.

Por tales motivos, el proyecto se propone publicar ediciones pensadas y cuidadas que demuestren la importancia de la conformación de catálogos de calidad, junto a la innovación y la experimentación como estrategias a la hora de aprovechar inteligentemente la utilización del papel como soporte.

Otro de los ejes del proyecto es adoptar un modelo de convocatoria que trascienda la tradicional división jerárquica por

género literario, de modo de poder incentivar la experimentación y la dilución de fronteras entre las formas de expresión artística.

Además de acercar a los autores al fértil mercado español (principal centro hispanohablante de edición literaria) y capacitarlos en aspectos de producción editorial autogestiva, el proyecto NAVA aspira a que los autores compartan, a su regreso y a modo de retribución, una serie de espacios de formación y sensibilización hacia jóvenes estudiantes volcando sus experiencias nuevamente en su país de origen y en las provincias de cada autor.

Publicación Digital


# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**



-  **Región:** NEA
-  **Proyecto:** La Cuadra de Arte Vivo
-  **Ciudad y provincia:** Puerto Tirol (Chaco)
-  **Responsable:** Aníbal Friedrich
-  **Institución:** Municipalidad de Puerto Tirol

### Resumen ejecutivo

La Cuadra de Arte Vivo es un proyecto sociocultural que promueve la convivencia entre diversos actores de la comunidad de la ciudad de Puerto Tirol: vecinos, hacedores culturales, municipio, etc. Consiste en la programación y producción de un evento en la vía pública que atienda las múltiples posibilidades creativas y culturales de la comunidad. A través de La Cuadra del Arte, los vecinos conviven, comparten, intercambian y se expresan a través de múltiples manifestaciones artísticas, culturales y comunitarias.



PRINCIPALES PÚBLICOS	DIFERENCIAL	RELACIÓN CON PÚBLICOS	FUENTES DE INGRESOS	RECURSOS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vecinos del barrio Los Aromos, de Puerto Tirol.</li><li>• Artistas, instituciones, colectivos culturales.</li><li>• Vecinos y visitantes, del propio barrio y de localidades vecinas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El proyecto se propone generar una “Red de Instituciones Vivas”, un sistema de relaciones que otorgue visibilidad y circulación a las propuestas artísticas e incremente el profesionalismo de los gestores y creadores participantes.</li><li>• Atendiendo a que en su contexto conviven ciudadanos de diversas nacionalidades y múltiples bienes materiales y simbólicos, el proyecto se basa en el potencial y las posibilidades creativas locales a partir del trabajo en red y la circulación de personas, objetos, ideas, sensibilidades y valores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambientes de encuentro entre vecinos, artistas e instituciones públicas.</li><li>• Recuperación de los espacios de tradición oral.</li><li>• Espacios de diálogo para la convivencia comunitaria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ingresos públicos:</i> aportes de organismos culturales provinciales y nacionales.</li><li>• <i>Aportes privados:</i> a partir de una serie de rondas de vínculos con el empresariado provincial a través de la responsabilidad social.</li><li>• <i>Aportes vía Mecenazgo:</i> a través de la Ley de Mecenazgo del Chaco.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo humano con amplia experiencia y antecedentes en gestión cultural y comunitaria.</li><li>• Personal técnico aportado por el Municipio para cubrir los aspectos de logística del evento.</li><li>• Servicios públicos de alumbrado, limpieza, cargas/descarga de equipamientos, mobiliario, etc.</li><li>• Especialistas de otros campos profesionales para el trabajo interdisciplinario (arquitectura, diseño, moda, gastronomía, música, historia, deporte, etc.).</li></ul>
	<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de un ambiente propicio para que los vecinos/as valoren su conocimiento y adquieran herramientas para interpretar su propia realidad y emprender acciones que les permitan mejorar sus condiciones de vida.</li><li>• Reuniones, talleres para la construcción y recuperación de conocimiento e intercambio de saberes, entrevistas abiertas y colectivas.</li><li>• Creación de la Red Instituciones Vivas, para fomentar la vinculación entre las instituciones de la comunidad, ya sean educativas, culturales, sociales o deportivas.</li></ul>		<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Talleres artísticos y de transmisión de saberes.</li><li>• Rondas de Ideas Vivas.</li><li>• Diálogos compartidos.</li><li>• Espacios de arte reciclado.</li><li>• Feria de platos.</li><li>• Radio Teatro en Vivo.</li><li>• Stands institucionales, charlas y/o actividades de profesionales y organizaciones pertenecientes a la Red Instituciones Vivas.</li></ul>	
<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <p>El modelo de trabajo en alianza es central para el proyecto; algunos de sus socios son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fundación Huoqo.</li><li>• Escuela Municipal de Música.</li><li>• Fundación Luci Akatsuki (Promoción sociocultural).</li><li>• Centro de Cultura Popular (CECUPO).</li><li>• Colectivos culturales de danza, música, teatro y artes visuales de la localidad.</li></ul>			<b>ESQUEMA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Honorarios de artistas y profesionales participantes.</li><li>• Costos de logística (stand, mobiliario, seguridad, insumos, etc.).</li><li>• Equipamiento técnico (sonido, iluminación, energía, etc.)</li><li>• Inversión comunicacional (programas, impresos, papelería, etc.).</li></ul>	

**Ejes del caso:** la construcción de un sistema cultural participativo sobre el patrimonio cultural de inmigrantes, pueblos originarios y migrantes internos.

Los rasgos culturales de la provincia del Chaco están definidos por diversos elementos que confluyen en su historia: el poblamiento indígena (fueron dueños de la tierra por más tiempo que en otras provincias), las distintas oleadas inmigratorias (tanto provenientes del extranjero como desde las provincias vecinas) y la influencia de las provincias vecinas de Salta, Santiago del Estero y Corrientes.

En la actualidad se reconocen tres culturas bien definidas que resistieron el paso del tiempo: los Qom, los Moqoi y los Wichis. A través de espacios de encuentro, interacción y producción con otros aborígenes (por ejemplo, la extracción de madera, la producción de tanino o el cultivo de algodón), se fue generando una circulación de bienes materiales y simbólicos que resultaron en una homogeneización de prácticas culturales, entre ellas, la adopción de instrumentos musicales y danzas nocturnas compartidas por los jóvenes.

De este modo, el suelo chaqueño se fue tiñendo de variados colores culturales, modos de hablar, formas de comportarse, comidas, música y danzas que se mantuvieron con el correr del tiempo y la creación de asociaciones. Estos diversos grupos de recién llegados se van incorporando rápidamente a los nativos, diluyendo en un breve lapso las diferencias de origen. Elementos culturales, y otros propios del folklore, principalmente correntino, se fueron incorporando a los modos de vida de los habitantes del Chaco.

Estos componentes históricos, sociales y culturales, hacen que el territorio elegido para radicar este proyecto resulte atractivo, por la confluencia y el bagaje cultural de historias,

prácticas y saberes. Ante esta realidad, se considera central la puesta en marcha de lo que denominamos “Laboratorios de Convivencia”, espacios dedicados a reconocer y asumir las dinámicas complejas que producen sentidos localmente. Para ello, La Cuadra del Arte Vivo aborda el arte como herramienta movilizadora y transmisora, como una herramienta eficaz a la hora de promover valores, hábitos, costumbres y tomar al sujeto en su totalidad.

En tal sentido, los adultos mayores son convocados como referentes que aportan relatos, historias, procesos que se fueron dando en la localidad y que, aunque algunos ya no estén vigentes, continúan operando como elementos fundantes de la comunidad. En el marco del Laboratorio de Convivencia, los adultos mayores ofician como portadores de aquello perdido, para que hoy pueda ser recuperado y nuevamente realizado.

El proyecto asume las potencialidades de todos los vecinos para consolidar un espacio de participación, escucha y diálogo permanente entre todos los actores involucrados, que toma forma con el Laboratorio de Convivencia. La iniciativa entiende que las dificultades sociales, educativas, ambientales, laborales, son también desafíos culturales, y deben trabajarse colectivamente de cara a lograr los cambios necesarios para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de Puerto Tirol. Siguiendo a Celio Turino, aspiramos a “[...] tejer juntos, en una tela infinitamente compuesta a partir de puntos, antes aislados, que se perciben integrantes de algo más amplio”.

Publicación Digital

# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

coordenadas, herramientas, proyectos



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**



**Región:** NOA



**Proyecto:** Plataforma de comunicación para Fiesta del Poncho



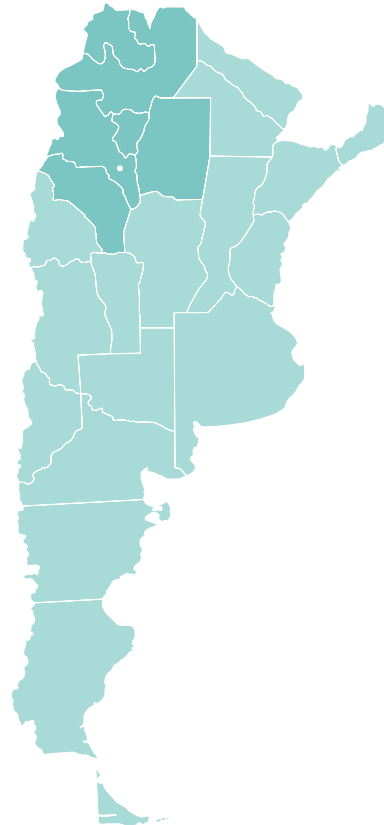
**Ciudad y provincia:** Catamarca



**Responsable:** Evangelina Quiroga





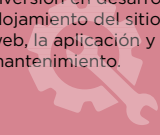


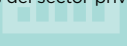


**Institución:** Área de Comunicación de la Secretaría de Estado de Cultura de Catamarca



## Resumen ejecutivo

El proyecto se propone la concepción, el desarrollo y la puesta en línea de una página web, una aplicación para móviles y perfiles de redes sociales destinados a la promoción de la Fiesta Nacional e Internacional del Poncho. Se trata de la celebración popular más importante de Catamarca y la fiesta de invierno más convocante de la Argentina. Se realiza desde hace cincuenta años cada mes de julio, a lo largo de 10 días, en la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca. Las plataformas proyectadas, son la primera etapa de un plan de comunicación que permitirá: 1) integrar y gestionar la información –histórica y actual– de la fiesta; 2) dar respuestas a las demandas de comunicación, tanto de la organización como de sus distintos beneficiarios; 3) generar un archivo público y accesible de su patrimonio; y 4) generar comunidad y sentido de pertenencia global en torno a esta celebración de fuerte arraigo local.

PRINCIPALES PÚBLICOS	DIFERENCIAL	RELACIÓN CON PÚBLICOS	FUENTES DE INGRESOS	RECURSOS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitantes y potenciales visitantes –tanto catamarqueños, como turistas del resto del país y del exterior–; en su edición 2016 asistieron casi 500 mil personas.</li> <li>Segmentos específicos: artesanos, artistas escénicos, músicos, operadores turísticos.</li> </ul> 	<p>La propuesta posee el valor de integrar en una única plataforma digital toda la información requerida por sus visitantes para visitar la fiesta, vinculando una celebración popular de fuerte arraigo y valor patrimonial con su potencial inserción global.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones directas, interactivas y multidireccionales en torno a los vínculos poncho/visitantes/artesanos/artistas.</li> <li>Información sobre servicios y valor patrimonial de la fiesta.</li> <li>Respuestas ante demandas y/o consultas de visitantes.</li> <li>Co-creación de contenidos junto a visitantes, artesanos y artistas.</li> <li>Generación de comunidad e implicancia en torno a la fiesta.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialización de espacios físicos del Predio Ferial Catamarca (sede de la fiesta).</li> <li>Comercialización de espacios de publicidad (cartelería, pantallas, predio, web).</li> <li>Venta directa de entradas, productos regionales y <i>merchandising</i>.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Recursos humanos:</b> desarrolladores de página web y de app, comunicadores, diseñadores, fotógrafos y realizadores audiovisuales.</li> <li><b>Recursos patrimoniales:</b> valor histórico de una fiesta popular de 50 años de existencia. De allí ha surgido un acervo de libros, discos, composiciones musicales, imaginería gráfica, fotografías, videos, ponchos premiados, actores fundantes, artistas, artesanos, museo y predio ferial propios.</li> <li><b>Recursos materiales:</b> computadoras, cámaras, telefonía, micrófonos, grabadores.</li> <li><b>Recursos económicos:</b> inversión en desarrollo y alojamiento del sitio web, la aplicación y su mantenimiento.</li> </ul> 
CANALES DE DISTRIBUCIÓN		ACTIVIDADES CLAVE		
<p>En el caso de este proyecto, el producto coincide con sus canales de distribución: página web, aplicación para móviles y redes sociales.</p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres artísticos y de transmisión de saberes.</li> <li>Rondas de Ideas Vivas.</li> <li>Diálogos compartidos.</li> <li>Espacios de arte reciclado.</li> <li>Feria de platos.</li> <li>Radio Teatro en Vivo.</li> <li>Stands institucionales, charlas y/o actividades de profesionales y organizaciones pertenecientes a la Red Instituciones Vivas.</li> </ul>		
ASOCIACIONES CLAVE		ESQUEMA DE COSTOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de contenidos y comunicación de cada edición de la Fiesta.</li> <li>Resolución de las demandas de información y comunicación por parte de los distintos segmentos de públicos.</li> <li>Desarrollo de archivo público, en línea y de fácil accesibilidad, para poner en valor a la fiesta en su dimensión patrimonial.</li> <li>Implementación de convocatorias, concursos, invitación y demás acciones para promover la implicancia y pertenencia de visitantes, artesanos y artistas.</li> </ul> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel provincial: Secretaría de Turismo, Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Subsecretaría de Medios del Gobierno de Catamarca.</li> <li>A nivel nacional: Consejo Federal de Inversiones (CFI), Ministerio de Cultura de la Nación. Ministerio de Turismo de la Nación.</li> <li>Actores culturales clave: artesanos y artistas escénicos.</li> <li>Auspiciantes y patrocinadores del sector privado.</li> </ul> 		



**Ejes del caso:** potencial comunicacional y alcance global para una celebración local

La Fiesta Nacional e Internacional del Poncho se celebra cada mes de julio, desde 1967, en la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca; en 2017 se cumplieron 50 años de su primera edición. Nacida con el objetivo de reivindicar a esta prenda de vicuña, tradicional y representativa de la provincia, y revalorizar el trabajo de sus hilanderos y tejedores, se ha transformado con los años en el principal evento de la agenda cultural de Catamarca y un enorme atractivo como fuente de turismo cultural.

La fiesta se realiza todos los meses de julio a lo largo de 10 días y 10 noches, y comprende: muestras artesanales y productivas, espacios gastronómicos, una sección infantil –El Ponchito– y un festival con los principales exponentes folklóricos. A lo largo de los años ha sumado nuevos espacios y escenarios que le otorgan dinamismo y mantienen su vigencia. Desde 2017, cuenta con un predio ferial de 24 hectáreas (la Casa del Poncho) y es la primera fiesta popular del país en contar con su museo propio: el Museo Provincial de la Fiesta del Poncho (inaugurado en 2009 en el mismo predio).

Pese a su envergadura y a su rica y valiosa historia, la Fiesta Nacional e Internacional del Poncho no posee una plataforma en línea, ni redes sociales oficiales que permitan a sus visitantes y usuarios conocer las características –sin duda particulares– de la fiesta, su historia y las manifestaciones que asume en cada nueva edición. Posicionada como la fiesta popular más representativa de Catamarca, como la fiesta del invierno más importante de la Argentina y con el sello de promoción internacional “Marca País”, se torna necesaria su presencia institucional a través de una plataforma digital contemporánea que integra su página web, aplicación y redes sociales.

Contar con herramientas de comunicación que contribuyan a organizar, orientar y gestionar todo el movimiento artístico, económico y de personas que conlleva la Fiesta Nacional e Internacional del Poncho resulta indispensable para sostener el crecimiento que ha vivenciado durante sus últimos 5 años. Estas plataformas de comunicación permitirían que, más allá del período presencial de la fiesta, se pueda trabajar a lo largo del año en el posicionamiento de su marca como uno de los principales atractivos turísticos y patrimoniales de la provincia de Catamarca.

Tanto la página web como la aplicación se realizarán a partir de una plataforma ágil y sencilla, de navegación amigable, y que considere los pilares fundamentales de la comunicación a través de plataformas digitales: hipertextualidad, multimedialidad, interactividad, actualización y memoria/archivo. Estas características permitirán, por un lado, gestionar la comunicación y los contenidos que cada nueva edición promueva y, al mismo tiempo, generar un archivo –público, en línea y de fácil accesibilidad– para todo aquel que desee interiorizarse en la historia de la Fiesta.

El diseño de esa arquitectura tendrá en cuenta la fiesta en su dimensión patrimonial, su importancia en el campo de las industrias culturales nacionales y toda la información relativa a los servicios que espera obtener un usuario global que se vincule con sus plataformas.

En definitiva, el presente proyecto se inscribe en el cruce de tensiones entre lo local y lo global: pretende alcanzar a un usuario o visitante global (que podría acceder al sitio, a sus redes sociales y/o descargar la *app* desde cualquier lugar del mundo) para obtener información y participar de una celebración patrimonial delimitada temporal y geográficamente.

Publicación Digital






# GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA

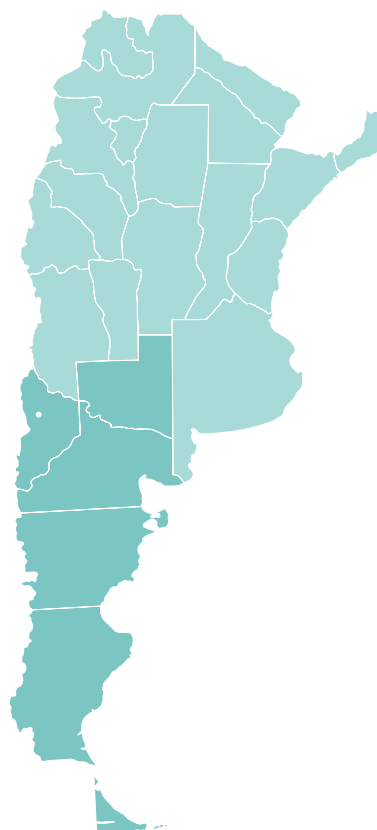
coordenadas, herramientas, proyectos



Ministerio de Cultura  
**Presidencia  
de la Nación**






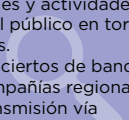
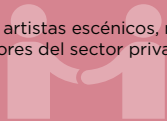
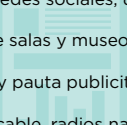


-  **Región:** PATAGONIA
-  **Proyecto:** Excita el arte / Noche de los museos en el Alto Valle Patagónico
-  **Ciudad y provincia:** Neuquén (Neuquén)
-  **Responsable:** Agustina Nicola
-  **Institución:** Coordinación General de Museos, Municipalidad de Neuquén



### Resumen ejecutivo

Se propondrá llevar a cabo la *Primera Noche de los Museos* replicando con impronta regional lo que sucede en las grandes ciudades del mundo. Contando con el apoyo del Museo Nacional de Bellas Artes de Neuquén y de otras instituciones artísticas de la región (en especial de las localidades de Cipolletti y de General Roca), se desarrollará una actividad interdisciplinaria en la que el eje central se dará en torno a los museos del Alto Valle Patagónico. El eje del proyecto es generar hábito sobre la circulación de las actividades específicas como objetos, como portadoras de ideas y como bienes culturales. Entre sus objetivos figuran: trabajar la marca artística de la región en un contexto federal, extender las líneas de acción en torno al desarrollo cultural y ampliar la identidad de una región de relevancia.

PRINCIPALES PÚBLICOS	DIFERENCIAL	RELACIÓN CON PÚBLICOS	FUENTES DE INGRESOS	RECURSOS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residentes de la región Alto Valle; visitantes residentes/aledaños, turistas del país y del exterior.</li> <li>• Segmento específico: jóvenes de 25 a 37 años, que valoran la participación y la colaboración; críticos, exigentes, consumidores de arte, cultural y nuevos medios.</li> </ul> 	<p>En el caso de Neuquén, la ubicación estratégica de las instituciones artísticas conforma una inter-conexión entre museos y espacios exteriores, potenciando el disfrute de las actividades artísticas interiores y exteriores. Una noche novedosa en la que el arte, la cultura y la vida urbana se unen para generar una particular sinergia.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo directo, interactivo y multidireccional, entre museos, visitantes y artistas.</li> <li>• Información sobre la historia, el patrimonio y la programación de cada museo.</li> <li>• Respuestas a las demandas y consultas de los visitantes.</li> <li>• Co-creación de contenidos con residentes, visitantes y artistas.</li> <li>• Relación directa con locales gastronómicos para que se sumen al evento.</li> <li>• Agencias de viaje, hoteles y turistas.</li> <li>• Generación de comunidad y cultura participativa.</li> </ul> 	<p>Recursos propios y recursos colaborativos entre municipios. Aportes de instituciones de gran nivel académico artístico, como lo son la Escuela Superior de Bellas Artes Manuel Belgrano Neuquén, la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN) y el Instituto Universitario Patagónico de las Artes (IUPA), hacen que el proyecto pueda solventar de una manera más estratégica la solicitud de financiamiento a entidades privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con capacidades técnicas y áreas estratégicas como comunicación institucional, logística y transporte.</li> <li>• Líneas de transporte interurbano que vinculan las localidades como recurso colaborativo.</li> <li>• Personal calificado: coordinadores de Museos, museólogos, gestores culturales, productor audiovisual, cuerpos escénicos, músicos, funcionarios de formación cultural (talleres y escuela de arte), directores de salas y museos.</li> <li>• Aportación económica de cada municipio involucrado.</li> </ul> 
CANALES DE DISTRIBUCIÓN		ACTIVIDADES CLAVE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas web de cada municipio.</li> <li>• Página web específica del evento.</li> <li>• Aplicación para móviles y redes sociales.</li> <li>• <i>Streaming</i>.</li> </ul> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance e intervenciones en medios de transporte públicos.</li> <li>• Actividades interdisciplinarias con artistas de teatro y música.</li> <li>• Muestras de arte en vivo en los espacios exteriores de los Museos y de las Salas.</li> <li>• Exposiciones de artes visuales y actividades con el público en torno a ellas.</li> <li>• Conciertos de bandas y compañías regionales.</li> <li>• Transmisión vía <i>streaming</i>.</li> </ul> 		
ASOCIACIONES CLAVE		ESQUEMA DE COSTOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones: Coordinación General de Museos; Secretaría de Cultura y Turismo</li> <li>• Secretaría de Modernización; Secretaría de Gobierno del Gobierno Municipal de Neuquén Capital; Secretarías de Cultura de los municipios invitados; Consejo Federal de Inversiones; Ministerio de Cultura y Ministerio de Producción de la Nación; Banco Interamericano de Desarrollo (BID).</li> <li>• Actores culturales clave: artistas escénicos, músicos, artistas plásticos; auspiciantes y patrocinadores del sector privado.</li> </ul> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de programación artística y su inclusión en la web de cada municipio.</li> <li>• Honorarios artistas convocados (músicos, teatristas, artistas plásticos, talleristas, etc.).</li> <li>• Honorarios programador de redes sociales, <i>community manager</i> y pauta online.</li> <li>• Horas extras para personal de salas y museos, información turística, transporte público.</li> <li>• Digitalización de contenidos y pauta publicitaria por campaña de tres meses.</li> <li>• Campaña en TV abierta, por cable, radios nacionales y provinciales.</li> <li>• Materiales impresos (flyers, dípticos, trípticos, planos).</li> </ul> 		

### **Eje del caso:** la ciudad como escenario artístico participativo

El proyecto Excita el Arte/Noche de los Museos se desarrolla bajo el paradigma del museo participativo, la relevancia de lo público y los vínculos con la ciudadanía a nivel local. Surge bajo la premisa de invitar a vivir los museos desde la perspectiva del encuentro y de la posibilidad de disfrutar un momento único alrededor de las instalaciones propias de los mismos.

*La Primera Noche de los Museos en el Alto Valle Patagónico* replica con impronta regional lo que sucede en las grandes ciudades del mundo. Y para ello se analiza el contexto global, con la idea de poner de relevancia los espacios de los museos, bajo la premisa de repensar y validar con la comunidad las demandas en torno a estos espacios en la actualidad. La finalidad del proyecto se orienta a reconstruir la historia y la vida diaria a partir de la oralidad, la interacción y el aporte de la propia ciudadanía.

El concepto que subyace el proyecto es la generación de experiencias únicas y memorables en torno a los museos, junto a sus públicos, y en el marco de una ciudad más integrada y amigable que permita transitar sus instituciones artísticas de un modo más abierto, integrado y participativo.

Para ello, se toma el recorrido urbano de la región del Alto Valle, en sentido oeste-este, cruzando de ciudad a ciudad, para disfrutar de cada uno de sus museos y de las actividades artísticas en torno a ellos. En el caso de Neuquén, la ubicación estratégica de las instituciones artísticas conforma una interconexión urbana entre museos y espacios, que facilita un circuito cercano, transitable y sin grandes desplazamientos, para disfrutar de una ciudad que se transforma por una noche es un gran escenario artístico participativo.



ISBN 978-987-4012-41-8



9 789874 012418

*Gestión Cultural Pública: coordenadas, herramientas, proyectos*  
es una publicación digital de la Dirección Nacional de Formación Cultural  
del Ministerio de Cultura de la Nación.

Disponible en: [www.cultura.gob.ar](http://www.cultura.gob.ar)