Universidad Nacional de Rosario
Centro de Estudios Interdisciplinarios
Especialización en Gestión Cultural

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

"Gestión cultural universitaria: aportes desde la cátedra Taller de diseño y gestión de proyectos culturales de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Entre Ríos"

Estudiante: Tec. Ma. Victoria Ramírez
Modalidad: Trabajo de Investigación
Directora: Lic. Andrea Mansilla
Año: 2024

Agradecimientos

Quiero expresar un especial y profundo agradecimiento a mi directora Lic. Andrea Mansilla por su guía y apoyo constante, su acompañamiento ha sido fundamental para el desarrollo de este proyecto. También quiero destacar al equipo de personas que me acompaña en mi labor docente. Les traigo en estas imágenes que ilustran los avatares de la tarea cotidiana, como forma de reconocimiento por su valioso compromiso con la educación pública y también como agradecimiento por su generosidad, por darme lugar y espacio para realizar este trabajo en completa autonomía y libertad.

Índice

1. Ningún aprendizaje puede prescindir del viaje..... 3

2. De la idea a la acción: proyectos culturales en el contexto universitario.....4

3. Genealogía de la Tecnicatura en gestión cultural, UNER.....5

4. Objetivos de investigación..... 8

5. Tejiendo conceptos: perspectivas para la gestión cultural.....9

6. Metodología de la investigación..... 15

7. Un enlace con el territorio..... 19

7.1. Una mirada sobre la totalidad de la muestra: análisis de proyectos..... 19

7. 2. Del diseño a la concreción: observando los proyectos gestionados..... 27

7. 3. Estudiantes..... 35

8. Encuentros y desafíos: reflexiones sobre el camino recorrido..... 38

9. Reflexiones finales.....42

10. Bibliografía..... 44

11. Anexos..... 46

1. Ningún aprendizaje puede prescindir del viaje

Antes de empezar el recorrido por este trabajo quisiera decir que esta investigación es, en sí misma, una elección hecha con plena conciencia, quizás impulsada por las complejidades del contexto actual de la educación superior. Es un recorrido posible que surge con el propósito de explorar nuestras prácticas docentes, de mirar con nuevos ojos el valor del trabajo que llevamos adelante en las instituciones públicas, un esfuerzo que no solo representa la labor diaria, sino también el compromiso del Sistema Universitario Nacional.

Como docentes y formadores en Gestión Cultural, asumimos la tarea de reflexionar juntos sobre lo que ocurre en los territorios y de trabajar en estrecha colaboración con otros y otras. Desde mi rol de docente e investigadora, formo parte activa de este proceso, plenamente implicada y consciente de mis propias contradicciones.

La frase *"Ningún aprendizaje puede prescindir del viaje"* sugiere que todo aprendizaje profundo implica un proceso de exploración, transformación y conexión. En el escenario de la gestión cultural, esto resalta cómo cada proyecto no es solo una tarea o meta, sino un recorrido en el que quienes participan –gestores, comunidades y colaboradores– se ven transformados. Gestionar iniciativas culturales no es simplemente implementar técnicas o alcanzar resultados; es embarcarse en un recorrido en el que se descubren nuevas formas de entender y habitar la cultura, de dialogar con el territorio y de aprender de las interacciones que se generan a lo largo del camino.

Al igual que toda investigación, este trabajo requirió su propio recorte, un montaje específico que permitiera ver de cerca lo esencial y hacerlo comprensible. Es entonces desde este lugar que lo propongo como una invitación a reflexionar sobre esos saberes y haceres que, en sus diversas formas, se comparten y se sostienen en la experiencia colectiva.

2. De la dea a la acción: proyectos culturales en el contexto universitario

El presente trabajo integrador final constituye el resultado del proceso de investigación centrado en el trayecto formativo de los y las estudiantes del Taller de diseño y gestión de proyectos culturales de la Tecnicatura en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Este estudio se realizó con el propósito de analizar las particularidades que caracterizan el desarrollo de proyectos culturales en el ámbito universitario, con un enfoque especial en las características del estudiantado y su vinculación con los territorios que habitan.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las áreas o sectores culturales más elegidos para desarrollar proyectos culturales en el contexto de la Facultad de Ciencias de la Educación?
¿Cuáles son las características del estudiantado que cursa el Taller de diseño y gestión de proyectos culturales de la Tecnicatura?
¿Cuántos proyectos culturales desarrollados en el transcurso del cursado llegan efectivamente a gestionarse?
¿Cuáles son las instituciones que se vinculan en mayor medida a los proyectos realizados?
¿Cómo colabora la labor desde la Universidad a los procesos de desarrollo cultural y dinamización territorial?

3. Genealogía de la Tecnicatura en gestión cultural, UNER.

La Tecnicatura en Gestión Cultural de la Facultad de Educación comienza a dar los primeros pasos para su implementación en el año 2007, cuando el Consejo Superior de la Universidad de Entre Ríos aprueba el Plan de Estudios.

En 2015, el plan fue reformulado y quedó en la órbita del Plan de Expansión de la UNER, mediante el cual se crearon carreras en diferentes sedes académicas de la Universidad. Su aprobación permitió dictar una cohorte (a término) que inició el cursado en 2016, organizada en tres años de duración con cursado bimodal (presencial/virtual). (Firmani, Tasat, 2019, p.190)

Desde sus comienzos, la Tecnicatura en Gestión Cultural en la UNER ha tenido como propósito prioritario constituirse en un colectivo activo dentro del contexto de las políticas culturales de la ciudad y la región. Desde el inicio de la carrera, se han generado vínculos sólidos con el entorno local y regional, promovidos tanto por docentes como por estudiantes, lo que ha permitido gestionar lazos institucionales diversos y participar en múltiples instancias de intervención cultural (p.196).

La Tecnicatura, como se dijo anteriormente, se dicta bajo el sistema de educación bimodal.

En ese sentido, la incorporación de la modalidad virtual en el proyecto de la TGC ha facilitado el acceso a la formación universitaria a un mayor número de personas de distintos puntos de la región, ampliando el alcance territorial y fomentando la permanencia de los estudiantes en la carrera (p. 206).

Diseño Curricular

La Tecnicatura en Gestión Cultural es parte de la oferta académica de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos.
Como se expresó en párrafos anteriores abrió su primera cohorte en el año 2016 y cuenta con nueve cohortes consecutivas a la fecha.

El *Taller de diseño y gestión de proyectos culturales* se desarrolla de forma simultánea para estudiantes pertenecientes a dos carreras de la Facultad, la Licenciatura en Comunicación Social, con mención en Procesos Culturales, y la Tecnicatura en Gestión Cultural.

En el caso de la Lic. en Comunicación Social los estudiantes llegan al Taller habiendo cursado las asignaturas del tronco común “Políticas de Comunicación”; “Problemas Contemporáneos de la Comunicación”; “Investigación en Comunicación” del ciclo profesional y las asignaturas del cuarto año correspondientes a la orientación “Procesos culturales Argentinos y Latinoamericanos”; “Comunicación y Conocimiento”; “Tecnología y Sociedad Contemporánea”.

Por otra parte, en la Tecnicatura en Gestión Cultural el taller se desarrolla en el tercer año. Para este momento los estudiantes han cursado las asignaturas del tronco común: “Introducción a la gestión cultural”, “Políticas Culturales”, “Antropología Cultural”, “Animación Sociocultural”, “Administración de la cultura: política, legislación, organismos de servicios culturales”. En tanto que paralelamente el Taller coincide con la realización del “Seminario de gestión de sectores culturales”.

De este modo la cátedra recibe a estudiantes provenientes de dos campos académicos: la comunicación social y la gestión cultural. Los y las estudiantes muestran un perfil diverso tanto en términos de intereses como de habilidades, propios del trayecto formativo que han transitado, por esta razón desde la planificación curricular de la materia se concibe el campo cultural bajo una perspectiva integradora de lo comunicacional y lo cultural por medio de la cual *es el sentido (la producción de sentido) lo que transversalmente estructuraría el trabajo reflexivo-operativo respecto de las herramientas, habilidades y prácticas del diseño y la gestión en vistas a fomentar y fortalecer una actitud tecno-política de inserción en el campo cultural.*[1]

[1] Programa de Cátedra 2023.

En todos los casos *el taller presupone unas trayectorias transitadas por los estudiantes en cuanto a lo disciplinar que permite plantearlo como un espacio de articulación práctica convergente en el concepto mismo de proyecto y cuya conclusión es una producción concreta.*[2]

[2] Idem.

4. Objetivos de investigación

a) Objetivo General

Analizar el proceso de diseño y gestión de los proyectos culturales desarrollados en el marco de la cátedra Taller de Diseño y Gestión de Proyectos Culturales de la Universidad Nacional de Entre Ríos con el fin de conocer su grado de contribución a la dinamización territorial regional.

b) Objetivos Específicos

- Sistematizar de forma digital los Proyectos Culturales desarrollados durante el cursado de la cátedra.
- Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo acerca del desarrollo del proceso de diseño y gestión de los mismos.
- Reconocer el grado de ejecución de los proyectos y los territorios donde se insertaron.
- Identificar categorías relevantes y variables en común en los proyectos.

Hipótesis de Trabajo

El desarrollo de la cátedra Taller de diseño y gestión de proyectos culturales posibilita el ejercicio profesional de los futuros técnicos y técnicas en Gestión Cultural a través de la concreción de un proyecto cultural cuyos resultados contribuyen a la dinamización territorial regional.

5. Tejiendo conceptos: perspectivas para la gestión cultural

Conceptualización de Cultura

Al situarnos en el ámbito académico y en la formación en Gestión Cultural, es fundamental definir de antemano el paradigma desde el cual nos posicionamos para trabajar.
En el caso del Taller de D. y G. ésto resulta de gran importancia, ya que se configura como el espacio de aplicación práctica de ambas carreras y entendemos que la gestión cultural debe hacer explícitos sus principios organizadores, es decir, debe establecer claramente el marco conceptual desde el cual se aborda la tarea de gestionar la cultura.
En este contexto, es relevante identificar la concepción de cultura que orienta la elaboración de políticas culturales y las acciones que se propongan desde el marco de la Cátedra.

Para el análisis del corpus de proyectos que son objeto de estudio de este trabajo, se han considerado diferentes concepciones de cultura que desarrollan distintos autores. Una de ellas es la propuesta por Ezequiel Ander Egg (1992). El autor define tres corrientes o concepciones de Cultura:

La concepción elitista de cultura, que se basa en la idea de que la cultura está asociada exclusivamente con las expresiones artísticas, intelectuales y estéticas más elevadas, como la literatura clásica, las bellas artes, la música académica, etc. Según esta visión, la cultura es algo que pertenece a una élite social o intelectual, y se distingue de las manifestaciones culturales populares o masivas, que son vistas como de menor valor. En este marco, la cultura se concibe como algo que debe ser preservado, protegido y transmitido por una élite cultivada que tiene la responsabilidad de mantener el "alto nivel" cultural de una sociedad. Para el autor esta dimensión de cultura es restringida y excluyente.

La concepción antropológica. Esta perspectiva es más inclusiva. Es el estilo de vida adquirido. Considera la cultura como el conjunto de prácticas, valores, creencias,

costumbres, símbolos, y modos de vida, estilo de ser, de hacer y de pensar, que caracterizan a una sociedad o grupo humano. y que incluye tanto las expresiones artísticas e intelectuales como las formas de vida cotidianas, las tradiciones, la gastronomía, las lenguas, los rituales, etc. Aquí, la *cultura* es vista como un fenómeno totalizador que da sentido a la vida en sociedad y que es compartido por todos los miembros de la comunidad. Esta dimensión según el autor es más abarcativa pero se reduce solo a la expresión del pasado.

La concepción de *cultura como proyecto a construir.*

Este enfoque ve la cultura como un proceso dinámico y en constante construcción, que se orienta hacia el futuro. Aquí, la cultura no es algo estático que se recibe y preserva, sino algo que se crea, transforma y proyecta. Se entiende como un *proyecto colectivo* en el que la sociedad participa activamente para definir su identidad, sus valores, y su dirección. Esta visión está vinculada a la idea de que puede ser un motor de cambio social, desarrollo y transformación, y que todos los miembros de la sociedad pueden contribuir a su construcción. Es una noción que enfatiza el papel activo de las personas y las comunidades en la creación de sus culturas.

Esta idea de *Cultura como proyecto a construir* la podemos relacionar con el concepto de Democracia Participativa elaborada por Néstor García Canclini (1987), que remarca la importancia de la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y la gestión de los asuntos públicos, incluida la esfera cultural. Según este autor, este modelo de gobierno implica que los ciudadanos no solo eligen a sus representantes políticos, sino que también intervienen directamente en la formulación y ejecución de políticas públicas, incluidas aquellas relacionadas con la cultura.

Estas intervenciones pueden manifestarse a través de diversos mecanismos, como la contribución en la gestión de espacios culturales, la organización de eventos y actividades culturales comunitarias, la creación de redes de colaboración entre artistas y creadores, y la implementación de políticas culturales que fomenten la inclusión y la diversidad.

Otro modo de concebir la cultura que resulta de interés para este trabajo es la propuesta por George Yúdice, teórico cultural, que ha desarrollado la noción de "cultura como recurso". Éste planteo refiere a la idea de que la cultura no solo tiene un valor simbólico o estético, sino que también puede ser vista como un recurso económico y político con un potencial significativo para el desarrollo y la transformación social (Santillan Guemes, 2010).

Desde esta perspectiva, *se la concibe como un conjunto de recursos tangibles e intangibles que pueden ser utilizados para promover el desarrollo económico, social y político de una sociedad*. Estos recursos pueden incluir desde el patrimonio histórico y artístico hasta las prácticas culturales contemporáneas, las industrias creativas, y las habilidades y conocimientos de una comunidad.

En resumen, la noción de "cultura como recurso" destaca su potencial transformador en múltiples ámbitos de la vida social y económica, y subraya la importancia de reconocer y valorar la diversidad cultural como un activo para el desarrollo humano y la sostenibilidad.

Desarrollo y políticas culturales

También es relevante establecer aquí la relación que existe entre cultura y desarrollo. Entendemos el desarrollo cultural como un “proceso que debe conducir a la garantía del libre acceso y participación de la población en el conocimiento, uso, disfrute y creación de los bienes, hechos y servicios culturales” (Aballay, 2014. p.31).

La cultura, como se ha señalado, ocupa un papel cada vez más crucial y firme en los procesos de desarrollo, influyendo de manera transversal en las políticas sociales, económicas y de ordenación territorial a nivel local. Su impacto se manifiesta de manera decisiva en cualquier proceso de transformación territorial, vinculándose con el fortalecimiento institucional, la movilización ciudadana, la cohesión social, la diversidad y la universalización de las libertades civiles.

En el contexto del desarrollo cultural, las políticas culturales se definen como el conjunto de principios, prácticas y procedimientos estructurados para alcanzar

objetivos específicos. Según Ezequiel Ander Egg (1992), estas políticas son herramientas fundamentales para orientar las acciones en el ámbito cultural, asegurando coherencia y propósito en las intervenciones.

Por su parte, el autor García Canclini amplía esta definición al señalar que las políticas culturales comprenden tanto las intervenciones explícitas como las implícitas realizadas por diversos actores: el Estado, las instituciones de la sociedad civil y los grupos comunitarios organizados (Aballay, 2014). Esta perspectiva resalta la naturaleza multiactoral y participativa de las políticas culturales, subrayando que no se limitan a una sola entidad, sino que son el resultado de un entramado complejo de relaciones e iniciativas.

En este marco, el rol del gestor cultural adquiere una relevancia particular ya que es el agente encargado de articular estas intervenciones en el territorio, actuando siempre en diálogo con él, lo cual no sólo implica comprender las dinámicas culturales locales, sino también mediar entre las diversas perspectivas y necesidades de los actores involucrados, garantizando que las políticas culturales sean significativas y efectivas en su implementación.

Asimismo, es fundamental en este punto establecer lo que entendemos por gestión cultural. Rubens Bayardo define a la gestión cultural como una práctica profesional asentada en conocimientos pluridisciplinarios, ligada al acontecer y a la acción, que exige la intervención, la valoración y la no neutralidad (Bayardo. 2005. p.9)
Concibe al gestor cultural como un mediador que opera desde una perspectiva generalista entre la diversidad de actores y cuerpos disciplinares que participan del proceso cultural.

Podríamos decir, entonces, que la gestión cultural es una práctica profesional llevada a cabo por un agente o actor (gestor/ra) que posee conocimientos pluridisciplinarios, y que articula intervenciones en el territorio siguiendo ciertos principios encuadrados en una política cultural preestablecida.

Formación del Gestor/ra Cultural

En este contexto, la práctica profesional de la gestión de la cultura exige desarrollar el pensamiento desde múltiples dimensiones: la experiencia práctica, el trabajo de campo, la reflexión teórica, el uso de metodologías adecuadas y el diálogo constante con otros actores.

La formación en gestión cultural, como señalan Morán y Navarro (2019), requiere un equilibrio entre lo teórico-reflexivo y lo práctico. Un enfoque cuya praxis no solo produzca conocimiento específico, sino que también fomente un pensamiento crítico capaz de traducirse en acciones significativas. En este sentido, el aprendizaje no debe limitarse a la adquisición de competencias técnicas, sino que debe incorporar y valorar las trayectorias y saberes previos de cada individuo, entendiendo que el proceso de aprendizaje es tan relevante como los resultados que se alcanzan.

Además, esta práctica supone la capacidad de convocar a personas con la voluntad de construir proyectos colectivos. Estos proyectos deben basarse en horizontes compartidos que generen espacios y significados, situados tanto en un contexto físico como simbólico e histórico. En este sentido, es fundamental desarrollar la habilidad de interpretar la demanda social, entendida como la identificación de los problemas que una sociedad considera prioritarios.

En conclusión, un gestor cultural desde esta perspectiva debe poseer una combinación de habilidades y aptitudes que lo capaciten para desempeñar su rol de manera responsable. Es primordial que tenga una visión estratégica, lo que implica la capacidad de planificar a largo plazo, identificar oportunidades y anticiparse a los cambios en el entorno cultural.
Además, debe ser un mediador capaz de articular intereses y necesidades diversas, y un promotor activo de la participación ciudadana en la cultura, fomentando la inclusión y el acceso equitativo a los bienes culturales. Es esencial que considere las dimensiones éticas y políticas de su gestión, promoviendo valores como la diversidad, la equidad y la sostenibilidad.
Por último, debe poseer sólidas habilidades en administración y gestión de recursos, incluyendo la capacidad de manejar presupuestos, coordinar equipos y evaluar el impacto de los proyectos para garantizar su viabilidad y efectividad.

El proyecto como herramienta metodológica del gestor.

En el ámbito cultural, es fundamental comprender y diferenciar ciertos conceptos que hacen al trabajo metodológico del gestor y que guían su práctica.
Dependiendo de la magnitud de la tarea que se pretenda hacer el gestor/ra trabajara según distintas escalas:

- *Plan*: Constituye las líneas generales que orientan una voluntad, proyectándose a mediano y largo plazo, y abarcando múltiples dimensiones.
- *Programa*: Derivado de estas líneas directrices, se enfoca en un aspecto particular, desarrollándose con mayor profundidad.
- *Proyecto*: Actúa como la unidad mínima de intervención, se enmarca dentro de un programa y se materializa en acciones concretas y específicas.

En el marco de este trabajo de investigación el eje de estudio estará puesto en el proyecto, como la unidad mínima de producción concreta.

Un proyecto, entonces, es la cristalización de una voluntad que, en el campo cultural, se define como política cultural. Esta política cultural engloba el conjunto de valores, ideas y objetivos que un individuo, grupo u organización desea promover.

Emerge así como una *herramienta metodológica* fundamental ya que actúa como un referente, una guía estructurada que al mismo tiempo conserva la flexibilidad necesaria para adaptarse a diferentes circunstancias. Además, ésta herramienta tiene un carácter colectivo y compartido, promoviendo la participación activa y el compromiso de todos los involucrados.

6. Metodología de la investigación

El enfoque metodológico seleccionado para este trabajo de investigación es el mixto, ya que combina elementos de análisis cualitativo y cuantitativo para abordar de manera integral las características y variables comunes de los proyectos culturales desarrollados en la cátedra.

Para la recolección de datos, se empleó el análisis documental, centrado en el corpus de proyectos culturales producidos por los y las estudiantes durante los años 2018 a 2023. Estos proyectos constituyen datos primarios, recolectados directamente de los registros académicos y documentales generados en el marco de la materia.

El objetivo principal de la metodología fue explorar las características compartidas y las variables comunes presentes en los proyectos, con el propósito de generar un conocimiento sistematizado sobre las prácticas desarrolladas en el contexto del taller y su vinculación con el territorio.

Al adoptar este enfoque, se logró una comprensión más amplia de los elementos clave que definen el diseño y la gestión de proyectos culturales en el ámbito universitario, destacando tanto las fortalezas como los desafíos en este proceso formativo.

El abordaje metodológico de este trabajo se realizó en primer lugar, sobre el total del corpus de proyectos desarrollados en la cátedra. Luego, se seleccionaron aquellos que efectivamente se gestionaron para llevar a cabo un estudio más exhaustivo a partir de los siguientes ejes y variables.

Descripción de ejes y variables de análisis

Ejes	*Apartado*	*Variables*
1. Análisis sobre la Totalidad de la muestra	*Diseño*	Sectores culturales
		Títulos
		Dispositivos
		Bibliografía
2. Observación sobre los proyectos gestionados	Gestión	Grado de ejecución: total o parcial.
		Geolocalización
		Destinatarios
		Conformación de los equipos
		Instituciones vinculadas
3. Estudiantes		Nº de estudiantes que cursaron por año
		Lugar de residencia.
		Género

Ejes 1: Análisis sobre la totalidad de la muestra.

Este eje indaga respecto a la totalidad del corpus de proyectos culturales desarrollados en el Taller de diseño y gestión de proyectos culturales entre los años 2018 y 2023, poniendo el énfasis solo en los aspectos del diseño.

Para el análisis de los **sectores culturales** se tomaron como referencia dos dimensiones de la gestión cultural, que por sus características se adecuan al enfoque de los proyectos culturales estudiados.

Aquellos proyectos vinculados a la gestión artística, (sean o no sean con lógica industrial), y aquellos relacionados a la gestión de dinamización territorial. (Mestres, 2018, p. 11)

En el caso de los proyectos de gestión artística se abordan aquellos que de alguna manera promueven ciertos aspectos vinculados a las industrias culturales y creativas, y que se relacionan con aspectos del registro estético de la cultura.

En cuanto a los sectores culturales incluidos en este grupo se tomó como referencia la clasificación que propone el SINCA (Sistema de información cultural de la Argentina), que son Artes Visuales, Artes Escénicas y Espectáculos, Audiovisual, Editorial, Música, Patrimonio Material e Inmaterial, Diseño y Artesanía, Contenidos Digitales y Formación Cultural.[3]

Por otro lado, los proyectos de gestión de dinamización territorial se inscriben dentro del paradigma de la cultura para la transformación social, promoviendo la participación y organización comunitaria para fomentar el cambio social. En esta línea, se consideran los sectores culturales definidos por el programa Puntos de cultura, que identifica tres áreas específicas.

En primer lugar, Cultura y arte para la transformación social, que abarca proyectos vinculados a la promoción de los derechos culturales y a utilizar al arte como herramienta de inclusión social; cuyo objetivo central no pasa por la formación de artistas, sino por el proceso que atraviesan quienes participan de ellos para mejorar sus condiciones de vida.

En segundo lugar, el área de Comunicación popular, cuyo núcleo son las producciones audiovisuales, radiales y multimedia con contenidos y materiales producidos por los sectores populares y que reflejan sus realidades desde una perspectiva propia. (Contenidos que entran en tensión con los hegemónicos).

Y por último, la Economía social, cuya base son los proyectos enmarcados en el cooperativismo, el mutualismo, los emprendimientos colectivos de producción popular, etc., por su lógica democrática de reparto del trabajo y las ganancias, como así también, por los valores solidarios que promueve.

[3] Informe de Cadena de Valor. Pag.6

Para analizar estos proyectos, se tomaron en cuenta además otras variables. Una de ellas son los **títulos**, los cuales ayudan a identificar las palabras clave más utilizadas, señalando las áreas de interés más recurrentes. También se consideran los **dispositivos**, es decir, los instrumentos, herramientas o mecanismos que los proyectos emplean para alcanzar sus objetivos. Finalmente, la **bibliografía** referenciada en los trabajos permite observar cuáles son los autores y fuentes bibliográficas que los estudiantes eligen con mayor frecuencia como soporte teórico para sus proyectos culturales.

Este enfoque integral permite entender no sólo los objetivos de cada proyecto, sino también las herramientas y fundamentos teóricos que los sustentan, y el contexto social en el que operan.

Eje 2. Observación sobre los proyectos Gestionados

En este caso se analizaron solo el grupo de proyectos que efectivamente fueron gestionados durante el cursado del Taller de diseño y gestión de proyectos culturales, en el período ya mencionado.

El análisis de los proyectos de este apartado se lleva a cabo mediante *variables clave*. El **grado de ejecución** permite evaluar el avance de cada proyecto, identificando si fue ejecutado en su totalidad o sólo parcialmente. La **geolocalización** indica el lugar físico donde se desarrolló el proyecto, especificando la localidad. En el caso de actividades virtuales, se considera como geolocalización la ciudad de origen o aquella donde el proyecto tuvo mayor influencia territorial.

La variable **destinatarios** facilita el conocimiento del público objetivo, identificando a los beneficiarios o grupos a los que está orientado el proyecto. La **conformación de los equipos** describe la composición de los equipos de trabajo, señalando si estuvieron integrados exclusivamente por estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Social, de la Tecnicatura en Gestión Cultural, o si se trató de equipos mixtos. Por último, se analiza el tipo de **instituciones** con las que los proyectos

establecen vínculos, clasificándolas en tres categorías: públicas, privadas y del tercer sector.

Estas variables proporcionan una visión integral del alcance, la orientación y la estructura de cada proyecto, permitiendo una comprensión más profunda de su ejecución y de los actores involucrados.

Eje 3: Estudiantes

Este eje pretende visualizar algunas características relevantes del conjunto de estudiantes que han cursado la cátedra, como la **cantidad de estudiantes** que cursaron la materia por año, su **lugar de residencia** y el **género**.

7. Un enlace con el territorio

7.1. Una mirada sobre la totalidad de la muestra: análisis de proyectos.

Atendiendo la clasificación que se describió oportunamente el resultado del análisis de los **sectores culturales** arrojó el siguiente resultado, sobre un total de 47 proyectos, 30 se relacionaron a la Dinamización Territorial y 17 a la Gestión Artística.

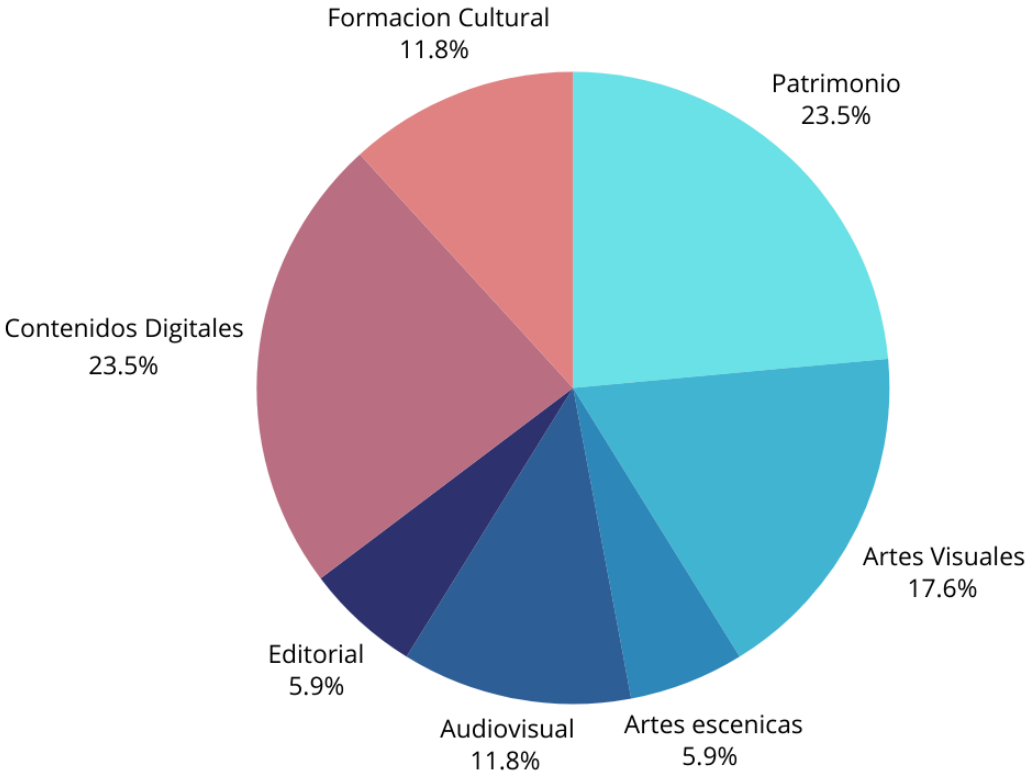
Estos resultados evidencian una marcada tendencia hacia proyectos enfocados en la cultura y comunicación comunitaria. Ésta orientación puede relacionarse con la influencia de las carreras de Comunicación Social y Ciencias de la Educación en la formación de los estudiantes, dado el impacto de las materias compartidas con esas carreras y las trayectorias académicas de los docentes que las dictan en el marco del plan de estudios de la Tecnicatura. Por otro lado, un porcentaje significativo de estudiantes se desempeña o se proyecta hacia roles en la gestión pública de la cultura, lo que refuerza su inclinación hacia proyectos que promuevan la participación y fortalezcan la cultura comunitaria en sus entornos.

Proyecto Bordado Hasenkampense. 2022. Dinamización Territorial.

Es interesante también mirar el desglose de estos dos ejes, que nos muestra algunas particularidades.

Para los proyectos de Gestión Artística la clasificación arroja los siguientes datos. Sobre un total de 17 proyectos pertenecientes a esta categoría, 4 corresponden a Patrimonio, 4 a Contenidos Digitales, 3 a Artes Visuales, 2 al rubro Audiovisual , 2 al de Formación Cultural, 1 (uno) proyecto para el rubro Artes escénicas y 1 (uno) para el rubro Editorial. No se presentaron proyectos relacionados a los rubros Diseño y Música en el periodo estudiado.

Aquí vemos la información en porcentajes:



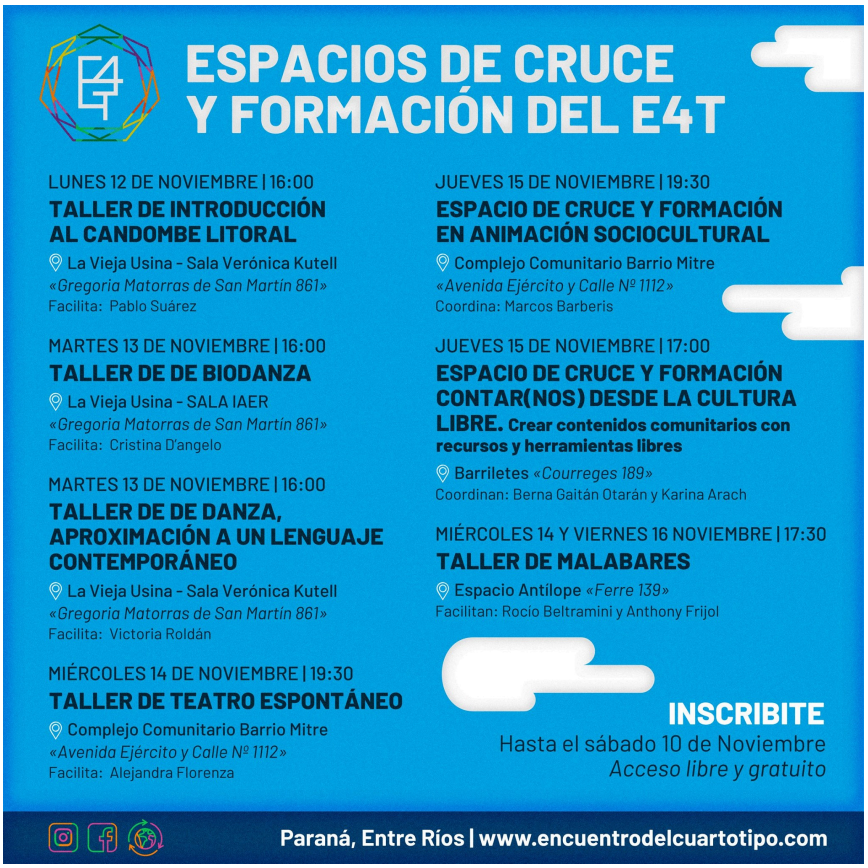
Del análisis de estas variables podemos decir que se evidencia una tendencia a vincular acciones culturales al entorno virtual o de circulación digital.

En este sentido es interesante ver cómo se configura el territorio digital para la Gestión Cultural, sus particularidades y desafíos, aunque no es un punto a profundizar en este trabajo.

Proyecto Mavec - Mapa Virtual de Espacios Culturales. 2018. Gestión Artística. Contenidos Digitales.

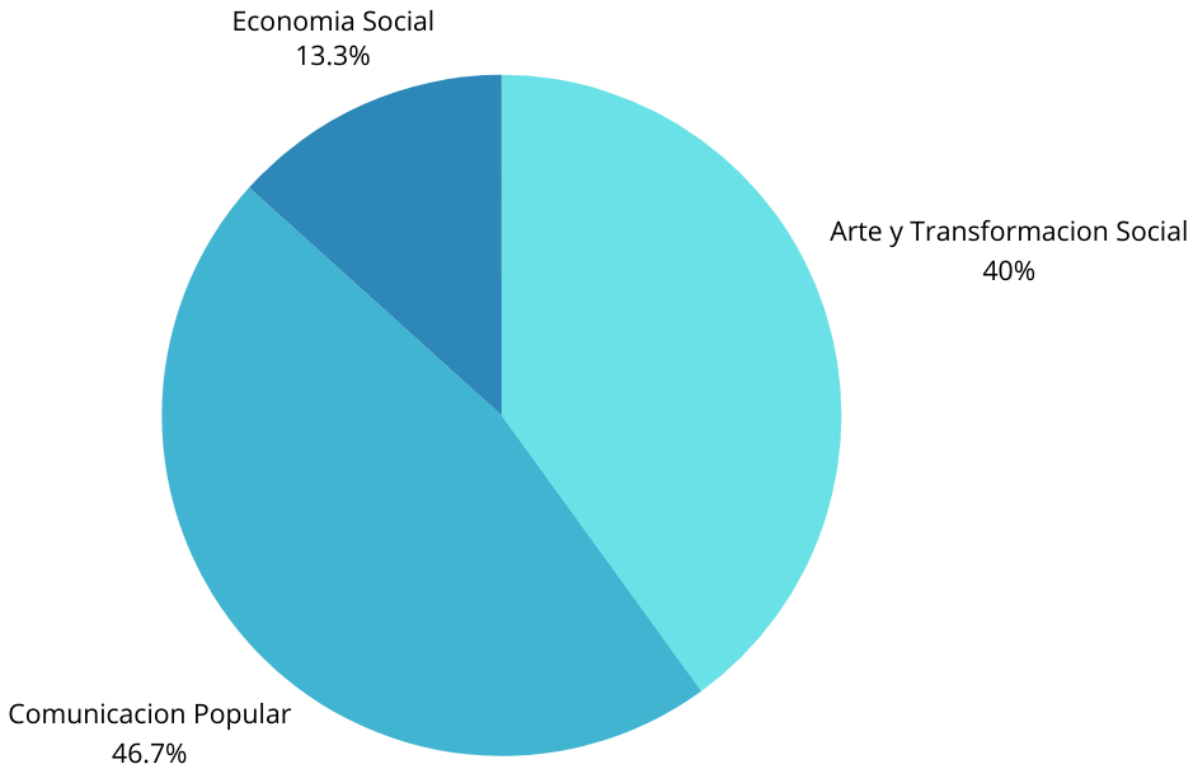
Por otro lado, le siguen en orden de importancia los proyectos relacionados al patrimonio cultural, tanto material como inmaterial y a las artes visuales.
Con relación a esto resulta interesante observar en el análisis de este apartado como convergen de alguna manera las nociones más conservadoras, asociadas a una concepción más clásica o elitista, como es el patrimonio, con una perspectiva absolutamente actual vinculada a las nuevas tecnologías y las actuales formas de circulación de la información.

También se observa un porcentaje alto de proyectos cuyas acciones se orientan a la formación cultural, lo cual evidencia que estas instancias ya sean dentro del ámbito formal o informal son percibidas como una necesidad de la comunidad.



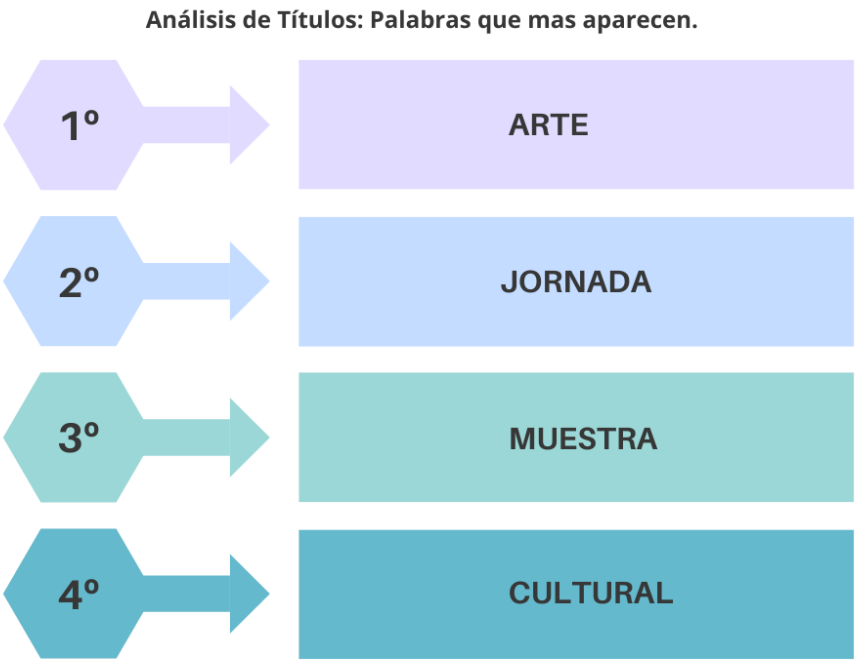
Proyecto Encuentro cercano del cuarto tipo - 2018.
Formación Cultural.

En el caso de los Proyectos de Dinamización Territorial sobre un total de 30 proyectos, 14 pertenecen a Comunicación Popular, 12 a Arte y transformación social y 4 a Economía social. Expresado en porcentajes quedaría de este modo:



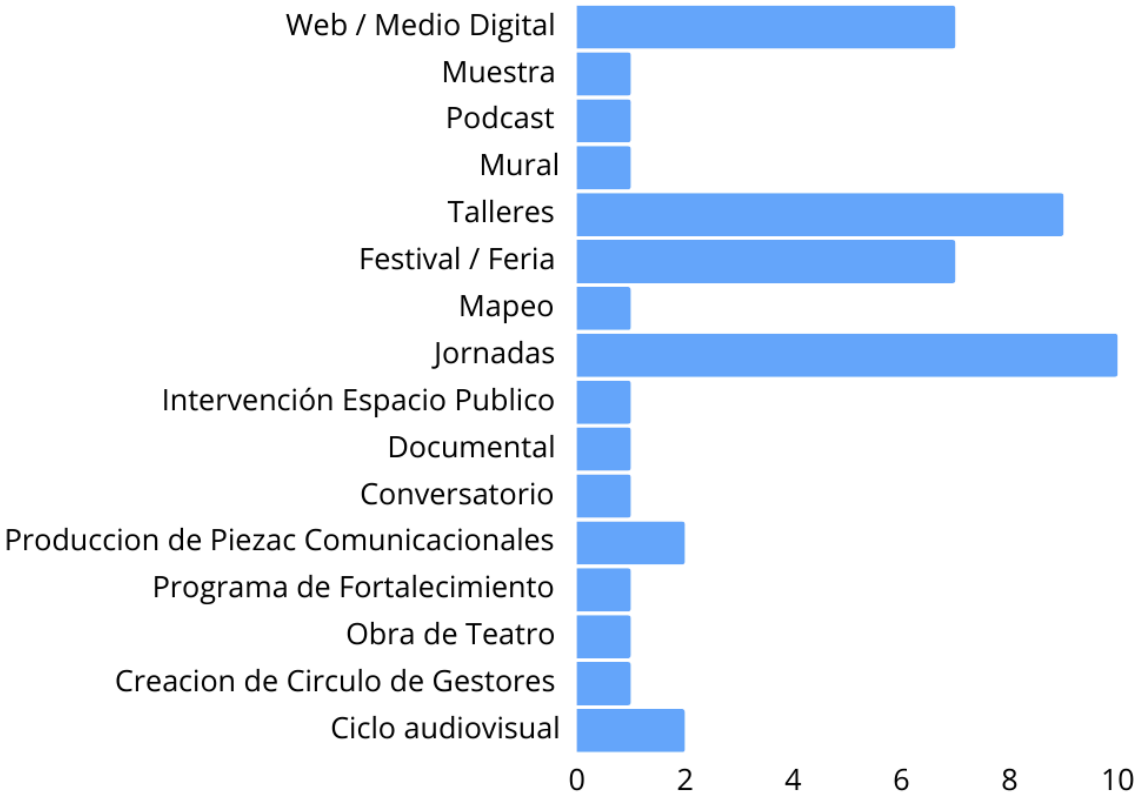
El análisis de las palabras más recurrentes en la enunciación de los **Títulos** en la denominación de los proyectos arrojó el siguiente resultado[4]:

[4] Ref: https://www.contadordepalabras.com/ https://wordcount.com/es/



En cuanto a los **dispositivos** utilizados como medios para el desarrollo de los proyectos se observa que las jornadas (21.7%) y los talleres (19.6%) son los dispositivos más utilizados, seguidos por el desarrollo web y plataformas digitales, así como Festivales y Ferias (ambos con un 15.2%). Estos datos reflejan una tendencia hacia formatos que promueven el intercambio, la participación y la construcción de redes comunitarias. También se ve reflejada la intención de que el impacto sea expansivo y llegue a la mayor parte de la comunidad.

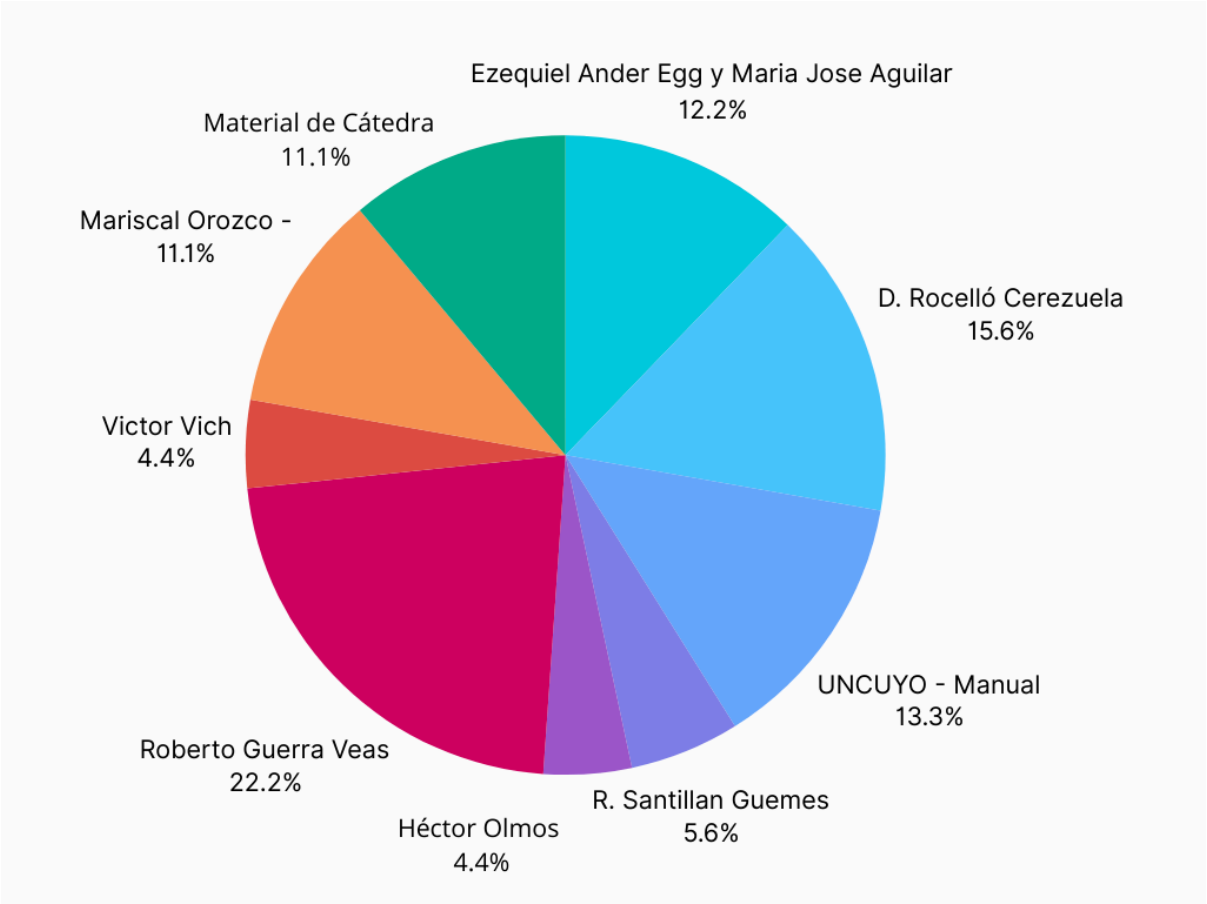
Dispositivos más utilizados:



En relación con esto último es pertinente hacer alguna mención en cuanto a los **destinatarios** de los proyectos, una variable que se analizó pero que no se pudo sistematizar por sus complejidades, por lo cual no fue posible separar grupos o públicos específicos, ya que los proyectos en general incluyen varios o bien apuntan al conocido “público general”.

En cuanto a la **bibliografía** utilizada por los/las estudiantes como referencia para el diseño de sus proyectos culturales los resultados del análisis fueron estos.
Con el mayor porcentaje encontramos al autor chileno Roberto Guerra Veas, con su manual “Elaborando un proyecto cultural". Guía para la formulación de proyectos culturales y comunitarios”. En segundo lugar sigue al autor Español David Rocelló Cerezuela, con su manual “Diseño y evaluación de proyectos culturales” y en tercer lugar el manual “Formulación de proyectos culturales” de la Universidad Nacional de Cuyo.

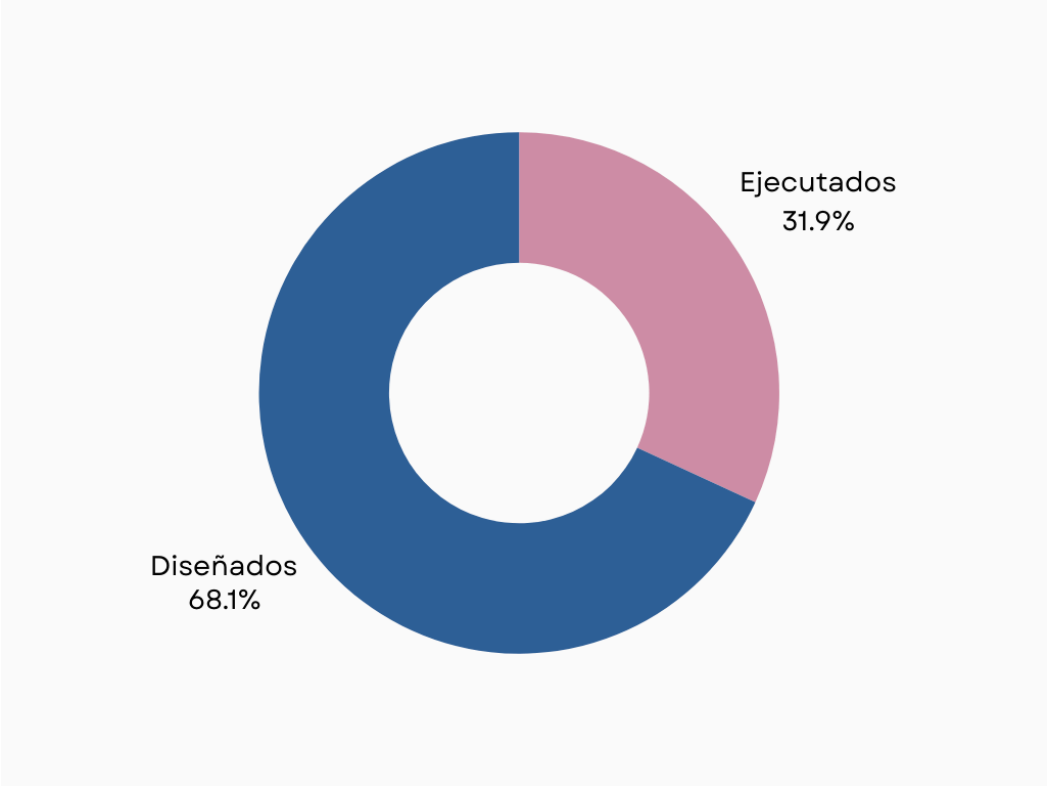
En el cuarto lugar se ubican los autores Ezequiel Ander Egg y María J. Aguilar Idañez, con el texto “Cómo elaborar un proyecto, guía para diseñar proyectos sociales y culturales”. Finalmente en el quinto lugar encontramos con igual porcentaje a Jose Luis Mariscal Orozco con la “Serie de cuadernos para la gestión cultural municipal”, y los materiales y apuntes desarrollados por la Cátedra.



La selección de referencias bibliográficas destaca una preferencia por autores y materiales de enfoque comunitario y sociocultural. Esto indica una inclinación hacia marcos teóricos y guías prácticas que priorizan la dimensión participativa y comunitaria de los proyectos culturales. En segundo lugar, se observa el uso de bibliografía con un enfoque más técnico-procedimental, lo que sugiere que los estudiantes también valoran herramientas concretas de planificación y evaluación para el desarrollo de sus proyectos.

7. 2. Del diseño a la concreción: observando los proyectos gestionados

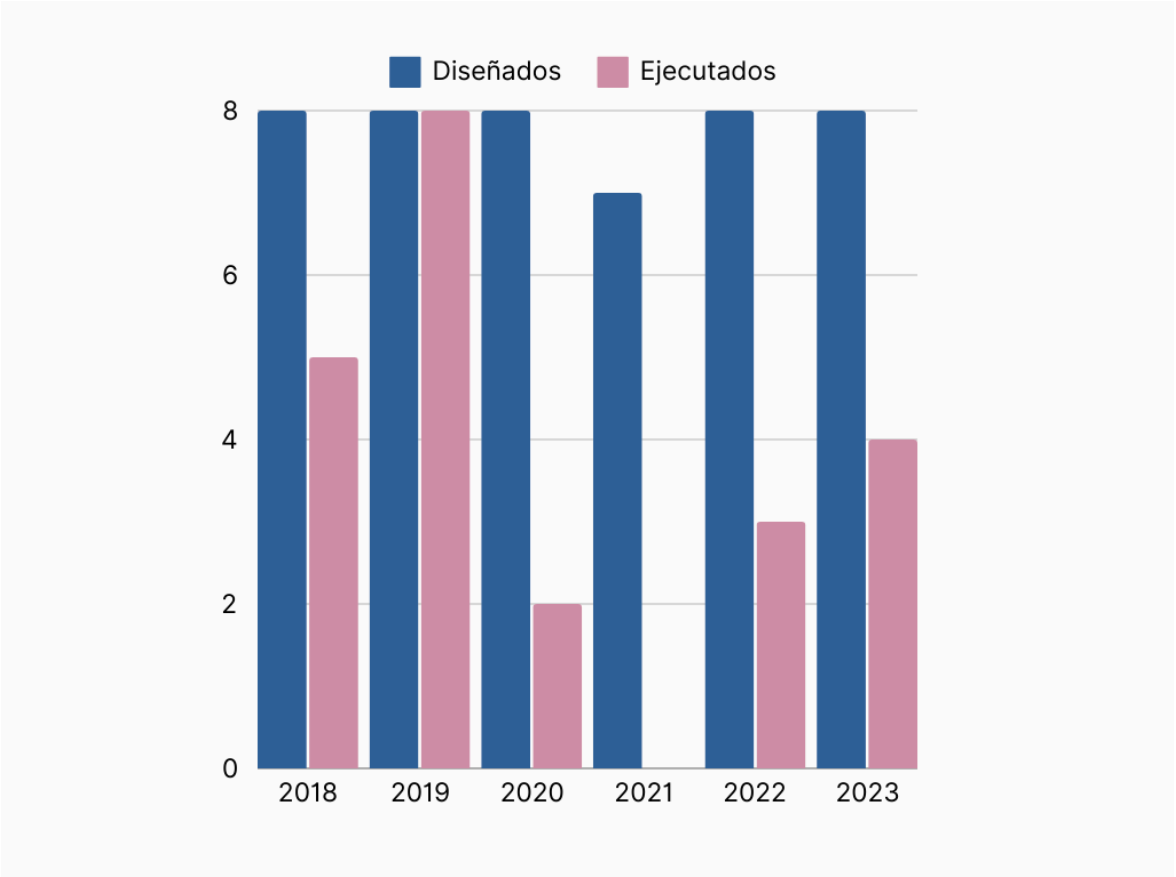
Observando la variable **grado de ejecución: total o parcial**, el análisis general mostró que sobre un total de 47 proyectos diseñados, 22 fueron gestionados total o parcialmente. Esto nos da un resultado en porcentajes de 31.9 % de proyectos realizados sobre un total de 68.1% que completaron la fase de diseño pero no se llevaron a cabo.



En el siguiente gráfico podemos observar el porcentaje de ejecución dividido por años de cursada, siendo los primeros los de mayor porcentaje. Resalta el dato de que en el año 2021, post pandemia, no hubo proyectos gestionados.

Esta circunstancia tiene que ver con la dinámica que se dió durante ese año que no permitía proyectar acciones ni a corto ni a mediano plazo por las dificultades que traía la suspensión repentina de actividades en cualquier ámbito a causa de los focos de contagios por covid-19 y de las tareas preventivas que se aplicaban.

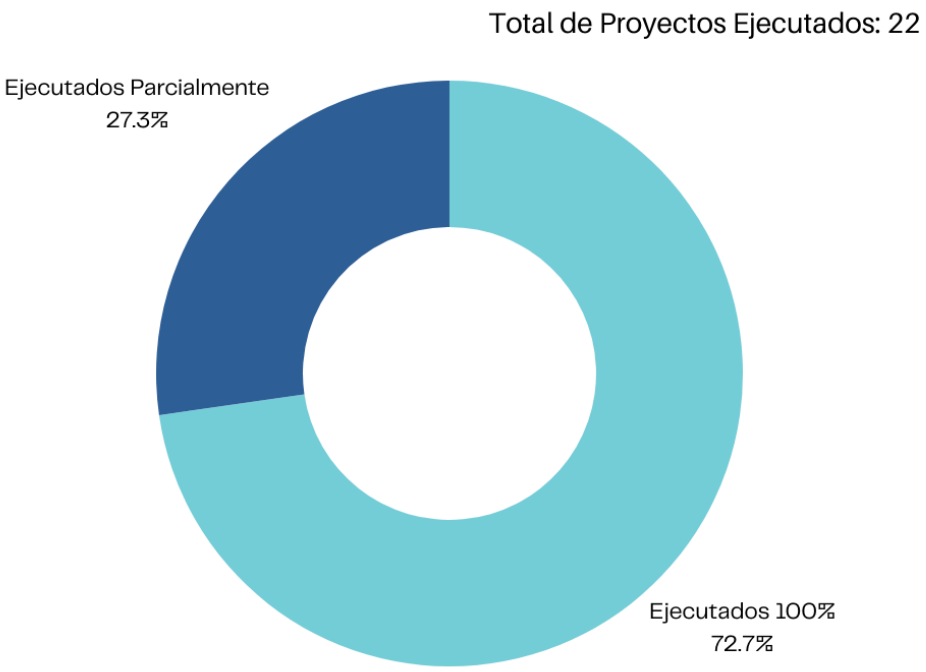
Durante ese periodo, resultaba muy complejo tener continuidad en la gestión de alguna iniciativa, a diferencia del año 2020 que si bien fue un año de aislamiento preventivo y obligatorio se lograron concretar algunas pensadas específicamente para ese contexto.



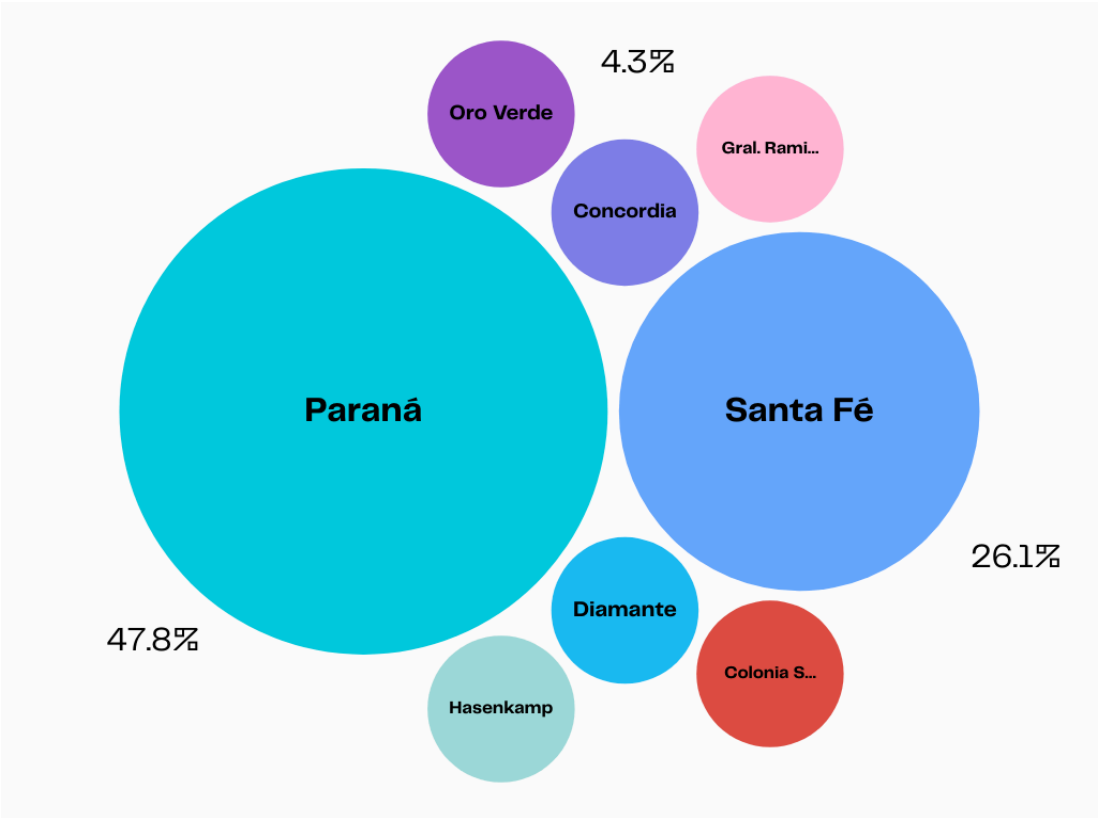
Proyecto Teatro en la Cortada - 2020 / 2021. Grado de ejecución total.

Del análisis en particular podemos distinguir entre proyectos gestionados en un 100% o parcialmente.

De un total de 22 proyectos, el 72.7% se ejecutó completamente mientras que un 27.3% lo hizo parcialmente.



En cuanto a la **geolocalización** de los proyectos el análisis de los lugares donde fueron llevados a cabo arroja el siguiente resultado:

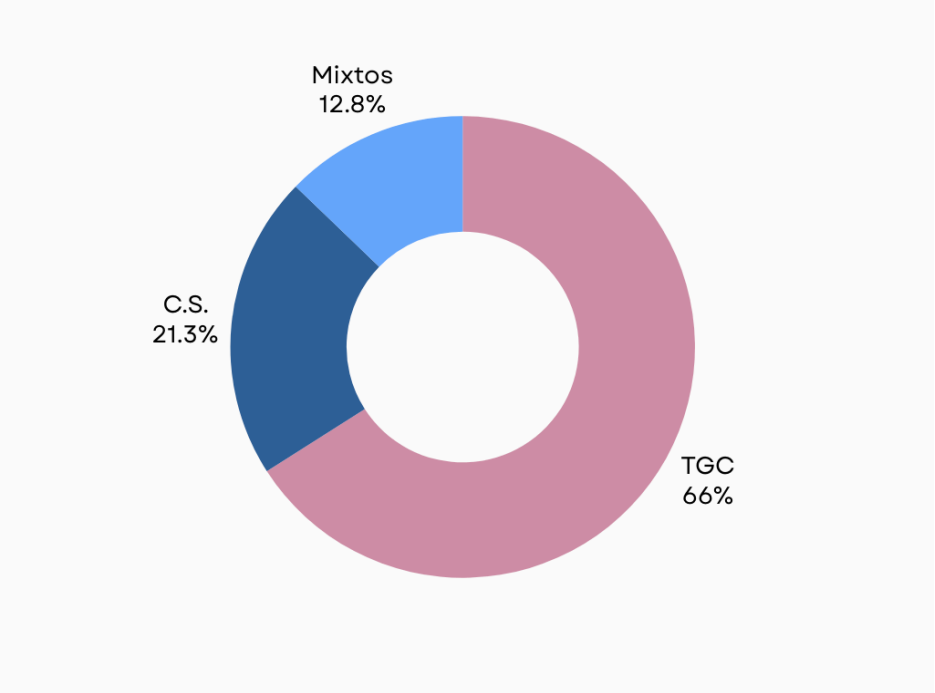


De los datos observados se infiere la importancia del vínculo Paraná-Santa Fe sobre todo en cuanto a que la Tecnicatura recibe muchos estudiantes de Santa Fé que luego diseñan y gestionan sus proyectos en sus ciudades. En el caso de Paraná y Entre Ríos específicamente, también se evidencia el abordaje territorial regional ya que las iniciativas se terminan gestionando en las distintas localidades de origen de los y las estudiantes.

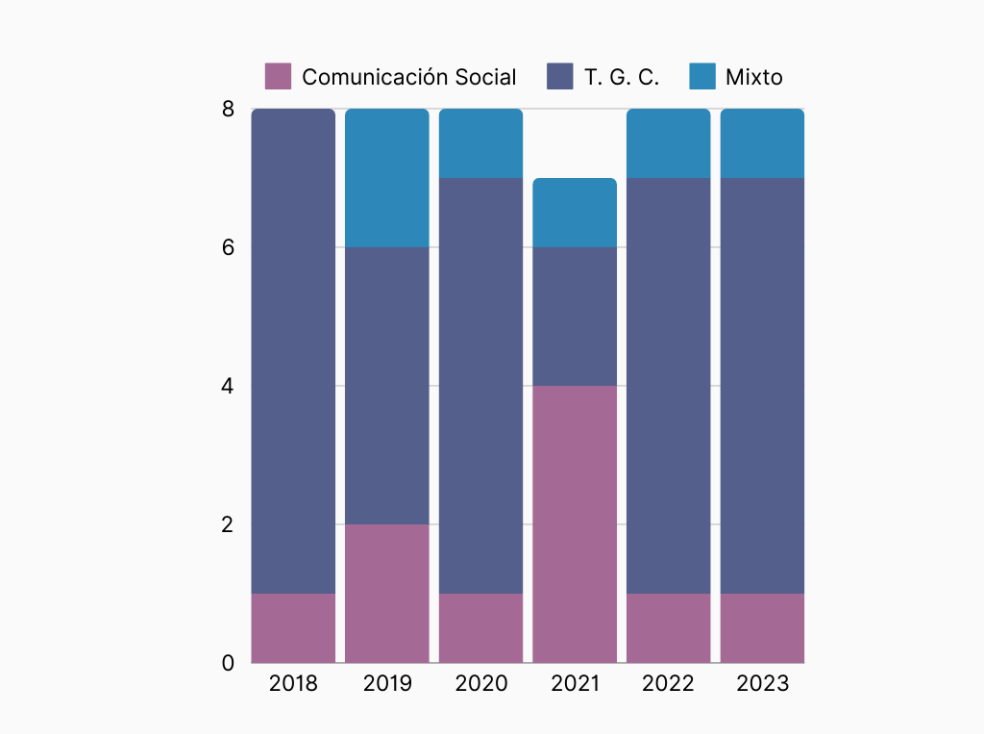
Jornada de arte y feminismo. Conversatorio sobre cupo femenino en eventos culturales. Sta. Fé, 2019.
Geolocalización.

Proyecto Mice Santa Fe - Muestra Internacional de Cine Educativo. 2023
Geolocalización.

En el caso de la variable **conformación de equipos** según la procedencia de carrera, los datos obtenidos arrojan como resultado los siguientes porcentajes:

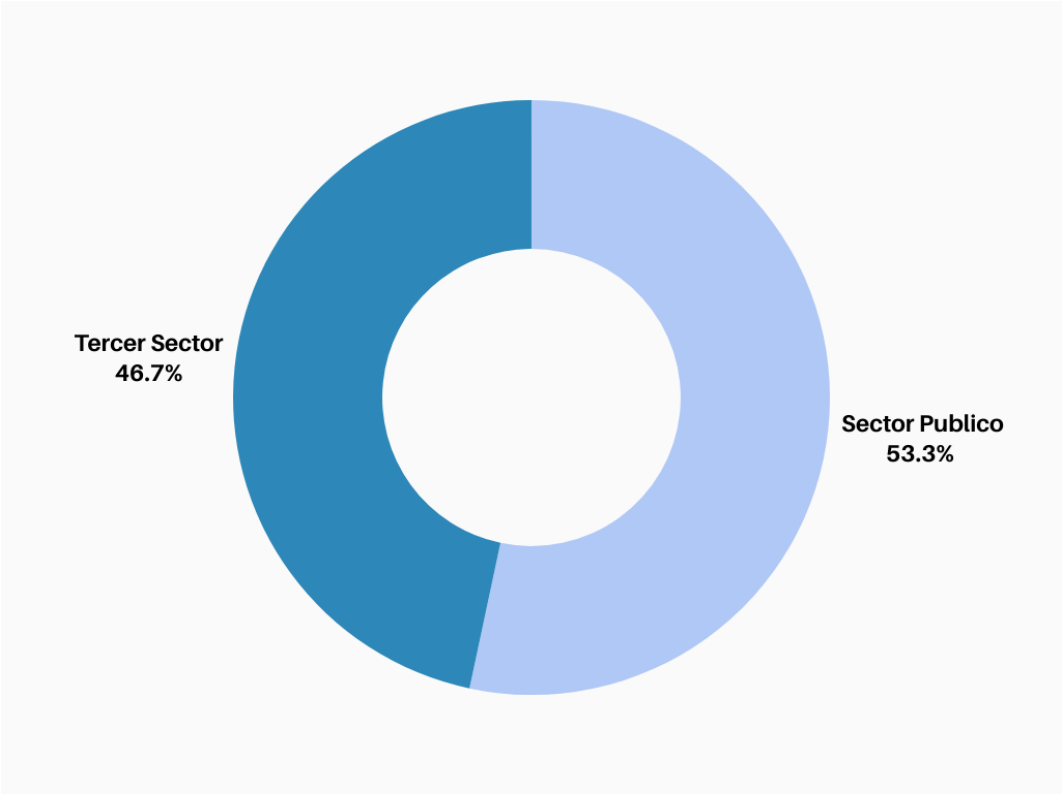


Conformación de equipos según la procedencia de carrera desglosado por años:



El análisis de los grupos de trabajo muestra que no resulta sencillo que los y las estudiantes se integren en equipos mixtos a pesar del incentivo que se hace desde el equipo docente, de todas forma en las instancias en esto ocurre, y las grupalidades son mixtas, los resultados suelen ser muy favorables ya que se potencian los roles y las divisiones de tareas para cada uno funcionan de mejor manera.

En lo que refiere a la variable **instituciones vinculadas** a los proyectos el resultado de los datos nos muestra que existe un porcentaje levemente mayor para las instituciones u organizaciones del sector público, por sobre las del tercer sector.



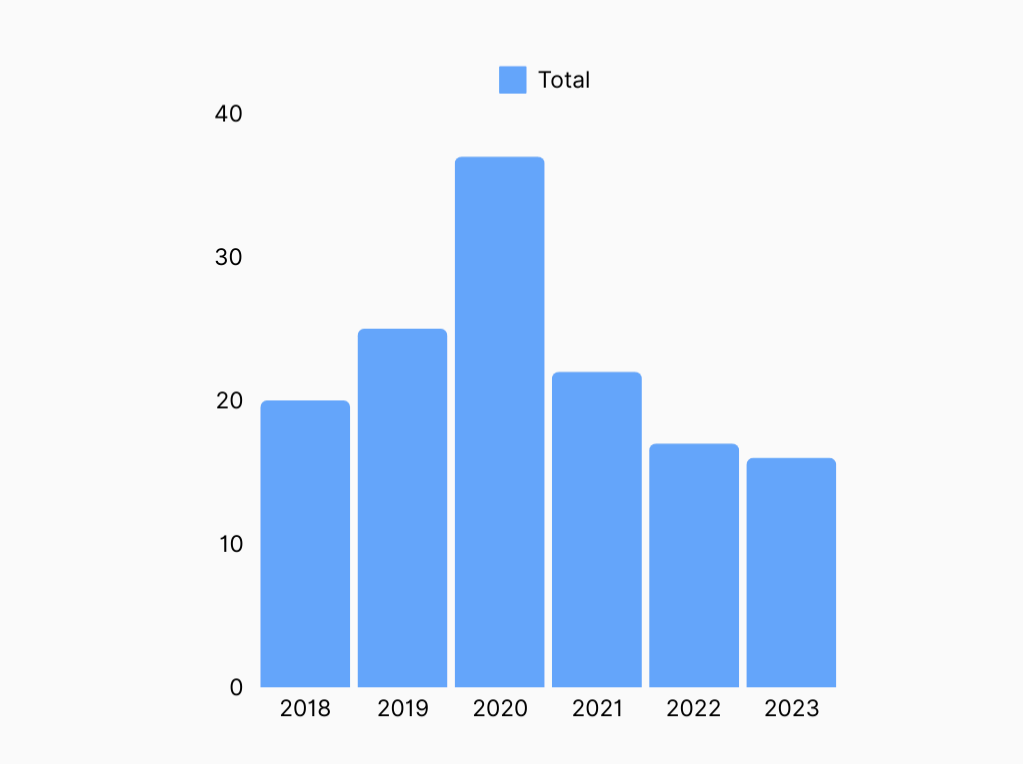
Proyecto Metamorfosis Festival de Ciencia y Artes - 2018. Instituciones vinculadas, sector público.

También se observa que no hubo proyectos culturales vinculados al sector privado. En este sentido las dificultades para relacionarse con este sector pudieran deberse a varias razones que no se profundizarán en este trabajo. Podríamos decir que la falta de conocimiento sobre el potencial de colaboración entre el sector cultural y el privado es un obstáculo en sí mismo. De todas formas es posible que en este punto operen algunos prejuicios que devienen de percepciones arraigadas sobre el valor

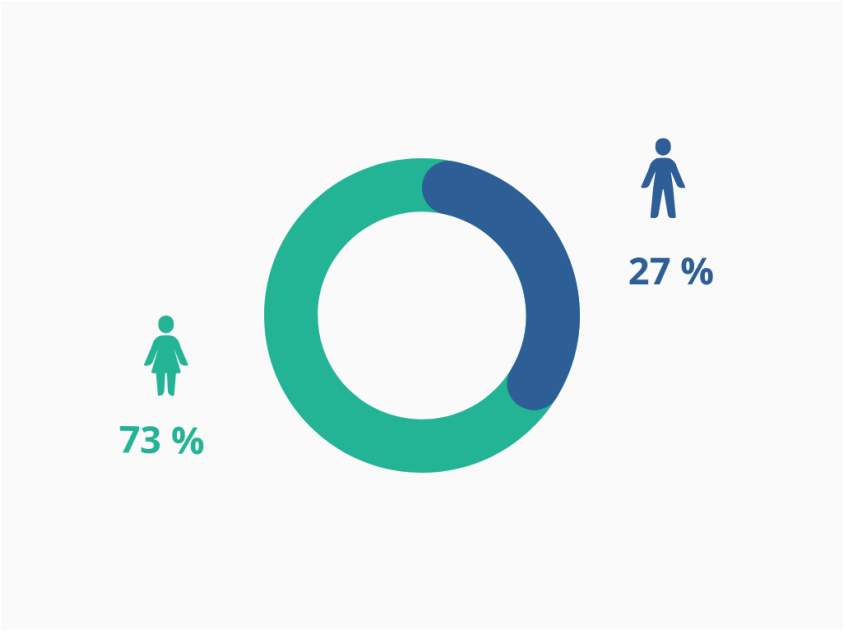
económico y social de la cultura o que influyan ciertos estereotipos que ven la cultura como un ámbito exclusivamente público o no lucrativo, lo cual refuerza la distancia entre ambos sectores.

7. 3. Estudiantes

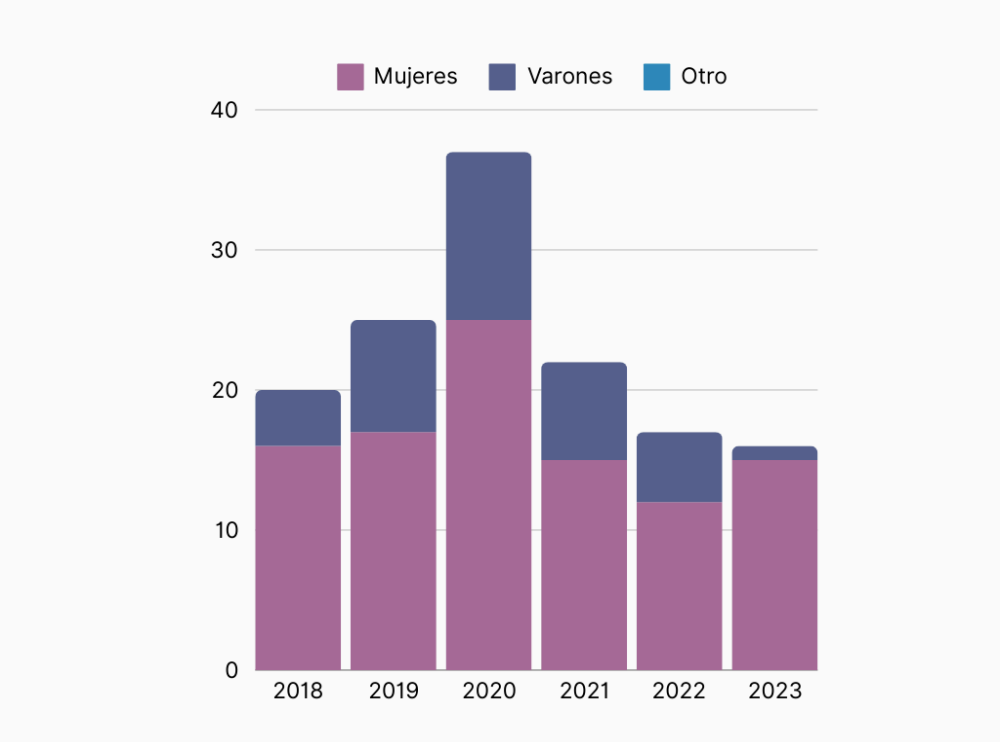
Tras analizar la variable **número de estudiantes por año** podemos observar, como dato singular, el aumento de estudiantes en el año 2020 cuando en contexto de emergencia sanitaria por el Covid-19, las clases se desarrollaron de forma virtual en un 100%. Ese año la cantidad de estudiantes que cursaron el Taller tuvo un aumento notable en comparación al año anterior.



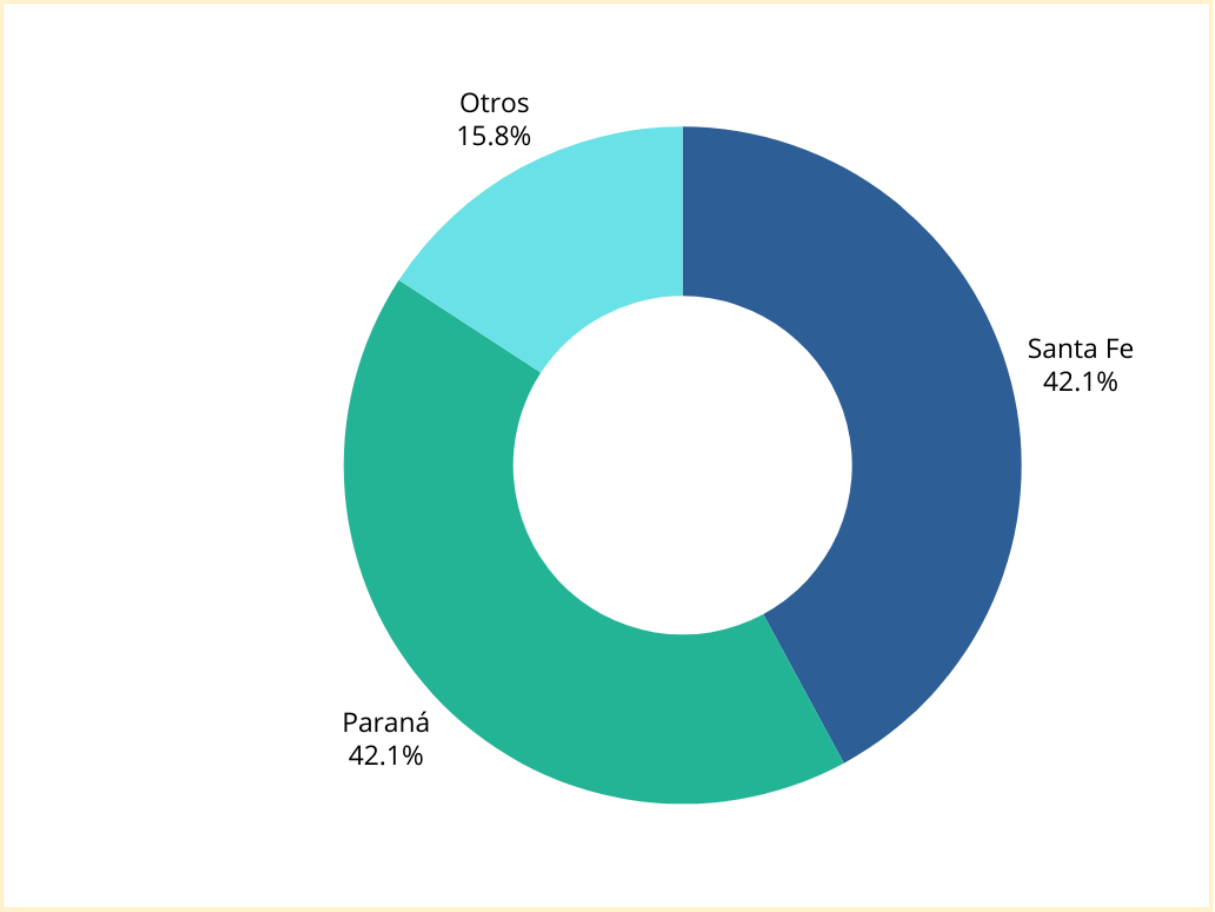
En cuanto al **género** los datos muestran que un 73% de estudiantes mujeres y un 27% de estudiantes hombres. No hubo en la muestra datos de estudiantes que manifestaran alguna otra identidad de género.



El desglose por años da los siguientes resultados:



En cuanto al **lugar de residencia**, en consonancia con lo que se dijo anteriormente los datos confirman a Paraná y Santa Fé como las ciudades donde mayormente residen los y las estudiantes que han cursado el Taller de diseño y gestión de proyectos culturales.



8. Encuentros y desafíos: reflexiones sobre el camino recorrido

Esta investigación se realizó con el propósito de analizar las particularidades que caracterizan el desarrollo de proyectos culturales en el ámbito universitario, específicamente en la cátedra Taller de Diseño y Gestión de Proyectos Culturales, con un enfoque especial en las características del estudiantado y su vinculación con el territorio. Estos son algunos puntos relevantes que podemos mencionar a partir de los datos analizados.

- El estudio de los sectores culturales más elegidos para el desarrollo de proyectos de la cátedra Taller de diseño y gestión de proyectos culturales expone una clara orientación hacia el paradigma de la Transformación Social.

- La mayoría de los proyectos se enfocan en la gestión para la dinamización territorial, lo cual indica una preferencia significativa por iniciativas orientadas a la cultura comunitaria y la comunicación popular.

- La comunicación popular emerge como el ámbito más destacado, lo que podría sugerir que los esfuerzos de transformación social están altamente centrados en esta área.

- Arte y transformación social también muestra una participación significativa, indicando su importancia en las dinámicas de cambio social.

- En relación a la Gestión Artística, aunque en menor número, los proyectos de este tipo abarcan una variedad de áreas como Patrimonio Cultural, Contenidos Digitales y Artes Visuales. Esto refleja una tendencia hacia la diversidad temática, en la que los estudiantes exploran diversas manifestaciones culturales.

- Ausencia de Proyectos en Música y Diseño. No se registraron proyectos en los rubros de Música y Diseño durante el periodo de estudio, lo cual podría

señalar una oportunidad de desarrollo o, también, una falta de interés en estas áreas dentro de la comunidad académica. También podría deberse a que estos rubros están contemplados en otras políticas culturales específicas, ya sea en el ámbito municipal, provincial o nacional.

- Relevancia del Territorio Digital. Podemos decir que un número significativo de proyectos incluye componentes de circulación digital, evidenciando la importancia del entorno virtual como espacio de difusión y gestión cultural. Este enfoque hacia lo digital sugiere que el territorio virtual está consolidándose como una plataforma clave para la creación y distribución cultural, adaptándose a las nuevas formas de consumo y participación en la cultura.

- Necesidad de formación cultural. La presencia de proyectos orientados a la formación cultural destaca una percepción de necesidad en este ámbito, lo que sugiere que los y las estudiantes entienden que la comunidad valora las instancias educativas, tanto formales como informales, para fortalecer sus capacidades en gestión cultural.

- Predominan los dispositivos participativos y comunitarios. Los proyectos demuestran que se priorizan espacios que faciliten la interacción directa y el sentido de comunidad, lo que indica una orientación clara hacia el trabajo en colaboración y un impacto social amplio.

- En cuanto a los destinatarios, si bien no se logró sistematizar la variable de los por la complejidad en la categorización de públicos específicos, la tendencia general apunta a incluir dos o más grupos de públicos.

- Del estudio de la bibliografía, emerge un equilibrio entre enfoques comunitarios y técnicos: Los estudiantes combinan conocimientos socioculturales y metodologías prácticas, lo que evidencia una comprensión integral de la gestión cultural. La prevalencia de manuales y guías prácticas refuerza la intención de estructurar sus proyectos de manera organizada y

profesional, mientras que la bibliografía de enfoque comunitario subraya el interés en generar un impacto positivo en sus territorios.

A partir del análisis de los datos sobre la ejecución de proyectos culturales, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Tasa de ejecución de proyectos: del total de 47 proyectos diseñados, solo el 31.9% llegó a implementarse total o parcialmente, mientras que el 68.1% permaneció en la fase de diseño sin ejecución. Esta tendencia sugiere que, aunque existe un alto interés en el diseño de proyectos culturales, la implementación enfrenta condicionamientos que limitan su materialización. Estos pueden estar vinculados a limitaciones de recursos, apoyos institucionales o la necesidad de formación en herramientas prácticas para la gestión efectiva.

- Impacto de la pandemia en la gestión: la pandemia de COVID-19 afectó significativamente la ejecución de proyectos, especialmente en 2021, cuando no se registraron proyectos gestionados debido a las restricciones y la imprevisibilidad de la situación. Como se expuso anteriormente, durante 2020, aún en condiciones de aislamiento, se ejecutaron algunas iniciativas adaptadas al contexto, lo cual muestra una capacidad de adaptación inicial que fue difícil de sostener al año siguiente.

- Alta proporción de gestión completa: de los 22 proyectos ejecutados, el 72.7% alcanzó un grado de ejecución completa, mientras que el 27.3% solo se implementó parcialmente. Esto sugiere que, cuando los proyectos logran iniciar su gestión, existe un compromiso significativo para completarlos, lo cual habla de la dedicación y el esfuerzo de los y las estudiantes a pesar de los desafíos que enfrentan.

- Relevancia del nodo Paraná-Santa Fe en la geolocalización de proyectos: el análisis de la geolocalización indica una concentración de proyectos en el eje Paraná-Santa Fe, destacando la importancia de esta conexión territorial. Este nodo actúa como un punto clave de actividad cultural y colaboración regional, que incluso podría potenciarse en el futuro.

- Predominio de vínculos con el sector público: La mayoría de los proyectos culturales se relacionaron con instituciones del sector público, superando ligeramente a aquellos que lo hicieron con el Tercer Sector. Este predominio podría reflejar un entorno donde las políticas culturales públicas y las organizaciones gubernamentales son las principales aliadas de los futuros gestores culturales, probablemente debido a su alineación con los objetivos de desarrollo comunitario y promoción cultural.

- Ausencia de proyectos con el sector privado: no se observó la vinculación de proyectos culturales con el sector privado, lo cual puede señalar una oportunidad de crecimiento y diversificación en las fuentes de apoyo para estos proyectos. Esta falta de conexión con el sector privado puede deberse a varios factores, incluidas la falta de conocimiento mutuo entre gestores culturales y empresas.

9. Reflexiones finales

Los distintos aspectos señalados anteriormente demuestran que las producciones desarrolladas en el taller reflejan una convergencia de diversas concepciones de la cultura que se mezclan, se entrecruzan y conviven en las diferentes propuestas. Sin embargo, predomina la visión de la cultura como un proyecto a construir, concebido como un medio para la transformación social y la dinamización del territorio.

La universidad, en este contexto, se consolida como un espacio privilegiado de experimentación y cambio, donde los proyectos culturales se convierten en herramientas activas para impulsar la transformación social. El espacio Taller de diseño y gestión de proyectos culturales en sus actividades y propuestas, no solo permite la aplicación práctica de conocimientos, sino que también fomenta un diálogo constante entre teoría y práctica, promoviendo la consolidación de la gestión cultural como un campo profesional multidimensional, en continuo crecimiento y en proceso de visibilización.

En relación a esto, la gestión cultural enfrenta todavía desafíos en su profesionalización, y es aquí donde la formación universitaria aporta significativamente al fortalecimiento de su identidad como disciplina y práctica profesional.

El proceso formativo se enriquece gracias al trabajo en equipo y a la colaboración tanto entre estudiantes como con actores externos, demostrando el carácter colectivo de la gestión cultural. Estas experiencias colaborativas no solo construyen proyectos más sólidos y diversos, sino que también consolidan la red de actores necesarios para impulsar cambios culturales efectivos en los territorios.

Este enfoque se ve reforzado por la visión de Graciela Frigerio en “Los oficios del lazo”, donde se resalta la importancia de los vínculos que los educadores establecen con otros en su práctica. La metáfora del "lazo" que Frigerio utiliza representa esas conexiones humanas esenciales para una pedagogía que va más allá de la simple transmisión de conocimiento, enfatizando el compromiso, la empatía y el acompañamiento. En el contexto del taller, esta perspectiva es crucial, ya que la labor docente consiste en acompañar los procesos de aprendizaje, donde

los resultados son importantes, pero los trayectos y experiencias de los estudiantes son igualmente valiosos.

Reconocer a los estudiantes en su rol profesional como actores transdisciplinarios que integran intervenciones en el territorio es fundamental para una praxis culturalmente relevante.

A la luz de estos conceptos y los datos analizados, se puede afirmar que la propuesta académica del taller contribuye significativamente a la consolidación de un sujeto ciudadano comprometido y activo en su entorno.

Por tanto, el trabajo del taller en el contexto universitario no solo impacta positivamente en los territorios donde se desarrollan los proyectos, sino que cumple los objetivos de formación al orientar los proyectos hacia la cultura en un amplio abanico de intereses. En definitiva, este enfoque formativo en gestión cultural, al integrar teoría, reflexión y acción, responde a las demandas de un campo profesional que articula conocimiento específico, pensamiento crítico y práctica social, y resulta idóneo para el desarrollo integral de los futuros gestores y gestoras culturales.

10. Bibliografía

Aballay S. y Avendaño Manelli C. (2014), *Gestión Cultural. Entre Conceptos Lejanos y Realidades Cercanas.* Colección Cuadernos de Investigación Nº11. Universidad Nacional de Villa Maria. Villa Maria. Eduvim.

Ander Egg, E. (1992), *Desarrollo y Política Cultural*, Bs. As., Ed. Ciccus.

Ander Egg, E. y Aguilar, Ma. (2000), *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Bs. As., Ed. Lumen/Humanita.

Bayardo, R. (2005) *Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural*, Lucera, N° 8, Rosario, Centro Cultural Parque de España – AECI

Formulación de proyectos culturales, (2005), Publicación de la Secretaría de Extensión Universitaria, Universidad Nacional de Cuyo, Ministerio de Turismo y Cultura Gobierno de Mendoza, Mendoza.

Frigerio G. (2017). *Los oficios del lazo*: *mapas de asociaciones e ideas sueltas*. En: Trabajar en instituciones: los oficios del lazo. Coords. Frigerio G., Korinfeld D. y Rodriguez C. Editorial Noveduc.

Garcia Canclini, N. (1987). Políticas culturales en América Latina. México: Editorial Grijalbo.

Guerra Veas, R. (2012), *Elaborando un Proyecto Cultural. Guía para la formulación de Proyectos Culturales y Comunitarios,* Chile, Ediciones Egac.
Guerra Veas, R, (2016), *Gestión y autogestión de la cultura y otros escritos*, Chile, Ed. Egac.

Informes de Cadena de Valor (2018). Industrias Culturales. Secretaria de Política Económica. Ministerio de Hacienda de la Nación.

Maccari, B. y Montiel, P. (2012), *Gestión cultural para el desarrollo. Nociones, políticas y experiencias en América Latina*, Bs. As., Ed. Ariel.

Mariscal Orozco J. L. y otros (2012), *Serie Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Secretaría de Cultura de Jalisco, México.

Mestres A. (2018). *Gestión Cultural: Retos profesionales en el siglo XXI*. Curso de posgrado en gestión cultural. Recursos específicos para la gestión y producción en cultura. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.

Morán F. y Navarro V. (2019), *Desafíos de la formación en gestión cultural. Reflexiones desde el caso Córdoba* en Gestión Cultural en Argentina.

Programa de cátedra Taller de diseño y gestión de proyectos culturales. (2023) Facultad de Ciencias de la Educación. UNER.

Roselló Cerezuela, D. (2004), *Diseño y evaluación de proyectos culturales*, Barcelona, Editorial Ariel.

Santillám Guemes, R. (2010), *Hacia un concepto operativo de cultura.* En: Artes e industrias culturales. Debates contemporáneos en Argentina. Coord. Moreno O. Eduntref.

Yañez Canal, C. (2012), *La Formación de gestores culturales: un camino por construir.* En: Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica, Estado, universidades y asociaciones. Coord. Mariscal Orozco J.L. México. UDGVirtual.

Yúdice. G. (2002), *El recurso de la cultura*. Barcelona, Editorial Gedisa.

11. Anexos

Datos Sectores Culturales:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1191wdjhQFMWlLQW7Qn4xMbvOIOzHj0picNwDeGz8GtE/edit?usp=sharing

Registro de Proyectos Culturales
https://docs.google.com/document/d/1_jjhwD-u3dYuzYeO8M5gLAedlW-Jly5S/edit?usp=sharing&ouid=116977661690684461393&rtpof=true&sd=true