

TÍTULO

Caracterización del Gestor Cultural Disidente de la Ciudad de Resistencia.

NATURALEZA DE LA TESINA

Investigación

RESUMEN DE LA PROPUESTA

La presente tesina de investigación tiene como objetivo principal desarrollar una tipología de gestor cultural en la Ciudad de Resistencia. Para ello se llevará a cabo un estudio exploratorio que combinará técnicas cualitativas y cuantitativas. A través de muestreos de gestores previamente seleccionados se analizarán aspectos preestablecidos como su audiencia, programación y relación con el medio. Finalmente se espera que los resultados esperados de esta investigación permitan identificar patrones y tendencias comunes entre estos, contribuyendo a un mejor entendimiento de sus características como espacios de gestión cultural.

PALABRAS CLAVE

Gestión Cultural; Disidencia; Espacios Culturales

ALUMNO: Tec. Ian Lucas Parino

DIRECTOR: Mgtr. Joaquín Bartlett (FADyCC-UNNE)

FORMULACION DEL PROBLEMA/TEMA DE INVESTIGACION

Cuando hablamos de gestión cultural hegemónica, debemos entender la Hegemonía como supremacía o dominancia sobre otros, entonces nos referimos a todo aquel campo donde “la acreditación de conocimiento y saberes socialmente significativos, hegemónicos y antagónicos” (Rubens B, 2019) están dominados principalmente en las políticas públicas o privadas de las culturas. En este contexto, se impone un canon cultural que privilegia ciertas formas de arte y tradiciones asociadas a la "alta cultura", mientras que otras manifestaciones, como las culturas populares o las de minorías étnicas y sociales, son invisibilizadas o desvalorizadas. Esto refuerza las jerarquías sociales y culturales, consolidando un sistema que legitima la visión dominante. Otra de las características de la gestión cultural hegemónica es su tendencia a la mercantilización de la cultura. Bajo esta lógica, las expresiones culturales se tratan como productos comerciales, privilegiando aquellas que son más rentables o que tienen mayor valor en el mercado. Las manifestaciones culturales no lucrativas o de carácter comunitario quedan relegadas, ya que no encajan en esta dinámica de consumo masivo (Adorno y Horkheimer, 1998). Además, la gestión cultural hegemónica, en un contexto globalizado, favorece la difusión de productos culturales que responden a los intereses de las grandes potencias o corporaciones transnacionales (Bourdieu, 2010). Esto lleva a una homogeneización cultural, donde las culturas locales pierden terreno frente a las expresiones globalizadas, promoviendo una uniformidad cultural que limita la diversidad. En conjunto, estas características muestran cómo la gestión cultural hegemónica no sólo excluye a muchas expresiones culturales, sino que también contribuye a perpetuar un sistema de poder que centraliza la cultura en manos de unos pocos (Williams, 2015; Hall, 2010).

Por otra parte, la gestión cultural disidente se presenta como una respuesta crítica y alternativa a la gestión cultural hegemónica. En lugar de promover y reproducir las prácticas culturales dominantes, la gestión disidente busca dar visibilidad, voz y espacio a expresiones culturales que han sido marginalizadas, silenciadas o excluidas por las estructuras de poder. En la práctica estas experiencias pueden asumir características dadas por espacios de gestión cultural como Espacio Maracuyá, Casa Cultural Kandanga, Casa Cultural Mbarete, Centro Cultural Flotante, entre otros.

A diferencia de la gestión hegemónica, la gestión cultural disidente prioriza la pluralidad de voces y expresiones. Se centra en la promoción de culturas subalternas, indígenas, migrantes, populares y de minorías, reconociendo la riqueza que aportan a la sociedad. Busca integrar

estas culturas en los espacios de visibilidad y representación, combatiendo la exclusión y el elitismo cultural. Presenta un enfoque de participación activa de las comunidades en la creación, promoción y preservación de su propia cultura. Se distancia de los modelos centralizados, donde las decisiones son tomadas por instituciones o élites, y promueve un enfoque descentralizado y horizontal, en el que las comunidades son protagonistas de su propia gestión cultural. Este modelo fomenta la autogestión y el empoderamiento de los actores locales.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las prácticas de gestión de los/las Gestores Culturales Disidentes de la Ciudad de Resistencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales estrategias y metodologías de participación utilizadas por los/las gestores culturales en la planificación y ejecución de proyectos culturales en la Ciudad de Resistencia.
- Describir el uso de recursos y disponibilidad para los/las gestores culturales y cómo estos influyen en el desarrollo de sus prácticas de gestión.
- Caracterizar las redes de colaboración y alianzas establecidas entre gestores culturales, instituciones públicas, privadas y organizaciones comunitarias

JUSTIFICACION

En el amplio campo de la cultura, la gestión cultural ocupa un lugar preponderante como promotora y administradora de las expresiones culturales. Desde una perspectiva donde la cultura se entiende como un conjunto de prácticas, creencias, conocimientos, expresiones artísticas y simbólicas que definen la identidad de una comunidad, la gestión cultural interviene para preservar, difundir y facilitar el acceso a esos bienes simbólicos, asegurando su dinamismo y sostenibilidad a través del tiempo.

La cultura ha atravesado diversas disciplinas y ha sido objeto de estudio por numerosos teóricos a lo largo de la historia. Desde los enfoques iniciales de la antropología y la sociología, que entendían la cultura como un sistema de significados compartidos (Geertz, [1973] 2003), hasta su conceptualización como industria cultural (Adorno y Horkheimer, [1969] 1998), el estudio de la cultura se ha institucionalizado en diferentes formas. La

profesionalización de la gestión cultural es el resultado de esta trayectoria histórica, que ha permitido que la cultura sea comprendida no sólo como un fenómeno social y simbólico, sino también como un recurso estratégico para el desarrollo económico y social.

En los últimos años, la Gestión Cultural como profesión ha experimentado una notable expansión tanto a nivel nacional como provincial. La creciente cantidad de profesionales graduados, junto con su participación en diversos campos laborales e investigaciones académicas, ha contribuido a la consolidación de la disciplina. En este contexto, la ciudad de Resistencia y la Ciudad de Corrientes, no han sido ajenas a esta tendencia. Reconocidas por su riqueza cultural y su dinamismo artístico, ha visto un aumento significativo en la demanda de gestores culturales capacitados, lo que refleja el impacto de la gestión cultural en el desarrollo local y regional.

El Gestor Cultural de la región históricamente se profesionaliza a partir de la experiencia en campo, si bien hubieron antecedentes de reconocimiento profesional y de sus espacios laborales desde lo legislativo, político e institucional que fueron asentando de manera incipiente la relevancia e importancia de la gestión cultural, por mencionar algunos, la Ley de Cultura de la Provincia del Chaco N° 6255, la cual da origen al Instituto de Cultura del Chaco en el año 2008, instituciones culturales pioneras como el Ateneo del Chaco que luego pasó a ser la Asociación de Acción Cultural (ADAC), El Fogón de los Arrieros, entre otros, fue recién en el año 2011 con la creación de la Licenciatura en Gestión y Desarrollo Cultural de la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura de la Universidad Nacional del Nordeste cuando se institucionaliza en el sistema educativo local, también entendiendo su carácter de universidad nacional, la profesión como tal en una carrera académica.

En esa tendencia de crecimiento de la gestión cultural, ha dado lugar a una rica diversidad de espacios de práctica. Desde los tradicionales centros y casas culturales, hasta las instituciones estatales, como así espacios del tercer sector como asociaciones y fundaciones, alcanzado incluso las industrias culturales, presentan un panorama amplio y complejo. Esta pluralidad de escenarios propicia una gama de características y enfoques que merecen ser analizados en profundidad.

Entender las características que hacen disidente a un espacio donde la gestión cultural es propicia aporta al conocimiento nacional y regional de la profesión. Así mismo es visibilizar

prácticas no institucionalizadas seguirán aportando a la histórica construcción de la gestión cultural como profesión. Entender la pluralidad de espacios de gestión cultural genera una comprensión heterogénea de las formas en las cuales este campo se expresa en nuestra región.

En definitiva, la investigación de esta diversidad de formas, de hacer, de espacios, de categorías de la gestión cultural de nuestra región es un paso fundamental a una profesionalización más sólida y consolidada, pensando también en futuras colegiaturas de la profesión. Al comprender esta complejidad y heterogeneidad, podemos desarrollar mayores capacidades metodológicas y estrategias más efectivas para abordar un campo dinámico y en continua transformación.

ANTECEDENTES

Marchiaro (2010) investiga sobre las características que deben componer el perfil de un gestor cultural. Para ello establece una serie de rasgos que delinean cualidades y aptitudes por desarrollar en las tareas de la administración de la cultura, enfocadas en señalar las capacidades a desarrollar en el ejercicio del oficio, entre las que se encuentran: creatividad; productividad; liderazgo, conducción y descentralización; consumidor crítico; relacionismo y comunicatividad; acopio de experiencia; contextualización, innovación y capacidad de previsión. A la vez Martinell Sempere (2001) agrega otras competencias, que se dividen entre básicas y específicas, en las que destacan: situar su acción profesional a escala local y global; diagnóstico y de modelizar información para su acción profesional; mediación entre diferentes actores de su campo profesional; transferir información, conocimiento y sistemas; e innovación en el propio sector. Finalmente Ramírez Mejía (2007) agrega que el gestor cultural debe tener las siguientes preparaciones: conocimientos gerenciales; habilidades de liderazgo; conocimiento de las realidades mundiales; capacidad de comunicación global; fundamentos filosóficos, artísticos y culturales.

Los tres autores mencionados coinciden en la importancia de habilidades como la creatividad, la comunicación, el liderazgo y la capacidad de adaptación al cambio como competencias fundamentales que debe tener el gestor cultural para navegar el campo cultural. Además queda evidenciado la multidisciplinariedad que la gestión cultural posee como profesión, visibilizando la diversificación de la profesión en distintas áreas, comprendiendo la complejidad del sector cultural. Por último destacar la clave de desarrollo local, entiendo la

capacidad de contextualizar la gestión según las particularidades del entorno local, sin desmerecer el entorno global.

Autores como Santamaría (2019) investigaron el tema desde una perspectiva que relaciona a la Gestión Cultural y la Disidencia en el marco de unas prácticas artísticas que reconocen que la cultura es más que sus discursos, pero, a la vez, reafirma su capacidad para traspasar los límites que incluyen y excluyen, tomando el derecho de no aceptar o de posicionar imaginarios colectivos que distan de la normalización cotidiana. Entendiendo la capacidad de la cultura, coloca al gestor cultural en el mundo disidente como respuesta a tiempos de exceso de información y las manipulaciones que representan, posicionando a la mediación entre el contexto y lo académico como herramienta para desaprender sobre totalidades que el sistema ha impuesto.

La cultura se coloca en estos casos desde un papel de resistencia y transformación social, reconociendo su capacidad para desafiar normas establecidas y construir imaginarios alternativos desde los espacios de gestión cultural disidentes, cuestionando los conocimientos y creencias que damos por sentados, a través de la mediación entre el contexto y lo académico como herramienta crítica para analizar las estructuras de poder y construir nuevos conocimientos.

Desde otra mirada Vich (2014) relaciona a la Gestión Cultural y la Hegemonía, entendiendo el trabajo en cultura como un trabajo enfocado hacia la construcción de una nueva hegemonía, que transforma normas o hábitos que nos constituyen como sujetos, deslegitimar aquello que se presenta como natural. Lo que permite al gestor cultural hacer visible antagonismos sociales y presentar nuevas formas de imaginar la vida, deconstruir imaginarios hegemónicos y producir nuevas representaciones sociales. El gestor cultural desde esta perspectiva debe entender la cultura como un espacio de lucha de significados, donde se construyen espacios de dominación (hegemónicos) sobre las prácticas simbólicas que construyen las clases sociales.

Finalmente el aporte de Vich (2014) ofrece una mirada crítica y transformadora sobre el rol del gestor cultural como agentes activos en la construcción de nuevas realidades sociales, entendiendo a la cultura como un campo de disputa por el significado. Se trata de un proceso

de deconstrucción de los imaginarios dominantes y de construcción de nuevas representaciones sociales

MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes autores y temas fueron seleccionados en propósito de analizar aquellas teorías y enfoques que encuadran el estudio de este anteproyecto de tesina.

Para autores como Marchiaro, los rasgos, perfil(es) y campos de aplicación que le son propios al gestor cultural pueden tener rasgos comunes. Entre estas características se encuentran: creatividad; productividad; liderazgo, conducción y descentralización; consumidor crítico; relacionismo y comunicatividad; acopio de experiencia; contextualización, innovación y capacidad de previsión. Este trabajo ayudará a construir aquellas características clave para la investigación, pero además ayudará a comprender y reconocer otras cualidades que describen a la gestión cultural.

Martinell Sempere A. explica y describe la formación en gestión cultural:

“Las competencias y capacidades del gestor cultural presentan un campo muy diverso y no disponemos de suficientes estudios sobre las competencias claves de esta profesión. Quizás su juventud, como campo profesional, no nos permite encontrar unos referentes claros. También podemos atribuir esta dificultad al amplio campo de la cultura y a sus diferentes sectores y profesiones que más adelante planteamos.”
(p.13)

Este trabajo aporta a lo que se viene describiendo, entendiendo la juventud de nuestra profesión, y más aún en nuestra región, investigar sobre nuestros espacios de profesionalización y desarrollo en el campo es un aporte necesario para no solo la academia sino la institucionalización y estructuración de la gestión cultural como profesión.

Santamaría O, A. (2019) / *Tema: Gestión Cultural y Disidencia*

El siguiente autor explica y describe cómo es la gestión y el gestor cultural en el campo de la disidencia:

“Es allí donde ser gestor cultural en un mundo disidente es estar consciente del punto en el que se debe soltar, permitir fluir a los proyectos hacia campos inicialmente no contemplados, cambiar los conceptos sin miedo a los estipulados más amplios de la

academia y entender la forma en que se entretajan las relaciones para ser parte de ellas en el actuar constante de lo cotidiano.”

Este trabajo ayuda una vez más a entender el rol de la disidencia como agente de resistencia y transformación social, para poner en tensión conceptos naturalizados, cuestionando conocimientos dados por sentados para comprender otras formas de hacer gestión cultural.

Ramírez Mejía, J. (2007) / *Tema: Gestión Cultural*

El siguiente autor explica el enfoque de los estudios de la cultura y la gestión cultural, como proceso y como producto.

“La complejidad de la globalización demanda una preparación académica más rigurosa entre quienes aspiran a ser gestores, líderes y gerentes de proyectos de interés cultural, en todo el amplio rango que esto cubre. No será suficiente la preparación artística o cultural por sí sola. El mundo globalizado impone al líder de proyectos culturales una preparación.”

Desde este trabajo se coloca a los gestores culturales y los espacios de desarrollo de la profesión como actores clave en la gerencia de la cultura. Entiende además la característica interdisciplinaria y la diversificación de las formas de hacer gestión cultural, que propicia investigar las mismas.

Por otra parte Vich (2014) describe y explica la hegemonía que persiste en el campo cultural y de la gestión cultural: “Por eso mismo, se ha dicho bien que la categoría de subalternidad cuestiona la hegemonía dominante como único lugar de producción de historias, geografías y destinos.”

El aporte de este trabajo enfatiza una vez más el rol del gestor cultural y sus espacios como agentes activos en la construcción de nuevas realidades sociales, quienes deben poner en tensión y cuestionar aquellas estructuras de poder dominantes y aquellos conceptos dados por sentado, en un trabajo de desconstrucción y construcción constante de la gestión cultural

METODOLOGÍA

El trabajo se desarrollará en dos etapas concatenadas. La primera orientada a la búsqueda y recolección de bibliografía, su concerniente lectura y posterior análisis, con el fin de aportar

al esclarecimiento y enriquecimiento de la problemática planteada. Además en esta etapa se realizará la recolección de datos disponibles sobre proyectos alternativos o de gestión disidente. La segunda etapa estará orientada a la producción del trabajo empírico y las actividades vinculadas con el mismo como ser: diseñar el instrumento de recolección de datos, obtención de información y establecimiento de contactos claves. Esta esquematización no ignora el carácter dinámico propio de la investigación y la influencia mutua que tienen las instancias de teoría y empírea, y su revisión y ajuste constante para la consecución de los objetivos y la posterior redacción del informe final.

Por el carácter que reviste la propuesta, se trabajará a partir de una triangulación metodológica la cual permite elevar la objetividad del análisis de datos (Ruiz A., 1999), realizando por un lado un abordaje cualitativo orientado al análisis del discurso de los entrevistados principalmente para los dos primeros objetivos. Y por el otro lado, un abordaje cuantitativo trabajando sobre los datos disponibles del relevamiento en torno a proyectos alternativos.

Objeto de estudio: prácticas de los/las gestores culturales disidentes de la ciudad de Resistencia.

Unidades de análisis: Agentes que se desenvuelven en el marco de la actividad de la gestión cultural en propuestas alternativas realizando alguna actividad en el campo (docencia, formación, gestión, dirección) y que posean una trayectoria no menor a 5 años.

Tipo de estudio: descriptivo – exploratorio.

Muestra: se utilizará un muestreo no probabilístico intencional, por el hecho de que se seleccionarán los agentes a partir de los criterios señalados anteriormente.

Base muestra: se utilizará la técnica bola de nieve, que permitirá conocer informantes, que sugerirá a otros y así sucesivamente. Teniendo presente el método de saturación, que consiste en que una vez que se tiende a repetir una dimensión y no surjan nuevos elementos que aporten a la investigación, se dará por finalizada la recolección de datos.

Instrumento de recolección de datos: entrevistas semi–estructuradas y encuestas.

Metodología para el tratamiento: se llevará a cabo a través del análisis del discurso de los agentes entrevistados. Ya que a través del mismo se reconocen las condiciones sociales de producción del discurso, que condiciona aquello que se comunica (Beltrán M., 2000).

Fuentes de datos a emplear: se trabajará con dato primarios a través del análisis del discurso, ya que se presenta como el medio más eficiente para relevar de forma objetiva las prácticas y perfiles de los agentes.

Si bien se plantea una instancia de construcción de dimensiones de análisis, podemos plantear los siguientes aspectos derivados de los objetivos:

Objetivo 1

- Formación académica: Tipo de estudios formales realizados (título, universidad, áreas de estudio, etc.).
- Capacitación informal: Participación en talleres, cursos, autogestión del conocimiento (lecturas, mentorías, intercambios).
- Experiencia profesional: Trayectoria laboral en el ámbito cultural (años de experiencia, tipo de proyectos).
- Redes de formación: Influencia de otros actores (mentores, colectivos culturales) en su formación.
- Vinculación institucional: Grado de relación con instituciones formales (universidades, organismos culturales).

Objetivo 2

- Modos de organización: Formas de estructurar sus actividades (colectivos, asociaciones informales, autogestión).
- Técnicas de gestión: Estrategias empleadas para llevar adelante proyectos culturales (gestión de recursos, financiamiento, colaboración con otros).
- Relación con las instituciones: Interacción o distanciamiento con instituciones culturales formales (municipales, provinciales o nacionales).
- Impacto comunitario: Tipo de vínculo con la comunidad y repercusión social de sus prácticas.
- Innovación y creatividad: Métodos innovadores o creativos utilizados en la gestión cultural que los diferencien de las formas convencionales.

Objetivo 3

- Tipo de proyectos: Clasificación de los proyectos según su naturaleza (artísticos, educativos, sociales, políticos).
- Escala de intervención: Proyectos locales, regionales o nacionales/internacionales.
- Objetivos de los proyectos: Finalidades culturales, sociales, políticas o económicas que persiguen.
- Metodologías de intervención: Técnicas o enfoques utilizados para desarrollar los proyectos.
- Financiamiento y sostenibilidad: Fuentes de recursos (autogestión, financiamiento externo, apoyo institucional) y capacidad de mantener los proyectos en el tiempo.
- Resultados e impacto social: Comparación de los resultados esperados y obtenidos en términos de influencia cultural, social y política.

ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

1. Ampliación de bibliografía, análisis y sistematización de la misma.
2. Estudio del campo: obtención de información y establecimiento de contactos claves. Relevamiento de la información secundaria relacionada a becas, subsidios y préstamos otorgados a salas concertadas.
3. Planear y diseñar el instrumento de recolección de datos cualitativos, es decir, formas de implementarlo, métodos y técnicas para orientar la entrevista. Prueba en el campo del instrumento.
4. Realización de las entrevistas abiertas. Desgravado.
5. Tratamiento de los datos relevados.
6. Producción de los resultados y conclusiones. Elaboración del informe con los resultados de la investigación

	Meses
--	--------------

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												

IMPACTO Y ALCANCES ESPERADOS

Científico: Contribuirá al campo de los estudios culturales y sociales, proporcionando un marco teórico y empírico sobre la figura de los espacios gestión cultural disidente. Esto puede enriquecer el conocimiento sobre las dinámicas culturales locales y las formas alternativas de gestión cultural.

De transferencia: Los resultados pueden ser transferidos a otras ciudades y comunidades que compartan características similares. Esto permitirá la adaptación de estrategias culturales para la promoción y visibilidad de prácticas culturales alternativas o disidentes.

Económico: Aunque indirecto, el proyecto podría influir en el desarrollo de industrias creativas locales, generando nuevas oportunidades laborales y promoviendo el turismo cultural, al destacar prácticas culturales no hegemónicas que atraigan a un público diverso.

Social: Podría fortalecer la identidad y cohesión de grupos marginales o disidentes, visibilizando sus aportes culturales y sus formas de organización. Esto puede fomentar un

mayor reconocimiento social y apertura hacia la diversidad cultural en las ciudades estudiadas.

RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos materiales son provistos por el Centro de Estudios Sociales (CES-UNNE), donde se radica el Proyecto de Investigación en el que se encuadra la propuesta, y la Facultad de Artes Diseño y Ciencias de la Cultura. Este espacio cuenta con una biblioteca especializada, computadoras, impresoras, material de oficina, escritorios, sala para la realización de las reuniones del grupo, retroproyector y conexión a internet a disposición.

IMPACTOS Y ALCANCES ESPERADOS

- ☒ Científico: Contribuirá al campo de los estudios culturales y sociales, proporcionando un marco teórico y empírico sobre la figura del gestor cultural disidente. Esto puede enriquecer el conocimiento sobre las dinámicas culturales locales y las formas alternativas de gestión cultural.
- ☒ De transferencia: Los resultados pueden ser transferidos a otras ciudades y comunidades que compartan características similares. Esto permitirá la adaptación de estrategias culturales para la promoción y visibilidad de prácticas culturales alternativas o disidentes.
- ☒ Económico: Aunque indirecto, el proyecto podría influir en el desarrollo de industrias creativas locales, generando nuevas oportunidades laborales y promoviendo el turismo cultural, al destacar prácticas culturales no hegemónicas que atraigan a un público diverso.
- ☒ Social: Podría fortalecer la identidad y cohesión de grupos marginales o disidentes, visibilizando sus aportes culturales y sus formas de organización. Esto puede fomentar un mayor reconocimiento social y apertura hacia la diversidad cultural en Resistencia.

BIBLIOGRAFIA

Adorno T. Horkheimer, M. [1969] (1998). Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos. España: Simancas Ediciones.

Bourdieu, P. (2010). El sentido social del gusto. Elementos para una sociología de la cultura. Buenos Aires, Siglo XXI.

Czombos N.; Gonzales, M. E. () Artistas como trabajadores culturales: Condiciones, (im)posibilidades, beneficios y malestares en gestores del arte en la provincia del Chaco, Alegre, J.; Bartlett, J.; Gómez, C. (compiladores) (2022) Dimensiones situadas del trabajo, Buenos Aires. URL: teseopress.com/dimensionessituadasdeltrabajo

Geertz, C. [1973] (2003). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
Marchiaro P. (2010) Cultura de la gestión: reflexiones sobre el oficio de administrar proyectos para las culturas. 1a ed. Caseros: RGC Libros.

Facultad de Humanidades y Artes UNR (2024) Conversatorio: Alianzas género-disidentes para la Gestión Cultural [video:youtube] youtube.com/watch?v=UhXEvnOgS0&t=344s

Gutiérrez A. V. () A modo de introducción: Los conceptos centrales en la sociología de la cultura de Pierre Bourdieu

Gutierrez A. V. (2012) Las prácticas sociales: Una introducción a Pierre Bourdieu

IberCultura Viva (2021) Charla con Lucía Ixchiu para el Posgrado Internacional Políticas Culturales de Base Comunitaria [video:youtube] youtube.com/watch?v=b4vJMz_O-2E

Marchiaro P. (2010) Cultura de la gestión: reflexiones sobre el oficio de administrar proyectos para las culturas. 1a ed. Caseros: RGC Libros.

Martinell Sempere, A. (2007). La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro, recopilado de: A. Martinell Sempere, Toni Vilà, Elisenda Belda (2004), Seminario Internacional: La Formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo, Girona, España, Universitat de Girona, Documenta Universitaria.

Norbert J.; Scotson, J. (2016) Establecidos y marginados. Una investigación sociológica sobre problemas comunitarios. México

Santamaría O, A. (2019). Ser gestor en un mundo disidente. Colaboración en la gestión cultural y el arte contemporáneo, NOVUM, 1(9), p.p. 245 - 260.

Ramírez Mejía J. (2007) Aproximación conceptual a los estudios de la cultura y a la gestión cultural. Revista Escuela de Administración de Negocios, (60), 5-24.

Rubens B. [et al.] (2019) Gestión cultural en la Argentina. 1a ed. Caseros: RGC Libros.

Vich V. (2014) Desculturizar la Cultura: La Gestión Cultural como formas de Acción Política. 1ra ed. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Williams, R. (2015). Sociología de la Cultura. Buenos Aires, Paidós.



Caracterización del gestor cultural de la ciudad de Resistencia

Tesina de Investigación

Licenciatura en Gestión y Desarrollo Cultural

Alumno: Tec. Ian Parino

Director: Mg. Joaquín Bartlett

Año: 2025

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo no representa exclusivamente la culminación de un proceso de investigación, sino también la finalización de una etapa de vida y el comienzo de otra. En este trayecto, más largo de lo esperado, la transformación, además de académica, fue también humana. Y en eso, varias personas atravesaron mis años en la academia.

En primera instancia, quiero agradecer a los pilares de mi vida, a mis viejos, a mamá y papá. No solo por apoyarme, sino por impulsarme, motivarme, permitirme equivocarme y, sobre todo, creer en mí. Aunque mis elecciones eran carreras desconocidas, lo importante para ustedes fue que recibiera una formación académica y por encima de ello, que estudiara algo que me gustara, que me llenara, que me hiciera feliz. En este sentido, extendiendo el agradecimiento por esta forma de ver lo que uno estudia a toda mi familia: a mis queridos hermanitos, a mis abuelos, a mis tíos y tías, porque de alguna forma u otra, estuvieron para mí.

A mis amigos, por poner mi felicidad por encima de todo, por escuchar y aconsejarme en cada crisis, cada duda, cada aventura. Porque, aunque a veces no entendían muy bien qué estaba pasando, se las ingeniaban para comprenderme.

A mis compañerxs del MUP, porque, quién sabe, si no hubiera aparecido este grupo de gente hermosa, no hubiera seguido estudiando. Por activar en mí la llama de la militancia estudiantil y por creer en mí para ser un representante de nuestro claustro.

A lxs profes, gracias. Gracias por elegir ser nuestros profes. Y, por sobre todo, gracias por elegir serlo en la gran Universidad Pública. Me llevo algo de probablemente todos, y de lxs que disfrute tanto sus clases ya lo saben, mi cara lo decía todo. Entre ellxs, agradezco a mi director, Joaquín Bartlett, por inesperadamente, y tal vez cosa del destino o algo así, elegir ser mi director y acompañarme en este último proceso.

Finalmente, me agradezco a mí, porque fue un proceso largo, de muchas emociones, que me formó como persona y que hoy en día, con la conciencia tranquila y una felicidad exuberante al escribir estas palabras, le diría al pequeño Ian de 2018: "Todo va a salir bien".

Gracias al arte, gracias a la cultura y por encima ¡Viva la Universidad Pública Argentina!

INDICE

Introducción	pag.03
Marco Teórico	pag.07
Consideraciones sobre el campo de la Gestión Cultural	pag.08
Tensiones entre Hegemonía y Disidencia en la Gestión Cultural	pag.14
Gestor Cultural Hegemónico	pag.17
Gestor Cultural Disidente	pag.23
Herramientas de la Gestión Cultural	pag.26
Metodología	pag.29
Análisis de datos	pag.31
Formación Académica: entre la academia y la experiencia	pag.31
Modalidades de trabajo: lo formal, lo informal y las tramas de la práctica	pag.35
Modos de Organización	pag.38
Técnicas de Gestión Empleadas	pag.40
Relación con Instituciones	pag.41
Impacto comunitario: sentidos, escalas y devolución social	pag.42
Innovación y creatividad: lo disruptivo como forma de habitar la cultura	pag.44
Proyectos Desarrollados: prácticas, estrategias y horizontes de transformación	pag.45
Metodología de intervención	pag.47
Relación con Instituciones	pag.48
Conclusiones	pag.50
Bibliografía	pag.54
Anexo	pag.56

INTRODUCCION

Inicialmente, la presente tesina se planteó una pregunta específica: ¿Qué características definen a un gestor cultural como disidente en la ciudad de Resistencia? El propósito era explorar las tensiones y contraposiciones entre las prácticas hegemónicas y aquellas que buscan alternativas. Sin embargo, con el avance de la investigación y el trabajo de campo, la naturaleza del proyecto experimentó un cambio de enfoque. En lugar de limitarse a la búsqueda de lo “disidente”, la investigación se reorientó hacia la caracterización integral del gestor cultural en la ciudad de Resistencia.

Esta reorientación no significó el abandono de nuestro marco de análisis inicial. Por el contrario, las variantes entre gestión cultural hegemónica y disidente se mantuvieron como una lente a través de la cual se interpretó el escenario o espacio donde se desempeñan lxs gestores culturales. Por un lado, la gestión cultural hegemónica se entiende como el campo donde predominan las prácticas que refuerzan las jerarquías sociales, mercantilizan las expresiones artísticas y favorecen la homogenización cultural, invisibilizando o desvalorizando a las culturas populares y de minorías. Por otra parte, la gestión cultural disidente se presenta como una respuesta crítica, enfocada en dar visibilidad, voz y espacio a expresiones marginadas, priorizando la pluralidad y la participación activa de las comunidades.

En este sentido, la tesina adoptó una perspectiva más amplia que permitió no solo identificar actores y prácticas situadas en el campo cultural, sino también comprender cómo estas interactúan, negocian o resisten frente a las estructuras institucionales dominantes. Así, el análisis se enriqueció al incorporar la complejidad del entramado cultural de la ciudad de Resistencia, donde las categorías de “hegemónico” y “disidente” no siempre aparecen como opuestas, sino que coexisten, se solapan o se reformulan en función de los contextos específicos y las trayectorias personales de lxs gestores culturales.

De esta manera, el cambio de enfoque respondió a una necesidad emergente del propio trabajo de campo: captar la complejidad de los procesos culturales sin reducirlos a categorías cerradas. Así, la tesina se nutrió de un enfoque flexible, capaz de articular tensiones y convergencias, y de ofrecer una mirada más comprensiva sobre el rol del gestor cultural como mediador, articulador y, en muchos casos, como actor político que se mueve en espacios intermedios, fronterizos y en constante redefinición.

Lo anterior implica comprender, en el dinámico ámbito de la cultura, la gestión cultural como disciplina emergente encargada de promover y administrar las diversas expresiones que dan forma a la identidad de una comunidad. Desde sus orígenes, donde la cultura se comprendía como un sistema de significados compartidos, hasta su posterior conceptualización como industria cultural, la gestión ha evolucionado para convertirse en una herramienta estratégica que preserva, difunde y facilita el acceso a los bienes simbólicos, garantizando su dinamismo y sostenibilidad en el tiempo. Esta trayectoria histórica ha propiciado la profesionalización de la disciplina, permitiendo que la cultura sea reconocida no solo como un fenómeno social, sino también como un recurso fundamental para el desarrollo económico y social.

En los últimos años, la profesión del gestor cultural ha experimentado una notable expansión a nivel nacional y provincial, consolidándose gracias a la creciente cantidad de profesionales y la diversidad de sus campos de acción. La ciudad de Resistencia, en particular, ha sido un escenario clave de esta tendencia. A pesar de que la figura del gestor cultural en la región se formó históricamente a partir de la experiencia en el campo, con hitos como la Ley de Cultura de la Provincia del Chaco N° 6255 y la labor de instituciones pioneras, fue la creación de la Licenciatura en Gestión y Desarrollo Cultural de la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura de la UNNE en 2011 lo que formalizó e institucionalizó la profesión. Esta evolución ha propiciado un panorama complejo, donde los gestores culturales operan en una rica diversidad de espacios, desde centros culturales tradicionales hasta instituciones estatales, fundaciones y las propias industrias culturales.

En este contexto, la exploración de los recorridos de los gestores culturales de Resistencia se convirtió en el eje central de la investigación. A través de entrevistas semiestructuradas, se buscó analizar las trayectorias y experiencias de una muestra de profesionales locales. El análisis de estas respuestas, a través de una diversidad de variables, permitió no solo comprender en mayor profundidad las particularidades del quehacer cultural en nuestra ciudad, sino también desvelar un espacio poco investigado, con sus propias características y desafíos. Las variables clave para este análisis son la formación académica y las redes que se crean a partir de ella; los modos de gestión y su relación con el contexto institucional y comunitario; así como los tipos de proyectos y su impacto. Este trabajo final, por lo tanto, no solo expone las tensiones latentes entre lo hegemónico y disidente, sino que, sobre todo, ofrece una caracterización detallada y contextualizada del gestor cultural resistenciano.

La presente tesina se estructura a partir de la presentación del marco teórico, que se articula en los siguientes capítulos:

1. Consideraciones sobre el campo de la Gestión Cultural: En este capítulo se sientan las bases teóricas del informe, definiendo el campo disciplinar en el que se enmarca el estudio: la gestión cultural.
2. Gestor Cultural: En este capítulo se aborda la conceptualización del gestor cultural, sujeto central de esta investigación, articulando los fundamentos teóricos que permiten su análisis.
3. Tensiones entre Hegemonía y Disidencia en la Gestión Cultural: Este capítulo desarrolla el marco teórico para el análisis subsiguiente del gestor cultural. Se divide en dos apartados: “Gestor Cultural Hegemónico” y “Gestor Cultural Disidente”. Estos apartados profundizan en la orientación del sujeto de estudio en función de su adhesión o resistencia a las lógicas dominantes.
4. Herramientas de la Gestión Cultural: Finalmente, en este capítulo se describen y analizan las herramientas y metodologías que lxs gestores culturales emplea en su praxis profesional.

Seguidamente, se presenta la metodología de la investigación, la cual describe el enfoque adoptado y las distintas fases del proceso. En este apartado, además, se detallan los siguientes elementos: la unidad de análisis, el muestreo realizado, el instrumento de recolección de datos utilizado y las dimensiones de análisis para el tratamiento de los mismos.

Finalmente, se procede al análisis de los datos recabados, el cual se organiza en los siguientes capítulos:

1. Formación Académica: entre la academia y la experiencia: En este capítulo, se analiza la trayectoria formativa de lxs entrevistadxs, contrastando su formación académica con la experiencia práctica en el campo de la gestión cultural.
2. Modalidades de trabajo: lo formal, lo informal y las tramas de la práctica: Este capítulo examina el quehacer profesional de lxs entrevistadxs, desagregándose en los siguientes apartados: “Modos de organización”, “Técnicas de gestión empleadas” y “Relación con instituciones”.

3. Impacto comunitario: sentidos, escalas y devolución social: En este capítulo se estudia el impacto social y cultural que lxs entrevistadxs proponen generar a través de sus proyectos.
4. Innovación y creatividad: lo disruptivo como forma de habitar la cultura: En este capítulo se analizan las propuestas e ideas innovadoras y creativas que distinguen el trabajo de lxs entrevistadxs.
5. Proyectos Desarrollados: prácticas, estrategias y horizontes de transformación: Este capítulo se enfoca específicamente en los proyectos realizados por lxs entrevistadxs, dividiéndose en dos secciones: “Metodología de intervención” y “Financiamiento y sostenibilidad”.

MARCO TEORICO

En el campo de las ciencias sociales, y especialmente en el estudio de la gestión, el marco teórico cumple un rol fundamental. No solo orienta la mirada del investigador, sino que también delimita el enfoque desde el cual se analiza una problemática, permitiendo comprender los fenómenos en su complejidad y desde una perspectiva crítica. Su función principal es ofrecer conceptos, categorías y herramientas analíticas que ayuden a interpretar los hechos, vincularlos con otras investigaciones y construir conocimiento situado.

En este trabajo, el marco teórico cumple múltiples funciones: por un lado, permite contextualizar el objeto de estudio dentro de una tradición académica; por otro, facilita el diálogo entre distintas perspectivas y corrientes que enriquecen la comprensión del caso abordado. Además, aporta coherencia interna al análisis y guía la selección de información relevante.

Este marco teórico estará organizado en cuatro apartados que desarrollan los principales ejes conceptuales que orientan el análisis:

- Consideraciones sobre el campo de la Gestión Cultural
- Gestión Cultural
- Tensiones entre Hegemonía y Disidencia en la Gestión Cultural
- Herramientas de la Gestión Cultural

La utilización de la figura del gestor cultural disidente o hegemónico refiere, en un sentido metodológico, a tipos ideales; es decir, construcciones analíticas que no necesariamente se encuentran de manera “pura” en la realidad empírica, pero que permiten identificar tendencias, lógicas de acción y posicionamientos dentro del campo cultural. Estas figuras funcionan como herramientas conceptuales que ayudan a describir y comprender los modos en que ciertos actores culturales se posicionan frente a las estructuras de poder, ya sea reproduciendo y fortaleciendo los marcos normativos dominantes (lxs gestores hegemónicos), o bien cuestionándolos, desplazándolos y promoviendo otras formas de producción simbólica (lxs gestores disidentes). Así, estos tipos ideales permiten analizar no solo los discursos y prácticas de lxs gestores culturales, sino también sus relaciones con el Estado, el mercado y las comunidades a las que se dirigen.

1. Consideraciones sobre el campo de la Gestión Cultural

Para una caracterización precisa del sujeto que constituye el foco de este estudio, resulta fundamental, en primera instancia, reseñar brevemente el campo específico en el que se inscribe: la gestión cultural. Este abordaje es importante, ya que el sujeto estudiado no opera en un vacío, sino que se encuentra intrínsecamente ligado a las dinámicas, los desafíos, las oportunidades y las tensiones propias de este ámbito profesional y disciplinar.

Sánchez Hernández (2021, s/n) establece que la gestión cultural se vincula directamente con el “fomento y reconocimiento de las prácticas culturales, la creación artística, la generación de nuevos productos, la divulgación con la promoción de los significados y valores de las expresiones culturales y la preservación de la memoria colectiva, así como la conservación de los bienes culturales”.

Es decir, en su ejercicio tanto como profesión establecida o como disciplina académica en constante desarrollo, la gestión cultural abarca un extenso y diverso espectro de actividades y responsabilidades. Esta amplitud, inherente a las dinámicas propias que lo constituyen, la convierte en un terreno fértil para la convergencia de múltiples áreas de conocimiento, favoreciendo la creación de espacios de trabajo interdisciplinarios y perfiles profesionales polifacéticos. La capacidad de la gestión cultural para integrar perspectivas provenientes de las artes, las humanidades y las ciencias sociales subraya su potencial para abordar los fenómenos culturales desde ángulos diversos, enriqueciendo así al profesional en la materia.

Sánchez Hernández (2021) postula que la gestión cultural:

exige cierto gusto por la autonomía para decidir el curso de la acción, y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución, se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación, con sensibilidad de atención al exterior y a los procesos de su contexto. En particular en el sector cultural, gestionar implica una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los que la cultura mantiene sinergias importantes. (s/n)

La complejidad de la gestión cultural reside, fundamentalmente, en su interacción constante y profunda con la cultura en sus diversas manifestaciones, el tejido social que la sustenta y las personas que la producen, la consumen y la viven. Su desafío se manifiesta en la capacidad de operar dentro de contextos inherentemente volátiles, caracterizados por una transformación y

un movimiento perpetuos. Estos espacios, intrínsecamente sensibles y sujetos a cambios dinámicos, se edifican y se reconfiguran continuamente a partir de las propias dinámicas culturales, lo que exige de lxs gestores culturales una adaptabilidad constante, una aguda capacidad de lectura de los contextos y una profunda comprensión de la naturaleza fluida y evolutiva de la cultura y sus interrelaciones con la sociedad. (Yáñez Canal, 2013)

Este campo de estudio y práctica profesional asume como una de sus responsabilidades fundamentales la democratización del acceso a la cultura en sus múltiples formas y expresiones. En consecuencia, su naturaleza intrínsecamente interdisciplinaria se manifiesta en su constante diálogo e integración con diversas disciplinas del conocimiento, nutriéndose de sus metodologías, teorías y perspectivas. Esta colaboración inherente con otros campos de saber explica la amplitud y la diversidad de sus características y propósitos, los cuales, a pesar de su vastedad, convergen en objetivos claros orientados a facilitar la participación, el disfrute y la apropiación de la cultura por parte de un espectro social amplio y heterogéneo. Ramírez Mejía (2007) sintetiza este concepto, definiendo la gestión cultural como “una serie de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso al patrimonio y bienes culturales por parte de diversos grupos sociales”. (p.17)

Esta idea básica de acceso se presenta como una de las particularidades centrales de la gestión cultural dada por su estrecha vinculación con el territorio y las comunidades que lo habitan. A diferencia de enfoques más centralizados o institucionales, muchas experiencias de gestión cultural se desarrollan desde una lógica situada, reconociendo las dinámicas propias de cada contexto. Esta perspectiva implica entender que la cultura no se produce ni se consume de forma homogénea, sino que se construye colectivamente, en diálogo con las memorias, los saberes, las necesidades y las identidades locales. Tal como señala Yúdice (2002), gestionar cultura desde el territorio supone habilitar procesos participativos, identificar el rol de los sujetos como protagonistas activos de su vida cultural.

En este marco, la figura del gestor cultural no se limita a la administración de recursos o eventos, sino que asume un rol mediador, facilitador e incluso político, en tanto interviene en la construcción de sentido y en la articulación de diversos actores sociales. Esta dimensión comunitaria de la gestión cultural desafía los modelos tradicionales de gestión y promueve formas organizativas más horizontales, flexibles y basadas en la confianza. Además, plantea una comprensión ampliada de la cultura, que no se reduce a las industrias culturales o al

consumo de bienes simbólicos, sino que abarca prácticas cotidianas, formas de vida y expresiones colectivas que muchas veces son invisibilizadas por las políticas culturales oficiales.

No obstante, este mismo carácter heterogéneo y descentralizado del campo también contribuye a su precarización. Numerosos estudios, como los realizados por Bulloni Yaquina (2020) en el caso argentino, advierten sobre las condiciones laborales inestables que predominan en el sector cultural: trabajos informales, escasa seguridad social, múltiples empleos simultáneos y falta de reconocimiento institucional. Esta situación se ve agravada en espacios autogestivos o comunitarios, donde muchas veces las tareas de gestión se realizan “a pulmón”, sin financiamiento sostenido ni acceso a capacitaciones específicas. Así, la gestión cultural se mueve en una tensión permanente entre la potencia transformadora de sus prácticas y la fragilidad estructural de las condiciones en las que se desarrollan.

2. Gestor Cultural

Antes de adentrarnos en la definición y el análisis de la categoría de disidencia en el contexto de la gestión cultural, resulta imprescindible establecer una comprensión clara y precisa de la figura del gestor cultural y de los elementos que lo caracterizan como profesional y agente dentro del campo cultural. Con el propósito de construir una base conceptual sólida, recurriremos a las perspectivas de dos autores: Sánchez Hernández (2021) y Marchiaro (2010). A través de la síntesis de sus planteamientos, buscaremos una caracterización comprensiva de la identidad, las funciones y las competencias que definen al gestor cultural. Los argumentos de los autores se pueden resumir del siguiente modo:

No se puede abordar la gestión de la cultura sin el gestor cultural, identificado como el eslabón que conecta las definiciones institucionales de las políticas públicas de cultura con la sociedad; se trata de un actor interesado en desarrollar actividades comprometidas con el desarrollo cultural de su entorno y los contextos en los que se desarrolla (Sánchez Hernández, 2021, s/n).

Gestor es, ante todo, quien ejerce desde algún rol la práctica de la administración, animación o simple gestión de espacios en pos de propiciar actividades que aborden problemas culturales. En síntesis, quien está en actividad trabajando o aportando a la cultura de una sociedad, comunidad o grupo étnico (Marchiaro, 2010, p. 133).

En resumen, las perspectivas de los autores convergen en una caracterización que abarca tanto su accionar práctico como su propia identidad profesional. Se destaca su rol como un “actor

interesado en desarrollar actividades comprometidas con el desarrollo cultural de su entorno y los contextos en los que se desarrolla”, subrayando su implicación activa y su compromiso con el fomento y expansión de la vida cultural en su comunidad. Asimismo, se enfatiza su labor “trabajando o aportando a la cultura”, reconociendo la diversidad de sus contribuciones, que pueden abarcar desde la planificación y la ejecución de proyectos hasta la investigación, la promoción y la mediación cultural. En definitiva, estos autores delinear al gestor cultural como un agente proactivo y fundamental en la construcción y el sostenimiento del tejido cultural de una sociedad.

Sánchez Hernández (2021) amplía esta perspectiva, señalando cómo al gestor cultural debe “someterse a una capacitación constante, para incorporar en su labor las nuevas herramientas que potencien sus actividades y fortalezcan los procesos culturales”. Esta afirmación subraya que la gestión cultural trasciende la mera acción o el fomento del desarrollo cultural, incorporando un componente esencial de formación continua y adaptación a las innovaciones del campo. En el panorama actual, ejercer como gestor cultural constituye una profesión en notable auge y con una creciente demanda, lo que exige un compromiso con ciclos de educación y capacitación formal e informal. Esta necesidad de formación permanente es precisamente una de las características que definen a esta profesión, tal como la autora describe: singular por su especificidad dentro del amplio espectro de las profesiones, joven en su reconocimiento formal y vasta en su alcance y potencial de desarrollo.

En su publicación de 2001 titulada “La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro”, Martinell Sempere expone lo siguiente:

Las competencias y capacidades del gestor cultural presentan un campo muy diverso y no disponemos de suficientes estudios sobre las competencias claves de esta profesión. Quizás su juventud, como campo profesional, no nos permite encontrar unos referentes claros. También podemos atribuir esta dificultad al amplio campo de la cultura y a sus diferentes sectores y profesiones. (p.13)

Comprendiendo la relativa novedad de esta profesión, particularmente en el contexto de nuestra región, la investigación sobre los ámbitos de profesionalización y las vías de desarrollo dentro del campo de la gestión cultural reviste una importancia significativa. No solo enriquece el debate académico, proporcionando un análisis crítico de las dinámicas existentes, sino que también contribuye de manera fundamental a la institucionalización y la estructuración formal de la gestión cultural como una profesión consolidada y reconocida.

Al examinar las trayectorias profesionales, los modelos formativos y los desafíos específicos que enfrentan lxs gestores culturales en nuestro entorno, se sientan las bases para la definición de estándares profesionales, la creación de marcos regulatorios y el fortalecimiento de las organizaciones e instituciones dedicadas a la promoción y el desarrollo cultural. En última instancia, esta exploración sistemática facilita la consolidación de la gestión cultural como un actor clave en el panorama social y cultural, capaz de impulsar iniciativas transformadoras y contribuir de manera efectiva al desarrollo integral de las comunidades.

Ramírez Mejía (2007) incorpora, además, la perspectiva de los estudios de la cultura:

La complejidad de la globalización demanda una preparación académica más rigurosa entre quienes aspiran a ser gestores, líderes y gerentes de proyectos de interés cultural, en todo el amplio rango que esto cubre. No será suficiente la preparación artística o cultural por sí sola. El mundo globalizado impone al líder de proyectos culturales una preparación. (p.17)

En otras palabras, la labor del gestor cultural no se limita a la contribución, el desarrollo y la formación continua dentro de su campo específico. Su compleja preparación se ve, además, interpelada de manera significativa por los grandes sistemas que configuran el panorama mundial contemporáneo, tales como la globalización y el capitalismo. Estos sistemas macroeconómicos y socioculturales ejercen una influencia considerable en las dinámicas culturales, en los modos de producción y consumo de bienes simbólicos, y en las propias estructuras de la gestión cultural. Por lo tanto, la formación integral del gestor cultural debe incluir una comprensión crítica de cómo estos sistemas operan, cómo impactan en las prácticas culturales locales y globales, y cómo pueden ser abordados estratégicamente para promover un desarrollo cultural democrático, sostenible y respetuoso de la diversidad. La capacidad de analizar y responder a los desafíos y oportunidades que presentan la globalización y el capitalismo se convierte así en una competencia clave para el ejercicio efectivo y consciente de la profesión del gestor cultural contemporáneo.

Finalmente, Marchiaro (2010) delimita los rasgos distintivos, el perfil profesional y los diversos campos de aplicación inherentes al gestor cultural. Entre estas características definitorias, se identifican: creatividad, productividad, liderazgo, conducción y descentralización, consumidor crítico, racionalismo y comunicatividad, acopio de experiencia y, por último,

contextualización, innovación y capacidad de previsión, atributo este último que el autor describe de la siguiente manera:

La capacidad del gestor para comprender cómo es la realidad que lo rodea hace que surja su carácter contextual. La capacidad de innovar hace a la reformulación, ajuste o clonación de experiencias propias o estudiadas con el objeto de proponer variantes para cubrir nichos disponibles. Por otro lado, la capacidad de previsión permite elaborar hipótesis sobre las consecuencias de nuestras acciones en un ambiente dado. (Marchiaro, 2010, p.141)

Esta cualidad distintiva del gestor cultural, la capacidad de contextualización, innovación y previsión, constituye precisamente el punto de partida para la indagación más profunda que se propone en este trabajo de investigación. Marchiaro (2010) elabora una lista de rasgos característicos del gestor cultural, reconociendo que no todos ellos se manifiestan de manera uniforme en cada profesional del campo:

- Creatividad: “La diversidad de fenómenos y de necesidades que se plantean en la tarea es tan vasta, que continuamente debemos recurrir a nuestra capacidad, y a la de nuestros compañeros, para construir y ampliar la oferta y demanda cultural.” (pp. 136-137)
- Productividad: “La gestión exige reflexión para diseñar programas y políticas, pero también demanda dinamismo, eficacia y eficiencia.” (p. 138)
- Liderazgo, conducción y descentralización: “Los gestores deben ser convincentes, por el propio bien de los contenidos a ofrecer y, al mismo tiempo, deben poseer capacidad de motivación.” (p. 138)
- Consumidor crítico: “quienes se desempeñan en tareas de programación, difusión o producción cultural deben poder identificar el valor en los contenidos a ofrecer.” (p. 139) “Hay que saber qué pasa en nuestra localidad y cómo pasa; cuál es la labor de nuestros colegas y con quiénes contamos; con quiénes podemos intercambiar información, estructuras, así como otras necesidades que aparezcan.” (p. 139)
- Relacionismo y comunicatividad: “Queda fuera de discusión que las relaciones, tanto generales como interpersonales, son de suma utilidad. En este sentido, las propuestas culturales son por definición relacionales y comunicativas.” (p. 140)
- Acopio de experiencia: “la incorporación de enseñanzas, fruto de gestionar, es la mejor manera de continuar creciendo.” (p. 141)
- Contextualización, innovación y capacidad de previsión:

De la capacidad del gestor para comprender cómo es la realidad que lo rodea (la biosfera donde “germinará” su proyecto) surge su carácter contextual, tan citado

en la presente publicación. A los efectos prácticos, este conocimiento nace de estudios formales y por observación del campo, lo que le permitirá medir sus posibilidades de innovar, así como prever el impacto de sus acciones. (p. 141)

Sin embargo, es particularmente el último rasgo mencionado el que suscita un interés especial para esta investigación, ya que su propia naturaleza intrínseca introduce una tensión dinámica con los modos convencionales de convivir y ejecutar la gestión cultural. La capacidad de contextualizar las prácticas culturales en sus entornos específicos, de innovar en la búsqueda de soluciones creativas y de anticipar posibles escenarios futuros plantea interrogantes fundamentales sobre la adaptación, la resistencia y la transformación dentro del campo de la gestión cultural, aspectos que serán explorados con mayor detalle a lo largo del estudio.

3. Tensiones entre Hegemonía y Disidencia en la Gestión Cultural

En este contexto, se introduce una distinción crucial entre dos modalidades de ejercicio profesional dentro del campo: las formas hegemónicas y las formas disidentes de hacer gestión cultural. Esta dicotomía nos invita a explorar las estructuras de poder y las dinámicas de influencia que moldean las prácticas culturales y las intervenciones de lxs gestores. Por consiguiente, resulta fundamental definir con precisión qué se entiende por gestión cultural hegemónica, identificando sus características distintivas, sus mecanismos de operación y su relación con las estructuras de poder dominantes.

De manera análoga, es necesario elucidar el concepto de gestión cultural disidente, analizando sus estrategias, sus objetivos y su potencial para desafiar, subvertir o transformar las normas y las prácticas establecidas en el campo cultural. La clarificación de estas dos categorías analíticas se erige como paso esencial para comprender las tensiones, las resistencias y las posibilidades de cambio que atraviesan el ejercicio de la gestión cultural en la actualidad.

La noción de disidencia implica resaltar el papel fundamental del gestor cultural como agente activo y transformador en la construcción de realidades sociales alternativas. Se argumenta que estxs profesionales no son meros ejecutores de políticas culturales preestablecidas, sino actores críticos que deben ejercer una constante tensión y cuestionamiento sobre las estructuras de poder dominantes y aquellos conceptos que, por su reiteración, se han dado por sentado en el campo cultural. Este proceso implica un trabajo continuo de deconstrucción de las narrativas y las prácticas hegemónicas, seguido de una labor activa de construcción de enfoques alternativos

y más inclusivos en la gestión cultural. Al desafiar las convenciones y explorar nuevas perspectivas, lxs gestores culturales se convierten en catalizadores de cambio, promoviendo la innovación, la diversidad y la participación ciudadana en la configuración del panorama cultural y social. Podemos resumir esta idea en la perspectiva de autores como Vich (2014) quien describe y analiza la persistente hegemonía en el ámbito cultural y de la gestión cultural, señalando que: “Por eso mismo, se ha dicho bien que la categoría de subalternidad cuestiona la hegemonía dominante como único lugar de producción de historias, geografías y destinos.” (Vich, 2014, p. 38)

Dentro del amplio espectro de los espacios donde lxs gestores culturales desarrollan su labor, las tensiones inherentes entre las prácticas hegemónicas y las disidentes se han manifestado, en cierto modo, como dos caras de una misma moneda. La emergencia de la gestión cultural disidente no es un fenómeno aislado, sino que se gesta y se define en oposición directa al ejercicio de la gestión cultural hegemónica.

En otras palabras, su existencia y sus estrategias se comprenden mejor como una respuesta crítica y activa a las formas, los valores y las estructuras que caracterizan a la gestión cultural dominante. Esta relación dialéctica implica que la gestión cultural disidente se construye a partir de la identificación de las limitaciones, las exclusiones o las injusticias perpetradas por el modelo hegemónico, buscando activamente proponer alternativas, desafiar las normas establecidas y abrir nuevos caminos para el acceso a la cultura.

Por su parte, en nuestra región, las prácticas de gestión cultural se ven supeditadas o en gran medida promovidas desde el Estado. “Bajo la órbita del Estado, lxs productores culturales o artistxs están subordinados, con más o menos matices, a las políticas del Estado. La inestabilidad constante obliga al individuo a una permanente flexibilidad y al desarrollo de nuevas habilidades.” (Czombos y González, 2022, p. 266).

La gestión cultural hegemónica se relaciona directamente con la labor del lxs gestores del Estado y las características que ello implica. El marco en el que se inserta este profesional de la gestión cultural es reducido o limitado, como bien mencionan los autores, a las políticas del Estado. Además, el rol que se ocupa dentro del organigrama del sector público suele ser vago, y esta flexibilidad y desarrollo de nuevas habilidades que mencionan Czombos y González (2022) son consecuencia de ello. Cuando falta definición de funciones o del rol de un gestor

cultural en el campo hegemónico, esto puede llevar al profesional a realizar tareas que promuevan formas de precariedad o pluriempleo.

Adicionalmente, Sánchez Hernández (2021) señala que:

Ello ha traído consigo la necesidad de desarrollar modelos y técnicas específicas para su gestión de acuerdo con necesidades particulares; ha sido precisamente este ambicioso fin lo que ha propiciado la búsqueda de una gestión alterna a la desarrollada por el Estado, y por instituciones, que comúnmente suele ser producida por ‘obligación’ o responsabilidad intrínseca a organismos ‘de manera formal’ dentro del sector cultural, y de la cual en innumerables ocasiones los resultados han sido insuficientes y cuestionables en la sociedad contemporánea. (s/n)

Sánchez Hernández (2021) incorpora, además, el factor capitalista al debate:

El interés por la comercialización de la cultura y por productos culturales es otro factor que ha ido en aumento, como parte importante de una creciente actividad económica; ello, ha incrementado también la disposición y necesidad de una gestión cultural independiente. (s/n)

En otras palabras, a la influencia tradicional del marco estatal en la configuración de las políticas y las prácticas culturales, se suma ahora la creciente relevancia de la dimensión comercial de la cultura. En un contexto de globalización económica y cultural, donde las valoraciones tienden a enfocarse en la lógica del producto y el consumo, la cultura emerge como una nueva y pujante industria con un significativo potencial monetario.

Este fenómeno propicia la consolidación de un nuevo marco para la gestión cultural hegemónica, donde los gestores culturales se ven nuevamente sujetos a limitaciones impuestas por las dinámicas del mercado y donde su rol puede volverse difuso o instrumentalizado en función de los intereses comerciales. Como consecuencia directa de esta creciente influencia del mercado, la tensión entre la gestión cultural hegemónica y la gestión cultural disidente se intensifica, generando una mayor necesidad de propuestas alternativas que resisten la homogeneización y la mercantilización de la cultura (Yúdice, 2002). La gestión disidente se erige, así, como una respuesta crítica en búsqueda de prácticas por encima de la lógica puramente económica.

En este escenario de fuerzas contrapuestas, los gestores culturales contemporáneos se encuentra constantemente negociando su práctica entre las demandas del mercado y las

políticas del Estado. Estas tensiones no solo condicionan el tipo de proyectos que pueden llevarse adelante, sino que también moldean las subjetividades profesionales de quienes se desempeñan en el campo. La lógica de la eficiencia, la visibilidad mediática y la rentabilidad, impuesta por el mercado, entra en fricción con las lógicas burocráticas, normativas y asistencialistas que suelen caracterizar al Estado (Consumidores y ciudadanos, 1995). Así, la gestión cultural se convierte en un terreno de disputa donde se redefinen permanentemente los márgenes de acción, las prioridades y los sentidos de lo cultural.

Al mismo tiempo, este contexto ha generado un campo de experimentación y creación política donde muchxs gestores culturales disidentes apuestan por modelos autogestivos, cooperativos y comunitarios. Estas experiencias, si bien suelen operar en condiciones de precariedad estructural, permiten imaginar nuevas formas de institucionalidad cultural que escapen tanto al encuadre estatal como a la lógica del mercado. En estos espacios, la gestión cultural se redefine como una práctica situada, relacional y colectiva, que prioriza el vínculo con los territorios, la participación activa de las comunidades y la producción de sentidos que no necesariamente se traducen en valor económico. Lo disidente, en este sentido, no implica necesariamente una oposición frontal, sino una reapropiación crítica y creativa de las herramientas de gestión.

3.1 Gestor Cultural Hegemónico

Con el fin de establecer una caracterización precisa y comprensiva del gestor cultural disidente, se adoptó una metodología basada en la comparación con su presunta contraparte conceptual, al gestor cultural hegemónico. Este enfoque comparativo permite identificar las diferencias fundamentales en sus principios, estrategias, objetivos y modos de intervención en el campo cultural. Al contrastar las prácticas y las orientaciones de ambos modelos, se busca delinear con mayor claridad las particularidades que definen al gestor cultural disidente y su rol específico en la generación de alternativas y la promoción dentro del ámbito de la gestión cultural. Esta contraposición analítica facilitará la comprensión de las tensiones y los desafíos inherentes a la relación entre ambas perspectivas.

Ramírez Mejía (2007) sitúa al gestor cultural hegemónico en el contexto de la globalización:

El mundo ha experimentado cambios económicos, sociales, políticos, ambientales y culturales que han puesto de manifiesto que la cultura e identidades de cada país deben relacionarse, interrelacionarse y aportar a su desarrollo económico y social. Hoy, la cultura, además de las satisfacciones que ofrece, debe ser útil para desarrollar una capacidad emprendedora y empresarial, aportando a la cadena productiva del sector

cultural, de las industrias culturales y de los productos culturales, propiamente dichos.
(p. 6)

En su análisis, Ramírez Mejía (2007) inscribe o enmarca el campo cultural dentro del sistema productivo característico del capitalismo. El autor argumenta que el sector cultural no puede permanecer ajeno a las dinámicas de este sistema económico y, más aún, se espera que contribuya activamente a su funcionamiento. En este contexto, los gestores culturales hegemónicos trascienden la figura de un profesional que simplemente realiza aportaciones al ámbito cultural; su labor se orienta también a asegurar que dichas contribuciones culturales se integren y fortalezcan los sistemas productivos de las industrias culturales y la economía local. En otras palabras, su acción se dirige, en última instancia, a la producción de bienes y servicios culturales destinados al consumo masivo y la generación de ganancias económicas dentro del mercado cultural. Esta perspectiva sitúa al gestor cultural hegemónico como un agente que opera dentro de la lógica del capitalismo, buscando la rentabilidad económica a través de la gestión de la cultura.

El autor continúa explicando que “la globalización ha dado origen, sin lugar a dudas, a un entorno completamente nuevo para las actividades de liderazgo, gestión y gerencia de instituciones y actividades culturales” (Ramírez Mejía, 2007, p. 7).

Este nuevo escenario para la gestión cultural se edifica fundamentalmente sobre el auge y la expansión de las industrias culturales, las cuales operan bajo sistemas productivos inherentemente enmarcados en una perspectiva capitalista. Los gestores culturales que adoptan una postura hegemónica tienden a adherirse a esta lógica, orientando sus estrategias y prácticas hacia la optimización de la producción cultural en términos de su potencial comercial y su capacidad para generar valor económico dentro del mercado. En este contexto, las consideraciones de rentabilidad, eficiencia y escalabilidad suelen primar en la toma de decisiones, influyendo en la selección de proyectos, la definición de audiencias y las modalidades de distribución y promoción de los bienes y servicios culturales. La adhesión a este paradigma implica, a menudo, una adaptación de las prácticas culturales a las demandas del mercado globalizado, lo que puede generar tensiones con enfoques que priorizan valores culturales, sociales o identitarios por encima de la lógica puramente mercantil.

Ramírez Mejía (2007) concluye su análisis profundizando en la temática de las industrias culturales:

Son generadoras de riqueza económica, lo que las convierte en un campo idóneo para el desarrollo en todos los sentidos y para la gestión empresarial y cultural, por nombrar solo algunos aspectos, teniendo en cuenta que su materia prima —productos basados en capital intelectual, ideas y conocimientos—, es cada vez más usada en diversos procesos productivos. (p. 9)

El paradigma económico contemporáneo ha elevado las ideas y el conocimiento a la categoría de producto estrella, constituyéndose en lo que el autor acertadamente denomina capital intelectual. En este contexto, el campo de la gestión cultural experimentó un rápido crecimiento, transformándose en una de las industrias más prolíficas, caracterizada por elevadas ganancias y, paradójicamente, por una relativa escasez de regulaciones específicas. El potencial de expansión de este sector se vislumbra prácticamente ilimitado, en la medida en que la capacidad creativa, la inventiva y la imaginación inherentes al ser humano representan una fuente inagotable de nuevos contenidos y propuestas. Esta dinámica de crecimiento exponencial y la relativa laxitud regulatoria han generado un escenario complejo y dinámico para la gestión cultural, con oportunidades significativas, pero también con desafíos en términos de sostenibilidad, equidad y la preservación de la diversidad cultural frente a las lógicas puramente mercantiles.

Michaud (2007), citado en Czombos y González (2022), añade una perspectiva sobre cómo la globalización y el capitalismo, provenientes de otros sectores industriales, interpelan nuestro campo:

El turismo (la primera industria del mundo, por encima de la industria del petróleo, la nuclear y la del automóvil) en su demanda permanente de nuevos estímulos (de experiencias y alteridad) moviliza el mercado del arte y de la industria de la cultura. Se necesitan más museos, más arte y más artistas que atiendan esta demanda (p. 269).

En este contexto, los gestores culturales que opera bajo una lógica hegemónica experimenta una reorientación en su enfoque de gestión. Ante las limitaciones impuestas tanto por las políticas culturales establecidas como por las dinámicas del sistema capitalista, su propósito primordial podría desviarse de objetivos como la democratización del acceso a la cultura, el asistencialismo cultural o la promoción de valores intrínsecos a las expresiones artísticas. En su lugar, la prioridad se desplaza hacia la producción de bienes y servicios culturales destinados

a satisfacer la demanda del mercado, lo que conlleva, en ocasiones, a un abandono o una relativización de ciertas características que tradicionalmente definen al gestor cultural.

Entre estas cualidades, identificadas por Marchiaro (2010) como esenciales —creatividad, conducción y descentralización, capacidad de análisis crítico como consumidor, racionalismo y comunicatividad, y contextualización, innovación y capacidad de previsión—, esta última, la capacidad de contextualizar, innovar y prever, adquiere una relevancia particular en el análisis de cómo los gestores hegemónicos adaptan sus prácticas a las exigencias del mercado. La influencia dominante de la globalización y la primacía del interés económico del capitalismo sobre el ámbito cultural han tendido a erosionar en los gestores culturales la profundidad de su comprensión contextual y su perspectiva arraigada en las dinámicas locales de su quehacer.

En un entorno donde la lógica del mercado impera, la búsqueda de una innovación genuina, que responda a las necesidades y particularidades de un territorio específico, se ve a menudo relegada a un segundo plano. El objetivo principal se desplaza hacia la producción de aquello que genera un retorno económico inmediato, lo que resulta monetariamente más viable y maximiza la rentabilidad con la menor inversión posible. En este marco, la capacidad de previsión a largo plazo, que considere las implicaciones sociales y culturales más allá del ciclo económico inmediato, se ve menoscabada por un sistema inherentemente orientado a la homogeneización y a la constante superación de los niveles de beneficio monetario y consumo masivo. Esta lógica cortoplacista y centrada en el rendimiento económico puede limitar la visión estratégica del gestor, impidiendo la planificación de iniciativas culturales sostenibles y con un impacto social profundo y duradero.

Richard Sennett (2007), citado en Czombos y González (2022), añade la perspectiva de la cultura del neocapitalismo:

A todo trabajador se le presenta un triple desafío que debe afrontar ante las nuevas condiciones de trabajo que se le imponen, dejando en el olvido la estabilidad y permanencia que las caracterizaban. Dada la fluctuación del empleo en el mundo actual, que nos somete a pasar por diferentes empresas y ocupaciones; o dentro de una misma institución, desempeñarse en tareas diferentes en poco lapso de tiempo, el primer reto implica saber “manejar las relaciones a corto plazo”. El segundo involucra la necesidad permanente de “desarrollar nuevas habilidades”. El tercer desafío que afronta el trabajador es la necesidad de “desprenderse del pasado”, en tanto que la dinamicidad de los modos de producción atenta contra la posibilidad de que un individuo permanezca aferrado a una sola habilidad y que perfeccione la misma a lo largo del tiempo. Ninguna

empresa garantiza al empleado un lugar dentro de la misma por su dedicación y talento en los años previos. (p. 266)

En consecuencia, lxs gestores culturales que opera bajo la influencia de la hegemonía puede ser considerado un producto de las diversas características inherentes a nuestra época y de las dinámicas del mercado en el que lxs profesionales de la gestión se desenvuelven. A la luz de las particularidades que el autor describe en la cita precedente, resulta pertinente cuestionar las motivaciones y las capacidades reales de estxs gestores para cultivar la innovación, si su ejercicio profesional se caracteriza por la dispersión en múltiples tareas dentro de un horizonte temporal limitado.

De manera similar, se plantea la interrogante sobre su potencial para desarrollar una visión estratégica y una capacidad de previsión a largo plazo, en un contexto donde la rotación constante de espacios y puestos de trabajo dificulta la construcción de un conocimiento profundo y sostenido de los entornos culturales específicos. Finalmente, se vuelve complejo discernir cómo podrían desarrollar las habilidades necesarias para una contextualización profunda de su quehacer, si los propios modos de producción y las exigencias del mercado atentan contra la posibilidad de una permanencia significativa en un determinado lugar de trabajo, impidiendo la inmersión y la comprensión de las particularidades locales. Estas tensiones inherentes al modelo hegemónico sugieren una posible desconexión entre las expectativas teóricas sobre el rol del gestor cultural y las realidades concretas de su ejercicio profesional en un entorno laboral marcado por la flexibilidad, la precariedad y la orientación a largo plazo.

Czombos y González (2022) incorporan, asimismo, la siguiente perspectiva:

Nuestra conjetura es que, para el artista, trabajar en el Estado, como empleado en el organismo que atiende todo lo relacionado con el ámbito de la Cultura, puede ser un modo de protegerse de la inestabilidad que impone la economía en el neocapitalismo. Ser empleado del Estado le permite tener cierta garantía de estabilidad económica, por más que esos salarios sean magros. Y a su vez, puede beneficiarse de las posibilidades que las condiciones de este empleo habilitan. (p. 267)

En otras palabras, lxs gestores culturales que opera bajo la lógica hegemónica, además de ser potencialmente afectadx por las dinámicas y las exigencias del sistema económico y laboral imperante, puede encontrar en los espacios laborales que responden a esta misma lógica

hegemónica su única vía de inserción profesional viable. Estos entornos, a pesar de sus posibles limitaciones en términos de autonomía creativa o enfoque social, ofrecen beneficios tangibles y significativos dentro del marco del empleo formal: estabilidad económica relativa, acceso a derechos laborales fundamentales, cobertura de servicios médicos y otros beneficios asociados al empleo registrado.

En consecuencia, se evidencia cómo el propio sistema socioeconómico y las estructuras laborales dominantes ejercen una influencia determinante en la configuración de las características profesionales y en la delimitación de los ámbitos donde lxs gestores culturales puede desarrollar su carrera. Las oportunidades laborales disponibles, las condiciones de empleo ofrecidas y las expectativas del mercado contribuyen a moldear las prioridades, las estrategias y, en última instancia, la propia identidad profesional del gestor cultural, a menudo dentro de los parámetros establecidos por la gestión cultural hegemónica.

Czombos y González (2022) concluyen que el proceso curatorial a menudo se complica por intereses individuales, burocráticos y políticos. La libertad de producción artística puede verse condicionada por factores no artísticos, como la promoción de artistas desde diversas esferas gubernamentales o, por el contrario, su exclusión debido a que el contenido de su obra se considera "políticamente incorrecto" o inconveniente para la administración actual.

Los curadores, como empleados estatales, deben considerar estas cuestiones, lo que puede anular sus sensibilidades artísticas. Como resultado, los artistas a menudo se mantienen dentro de los límites considerados "respetables" por el público y el Estado. Los organizadores de eventos financiados por el Estado con frecuencia solicitan a los artistas que moderen o editen su trabajo para llegar a una audiencia más amplia, "domesticando" así a los artistas menos integrados y permitiéndoles el acceso a eventos patrocinados por el Estado (p. 283).

En última instancia, lxs gestores culturales que se inscribe dentro de la lógica hegemónica se ve inexorablemente condicionado por los límites, los márgenes y los marcos de acción que establece la propia hegemonía del sistema imperante. Sus atributos profesionales, los espacios laborales en los que se desenvuelve, la naturaleza y el alcance de sus proyectos, así como las modalidades de su quehacer cotidiano, son moldeados y, en cierta medida, restringidos por las directrices y las prioridades que emanan de las estructuras de poder dominantes. Esta sujeción a los parámetros hegemónicos puede influir en la orientación de su trabajo, priorizando

objetivos alineados con el mantenimiento del sistema, como la rentabilidad económica o la reproducción de ciertos valores culturales dominantes, en detrimento de enfoques más críticos, innovadores y comprometidos con la transformación social y la promoción de la diversidad cultural.

3.2 Gestor Cultural Disidente

Dentro de este sistema hegemónico, caracterizado por sus estructuras de poder y sus modos de operación dominantes, existen individuos y colectivos que optan por adoptar una postura de resistencia activa. Estos actores deciden deliberadamente apartarse de las normas establecidas, desafiar las convenciones imperantes y trabajar activamente por la transformación del propio sistema. Su accionar se fundamenta en un desacuerdo fundamental con los principios, las prácticas y los resultados de la hegemonía, manifestando una clara disidencia frente al statu quo. Esta disidencia se traduce en la búsqueda de enfoques alternativos, en la implementación de estrategias innovadoras y en el compromiso con la construcción de modelos de gestión cultural que se aparten de la lógica dominante y promuevan valores y objetivos diferentes.

Ramírez Mejía (2007) proporciona un contexto sobre la génesis y la conformación de esta disidencia:

Las grandes transformaciones en el campo de la cultura desde los años 50, tales como el papel de los medios masivos de comunicación en la globalización, la consolidación de la sociedad del conocimiento, la emergencia del multiculturalismo, los discursos de género, fenómenos como las tribus urbanas, las sociedades digitales y las industrias culturales, entre otras, contribuyeron al desarrollo de los estudios poscoloniales, culturales y subalternos. Entender sociedades tan complejas como las de hoy, desborda el estrecho marco de las disciplinas y ciencias tradicionales. Para entenderlas se requiere de nuevas lecturas que permitan abordar los problemas y reconocer la existencia de nuevos actores. (p. 10)

Así como los gestores culturales hegemónicos encuentran su contraparte en la figura del gestor disidente, el propio sistema dominante, con sus manifestaciones en la globalización y el capitalismo, también genera sus propias formas de resistencia y alternativas. Estos nuevos ámbitos de reflexión y análisis han propiciado la emergencia de marcos teóricos, espacios de acción y metodologías innovadoras para el ejercicio de la gestión cultural. Es en este terreno fértil de la crítica y la búsqueda de alternativas donde la disidencia se fundamenta, se construye y, en esencia, se manifiesta. Los gestores culturales disidentes parten de la comprensión fundamental de que las sociedades contemporáneas son inherentemente heterogéneas,

complejas y diversas, más allá de cualquier intento de homogeneización hegemónica. En consecuencia, reconoce la necesidad de profesionales capaces de problematizar las dinámicas de poder y de identificar y visibilizar las múltiples voces y perspectivas presentes en el tejido social. Dentro del campo de la gestión cultural, son precisamente lxs gestor culturales disidentes quienes asumen la responsabilidad de abordar esta complejidad, de cuestionar las narrativas dominantes y de promover prácticas que reflejen y valoren la riqueza de la diversidad cultural.

Williams (1994) sostiene que “en las sociedades capitalistas y poscapitalistas, debemos hablar de “instituciones culturales posmercantiles”, pues existen relaciones entre artistxs e instituciones que no pueden ser comprendidas exclusivamente dominadas por la lógica del mercado.

Lxs gestores culturales disidentes se distinguen por poseer un conjunto de herramientas y una perspectiva analítica que le permiten gestionar proyectos e iniciativas culturales considerando factores que trascienden la lógica puramente mercantilista que suele primar en el sistema hegemónico. Si bien su labor no necesariamente se desarrolla al margen de las estructuras del sistema, sí implica una comprensión profunda de las dimensiones sociales, políticas, históricas y simbólicas de la cultura, las cuales a menudo son desestimadas o instrumentalizadas por la mirada estrictamente económica del mercado. Este profesional aborda el fenómeno cultural con una visión holística, reconociendo su intrínseca conexión con la dinámica social, las identidades colectivas, los procesos de memoria y las diversas formas de expresión que configuran el tejido de una comunidad. Al integrar estas múltiples dimensiones en su práctica, lxs gestores culturales disidentes buscan promover un desarrollo cultural más democrático, que responda a las necesidades y aspiraciones de la sociedad en su heterogeneidad, más allá de los imperativos del consumo y la rentabilidad económica.

De hecho, Sánchez Hernández (2021) señala que, “la sociedad actual demanda cambios en los sistemas de gestión de las organizaciones de forma que se tornen más flexibles y accesibles, menos costosos y burocráticos, de fácil acceso y a los que han de poderse incorporar los ciudadanos en cualquier momento de su vida”. En consecuencia, se torna imperativo reconsiderar y reafirmar las responsabilidades fundamentales que históricamente han definido la labor del gestor cultural: la promoción de la democratización del acceso a la cultura, la facilitación de la participación y la implementación de estrategias de descentralización que permitan una distribución equitativa de los recursos y las oportunidades culturales. El vacío

que genera la orientación predominantemente mercantilista del gestor cultural hegemónico deja al descubierto una desconexión significativa con los derechos culturales de lxs ciudadanxs, derechos que trascienden la lógica del consumo y se vinculan con la identidad, la expresión y la participación plena en la vida cultural de la comunidad. De esta manera, se subraya una vez más cómo lxs gestores culturales disidentes operan con una concepción del fenómeno social intrínsecamente diferente a la que propone su antítesis hegemónica, priorizando la dimensión social, política y simbólica de la cultura por encima de su mera valoración económica y buscando activamente la garantía y el ejercicio pleno de los derechos culturales para todos lxs ciudadanxs.

La capacidad del gestor cultural disidente para desenvolverse de esta manera en el campo cultural se fundamenta, según la descripción de Sánchez Hernández (2021), en “la cualidad de ser autónomo, es decir, que no depende de otro y en particular, no depende del sector gubernamental para su ejecución”. Esta característica contrasta directamente con su homólogo hegemónico, quien, por el contrario, suele carecer de esta autonomía y a menudo depende de las directrices y los recursos del Estado para llevar a cabo sus iniciativas. El marco en el que lxs gestores disidentes desarrollan su labor es, por lo tanto, diferente; su intención radica en trascender o desprenderse de las limitaciones impuestas por el sistema dominante, o bien en identificar y fortalecer aquellos espacios de disidencia que puedan existir dentro de sus estructuras. En este sentido, Vich (2014) ofrece una perspectiva esclarecedora:

Deben partir por cuestionar aquella ideología que entiende el progreso social como la pura acumulación económica o como el fortalecimiento exclusivo del individuo liberal. Se trata, por el contrario, de gestionar la cultura a fin de posicionarla como un recurso crítico para construir mayor ciudadanía. A través de la introducción de nuevas representaciones de las identidades existentes, a partir de hacer más visibles los antagonismos sociales y de presentar nuevas formas de imaginar la vida. (pp. 11-12)

Finalmente, Vich (2014) explica lo siguiente:

El trabajo en cultura es, entonces, un trabajo enfocado y abocado hacia la construcción de una nueva hegemonía: es un trabajo para transformar las normas o habitus que nos constituyen como sujetos, para deslegitimar aquello que se presenta como natural (y sabemos histórico), y para revelar otras posibilidades de individuación y de vida comunitaria. (p. 11)

Vich (2014) postula que el trabajo en el ámbito cultural tiene como objetivo principal la construcción de una nueva hegemonía. Esto implica una labor dedicada a transformar las

normas o "habitus" que nos definen como individuos. Se busca deslegitimar lo que se percibe como natural, pero que en realidad es una construcción histórica y, al mismo tiempo, revelar nuevas vías para la individuación y para la vida en comunidad.

4. Herramientas de la Gestión Cultural

Lxs gestores culturales disponen de herramientas que, según autores como Mariscal Orozco (2019), se caracterizan por una estrecha relación entre la concepción de lo cultural y las estrategias de gestión que se implementan. Mariscal Orozco (2019) sostiene que la forma en que se define lo cultural y lo que se considera gestionable dentro de ello determinará las metodologías para diseñar y operar la acción cultural, así como sus alcances y propósitos en un contexto dado. Esta visión inicial moldea intrínsecamente las estrategias, la asignación de recursos y los criterios de evaluación. El autor destaca la diversidad de enfoques que surgen de distintas interpretaciones de la cultura y su potencial de ser administrada. En este sentido, la investigación se enfoca en la gestión cultural hegemónica y la gestión cultural disidente. En última instancia, la efectividad y el impacto de la acción cultural están directamente vinculados a la coherencia entre la concepción de lo cultural y las metodologías de gestión empleadas.

En el marco de estas metodologías, Mariscal Orozco (2019) describe las siguientes:

- **Organizador de actividades:**

Esta conceptualización se basa en la idea de que “lo cultural” se delimita en la realización de todas aquellas actividades (regularmente llamadas “eventos”) que tengan como propósito dar a conocer las expresiones artísticas y los patrimonios culturales. Su trabajo se centra en dos estrategias principalmente: la promoción y la difusión (p. 30).

- **Mediador cultural:**

Esta hace evidente una tensión que considera inherente al campo cultural, relacionado no solo con la distribución y acceso físico de los objetos de intervención, sino también con respecto a su entendimiento, uso y apropiación de los mismos (p. 31).

- **Solucionador de problemas y necesidades:**

Al ser la cultura una construcción social, no está exenta de tensiones resultado de las relaciones entre los diversos grupos sociales y su relación con el entorno. Por ello, lo gestionable de la cultura se suscribe en la identificación y solución de problemas y necesidades culturales de las comunidades (p. 34).

Mariscal Orozco (2019) señala que, a lo largo de su trayectoria, el gestor cultural enfrenta problemas y necesidades cambiantes, lo que exige soluciones y herramientas diversas en cada

situación específica. Por ello, lxs gestores deben iniciar su labor con un diagnóstico de la situación, para luego definir un modelo de intervención que genere o modifique las condiciones necesarias para resolver la problemática detectada, aplicando herramientas diferenciadas (pp. 39-40).

En este marco, el modelo que nos interesa se fundamenta en la disidencia del sistema establecido, contrastando con un modelo hegemónico predominantemente mercantilista. Las soluciones a las problemáticas se conciben y construyen a través de herramientas participativas, democráticas y comunitarias, recurriendo a un amplio espectro de disciplinas humanísticas y sociales. Se prioriza la incorporación de sus métodos y teorías como pilares fundamentales de la gestión cultural, otorgándoles una preeminencia significativa sobre enfoques basados en lógicas puramente mercantilistas y capitalistas. Esta aproximación busca trascender la visión de la cultura como una mera mercancía o un activo económico, para reivindicar su valor intrínseco como bien común, espacio de construcción social y motor de desarrollo humano integral.

Mariscal Orozco (2019) finaliza con la “Caja de Herramientas”:

Por lo tanto, se sugiere la metáfora de la Caja de Herramientas para entender ese conjunto de conocimientos ordenados, sistematizados y predispuestos a ser aplicados (y en algunas ocasiones adaptados) para la generación y aplicación de una solución. Dependiendo de la trayectoria laboral y académica de los gestores, van adquiriendo por experiencia o referencia diversos tipos de herramientas que han utilizado o pueden utilizar en su labor. (p. 40)

Como bien lo ha caracterizado Marchiaro (2010), “las propuestas culturales son por definición relacionales” (p. 140). Esta naturaleza intrínsecamente relacional subraya la importancia de las interconexiones y los vínculos que se establecen entre lxs diversos actores, las prácticas y los significados que se configuran en el campo cultural. Finalmente, lxs gestores culturales se construyen y se definen a partir de un entramado complejo de influencias, que abarcan dimensiones sistémicas (como las estructuras institucionales y las políticas culturales), humanas (las interacciones con otrxs profesionales, artistas y comunidades) y políticas (las ideologías y las relaciones de poder que atraviesan el tejido social). En este sentido, la orientación y el enfoque que el profesional de la gestión cultural elige utilizar son, en cierta medida, una consecuencia directa o indirecta del contexto que lo rodea.

Por último, cabe mencionar las herramientas de la caja que propone Mariscal Orozco (2019):

- Teóricas: son todas aquellas teorías y conceptos que pueden ser utilizados para explicar la problemática que se desea atender, las cuales pueden ser de dos tipos: teoría social y la filosófica (p. 40).
- Metodológicas: son métodos, técnicas y herramientas que pueden ser de tres tipos: de investigación, planeación o informática.
- Operativas: "son todas aquellas herramientas, técnicas, dispositivos e instrumentos que se utilizan para la operación de la acción cultural" (p. 41). Los cuales pueden ser de administración, organización, comunicación, animación o de financiamiento.
- Normativas: "son todas aquellas herramientas, instrumentos, leyes, normatividades y disposiciones que guían y regulan la práctica" (p. 41). Entre las que se encuentran las legales y de usos y costumbres.
- Intervención: "son todas aquellas actividades, herramientas, estrategias e instrumentos que se utilizan para la intervención cultural" (p. 41). Las cuales pueden ser de los siguientes tipos: creación, conservación y preservación, rescate, formación, promoción, difusión y recreación.
- Tecnológicas: "son todas aquellas herramientas, instrumentos, artefactos, aplicaciones, etc., relacionadas con el uso y apropiación de la tecnología dura" (p. 43). Las cuales son eléctricas, digitales y virtuales.

METODOLOGIA

La presente investigación adopta un abordaje cualitativo. La recolección de datos y el análisis se estructuran en dos etapas interrelacionadas, reconociendo el carácter dinámico de la investigación y la influencia mutua entre la teoría y el trabajo empírico.

La primera etapa consistió en una revisión bibliográfica exhaustiva para contextualizar la problemática, enriquecer el marco teórico y recopilar información sobre proyectos relacionados. Esta fase sentó las bases conceptuales para el trabajo de campo.

La segunda etapa se centró en la producción empírica. Aquí se diseñó el instrumento de recolección de datos, se establecieron contactos clave y se obtuvieron los datos primarios a través de las entrevistas¹.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por gestores y gestoras culturales de la ciudad de Resistencia.

Muestreo

Se empleó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando a lxs participantes según criterios específicos. Para acceder a lxs informantes, se utilizó la técnica de bola de nieve, donde lxs primerxs entrevistadxs sugirieron a otros potenciales participantes. La recolección de datos finalizó al alcanzar el punto de saturación, cuando no surgieron nuevos elementos ni dimensiones que aportaran a la investigación. En total, se realizaron ocho entrevistas.

Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento principal fue la entrevista semiestructurada. Esta técnica permitió profundizar en las experiencias de lxs participantes, manteniendo una guía temática flexible para explorar las dimensiones clave de la investigación.

Dimensiones de análisis

Las entrevistas se diseñaron en función de los objetivos específicos del proyecto de tesina, lo que permitió organizar el análisis en las siguientes dimensiones:

Objetivo 1: Formación y redes de lxs gestores culturales

¹ Ver anexo.

- Formación académica: tipos de estudio
- Capacitación informal: trayectoria no profesional
- Experiencia profesional: trayectoria y tipos de proyectos
- Redes de formación: influencia de mentores y colectivos
- Vinculación institucional: grado de relación con instituciones formales

Objetivo 2: Modos de gestión y relación con el contexto institucional y comunitario

- Modos de organización: formas de estructurar sus actividades
- Técnicas de gestión: estrategias y manejo de recursos
- Relación con las instituciones: interacción o distanciamiento con las instituciones formales
- Impacto comunitario: incidencia en la comunidad
- Innovación y creatividad: métodos distintivos en la gestión cultural

Objetivo 3: Tipos de proyectos y su incidencia

- Tipos de proyectos: clasificación según su naturaleza (artísticos, sociales, políticos)
- Escala de intervención: ámbito geográfico de los proyectos
- Objetivos de los proyectos: finalidades culturales, sociales o económicas
- Metodologías de intervención: técnicas empleadas
- Financiamiento y sostenibilidad: fuentes de recursos
- Resultados e impacto social: comparación entre los resultados esperados y obtenidos

Tratamiento y análisis

La metodología para el tratamiento de los datos se basó en el análisis del discurso de lxs entrevistadxs, ya que, como señala Beltrán (2000), este método permite reconocer las condiciones sociales de producción del discurso que condicionan lo que se comunica. Se trabajó con datos primarios, ya que las entrevistas se presentaron como el medio más eficiente para relevar de forma objetiva las prácticas y perfiles de lxs agentes.

ANALISIS DE DATOS

En el presente apartado se desarrolla el análisis del trabajo de campo, estructurado en torno a cinco ejes temáticos que permiten reconstruir la experiencia de lxs gestores culturales. Estos ejes no son meros contenedores de información, sino que están diseñados de forma situada para entrelazar las trayectorias, prácticas y sentidos que emergen en la experiencia de lxs gestores culturales entrevistadxs, intentando ofrecer una mirada contextualizada de su labor. El orden de los apartados responde a una lógica progresiva, que va desde los fundamentos que modelan la identidad del gestor (como su formación académica y la experiencia personal) hasta las manifestaciones concretas de su quehacer (como sus proyectos y el impacto social de sus acciones).

Esta organización busca ir más allá de la simple descripción de dimensiones aisladas de la gestión cultural. Su objetivo es, precisamente, entrelazar los modos en que el hacer cultural se articula con un complejo entramado de condiciones materiales, decisiones políticas e imaginarios colectivos. De esta manera, se busca demostrar que la labor del gestor no existe en un vacío, sino que es un producto de su entorno.

La narrativa que se busca se enmarca en un enfoque sistemático con el objetivo de comprender las características de estxs gestores culturales. En este sentido, se prioriza el examen de la formación, el conocimiento y la cosmovisión que subyacen a su práctica. Esta aproximación es crucial, ya que permite elucidar el accionar, las metodologías y los proyectos que definen su quehacer de una manera más compleja. Al entender las bases sobre las que se asienta su labor, podemos comprender de forma más completa no solo lo que hacen, sino también por qué lo hacen y con qué propósitos.

1. Formación Académica: entre la academia y la experiencia

La información recabada de las entrevistas de campo revela un alto nivel de formación académica entre lxs participantes del estudio, caracterizado por una preponderancia de estudios en gestión cultural. Específicamente, se observa que la mayoría de lxs entrevistadxs ha cursado carreras especializadas en el campo de la gestión cultural.

Un aspecto relevante es que la totalidad de esta formación académica se llevó a cabo en instituciones de carácter público. Entre las entidades más frecuentemente mencionadas se destacan la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura de la Universidad Nacional del Nordeste (FADyCC - UNNE) y el Instituto Superior del Profesorado de Enseñanza Artística

Bellas Artes (ISPEABA), además de otras entidades educativas dependientes del Estado. Este patrón de elección por la educación pública es consistente a lo largo de las respuestas, lo que entendemos también se debe a que la oferta de formación en gestión cultural no está presente en instituciones educativas privadas.

Este elevado grado de especialización sugiere un marcado interés por fundamentar la práctica profesional en marcos conceptuales sólidos y actualizados. Esta tendencia es observable incluso en aquellos participantes que ya cuentan con una considerable experiencia en el campo de la gestión cultural, lo que indica una valoración constante de la actualización y el perfeccionamiento académico. El análisis de los testimonios de los gestores culturales entrevistados revela la importancia que se asume por la titulación académica como complemento a la experiencia profesional. Un caso ejemplar es el del caso n.º 5, quien, a pesar de contar con una década de experiencia práctica en diversos sectores de la gestión cultural, enfatizó la importancia de formalizar su conocimiento. Según su testimonio, “podía tener toda la experiencia posible, pero la creación de una carrera universitaria en la ciudad me permitió plasmar eso en un título académico”.

Esta afirmación subraya la relevancia que adquiere el reconocimiento formal de saberes y habilidades adquiridos de manera empírica. La titulación no solo se percibe como una valoración simbólica de su trayectoria, sino también como un factor que legitima y consolida su identidad profesional en el campo. Es decir, si bien la experiencia es un componente fundamental, la formación académica es vista como un agregado de valor.

En un grado significativamente menor, se identificaron formaciones complementarias obtenidas en instituciones privadas o del tercer sector. La incidencia marginal de estas últimas en comparación con la formación pública resalta la centralidad de las universidades e institutos estatales en la trayectoria educativa de los participantes. Pero también, como mencionamos, un campo de formación que no es abordado por las instituciones privadas.

La preferencia manifiesta por la formación en casas de estudio públicas puede interpretarse desde diversas perspectivas. En primer lugar, es un indicador de la alta demanda y confianza en la calidad educativa que ofrecen estas instituciones en el ámbito de la gestión cultural. En segundo lugar, la gratuidad de sus programas es un factor determinante, facilitando el acceso a la educación especializada para un amplio espectro de profesionales. En tercer lugar, el valor

percibido en el ámbito laboral de los títulos expedidos por estas entidades públicas puede influir en esta elección, al ser reconocidos y valorados en el sector. Adicionalmente, esta tendencia podría reflejar una oferta limitada de programas de gestión cultural en el sector privado en la región, lo que consolida la posición de las instituciones públicas como los principales referentes en esta área de estudio.

Los hallazgos de este estudio corroboran directamente la perspectiva de Sánchez Hernández (2021) sobre la necesidad de una formación continua para lxs gestores culturales. La afirmación del autor, que destaca la importancia de “someterse a una capacitación constante, para incorporar en su labor las nuevas herramientas que potencien sus actividades y fortalezcan los procesos culturales” (Sánchez Hernández, 2021, s/n), se ve reflejada en la trayectoria formativa de nuestrxs entrevistadxs.

Desde la perspectiva de lxs profesionales entrevistadxs, la formación en materia de gestión cultural no se concibe como un proceso lineal o ligado a una etapa de la trayectoria profesional, sino como una dimensión inherente y dinámica del quehacer cotidiano. Sus discursos revelan un consenso en torno a la idea de que el dinamismo del campo cultural demanda una actualización académica y profesional continua. Por ejemplo, el caso n.º 5 actualmente se encuentra cursando el ciclo de articulación de la Licenciatura de Artes Combinadas de la FADyCC. El objetivo de este recorrido es obtener una licenciatura que valide su formación terciaria previa a estudiar la Licenciatura en Gestión y Desarrollo cultural en la misma institución.

Este enfoque subraya que el quehacer de la gestión cultural está ligado a un aprendizaje constante, necesario para adaptarse a las transformaciones socioculturales, tecnológicas o económicas del sector. Por lo tanto, la formación no se limita a una etapa inicial, sino que se posiciona como un pilar fundamental que sustenta la capacidad de lxs gestores para responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades emergentes en su campo.

A pesar del reconocimiento de la importancia de la formación continua, lxs entrevistadxs señalan diversas dificultades para acceder y participar en el ámbito académico. Un punto central reside en la falta de adaptación del modelo universitario tradicional a las realidades socioeconómicas de los estudiantes. Aunque la creación de instituciones públicas en la historia reciente de Resistencia facilitó el acceso a la titulación, los contextos laborales y familiares de

varixs gestores culturales representan un obstáculo significativo para cursar una carrera de manera regular, lo que se traduce en trayectorias irregulares.²

Por otro lado, la actualización profesional posterior a la titulación universitaria se presenta como un desafío aún mayor. La oferta de formación continua es altamente dependiente de las políticas y programas del gobierno de turno. La propuesta proveniente del tercer sector o del ámbito privado es prácticamente inexistente. Esta escasez de opciones obliga a lxs profesionales a buscar alternativas de formación a distancia o en otras provincias, lo que resulta inaccesible para la mayoría debido a las barreras económicas y logísticas. En consecuencia, la actualización profesional se convierte en un privilegio al que pocos pueden acceder, lo que se refuerza aún más en la participación académica.

En un contexto ideal, lxs primerxs gestores culturales formados en las jóvenes instituciones académicas de la Ciudad de Resistencia se habrían convertido en un puente. Por un lado, tendrían que haber vuelto a estas casas de estudio como profesores formadores de nuevas generaciones de gestores. Por otro lado, su experiencia también podría servir para generar nuevas investigaciones y conocimientos en su área. Lo que sucede, según un entrevistadx, es que este proceso no se dio. Menciona que hay un problema en la forma en que se enseña en estas instituciones, justamente porque lxs profesores no son gestores culturales en ejercicio.

Un punto recurrente de insatisfacción, manifestado por lxs estudiantes de Gestión Cultural, se relaciona con la brecha entre el enfoque teórico y su aplicación práctica. El caso n.º 1, que posee mayor antigüedad en la carrera y experiencia en el campo, describe una marcada diferencia entre la enseñanza impartida por un profesor con experiencia en gestión cultural y un profesor de otra disciplina. Según su testimonio, la transferencia de conocimientos teóricos al ámbito práctico se ve obstaculizada. Con frecuencia, las asignaturas se orientan más hacia la especialidad del docente que hacia la disciplina de la gestión cultural, lo que genera un desfasaje entre el contenido curricular y las necesidades formativas de lxs estudiantes. Esto recrea un proceso que se retroalimenta de modo negativo. Al no haber gestores en la academia, se dificulta la formación de un campo especializado y con autonomía.

2. Modalidades de trabajo: lo formal, lo informal y las tramas de la práctica

² Hasta el año 2023, la tasa de egreso es notablemente baja. De un total de 194 estudiantes inscritos históricamente, solo 10 han completado sus estudios, lo que representa una tasa de egreso del 5,15%. (UNNE, 2024)

Las modalidades de trabajo refieren a las formas concretas en que lxs gestores culturales organizan, desarrollan y sostienen sus actividades, diferenciándose principalmente por su grado de formalidad. En esta categoría incluimos tanto las condiciones laborales (formales o informales), como las lógicas de organización, los vínculos institucionales y los marcos contractuales o de autogestión en los que se inscriben sus prácticas.

El análisis de los datos recabados revela que la informalidad es una característica predominante en la práctica de la gestión cultural entre lxs entrevistadxs. Una mayoría significativa de estxs gestores se desenvuelven en un marco informal para la planificación, ejecución, promoción y participación en eventos artísticos-culturales y sus diversas derivaciones. Esta informalidad se exagera mayormente en aquellxs gestores que trabajan o trabajaron en el sector público. En este ámbito, la vinculación contractual se caracteriza por su precariedad. En el mejor de los escenarios, lxs profesionales operan bajo un esquema de monotributo, prestando servicios de manera autónoma. Sin embargo, en situaciones más desfavorables, la estabilidad de su empleo queda supeditada a la discrecionalidad o palabra de un superior. En este contexto, la idea de tener un trabajo en relación de dependencia, con los derechos y beneficios que implica, se vuelve algo casi inexistente, generando una sensación de incertidumbre constante en los trabajadores de la cultura.

En términos generales, la informalidad es un fenómeno extendido en el mercado laboral argentino, afectando tanto al sector público como al privado, según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH). Este problema se acentúa en el ámbito cultural, como se detalla en el estudio de Tortul y Leonardi (2022) sobre la segmentación del mercado de trabajo del arte y la cultura en Argentina entre los años 2016 y 2019. Los autores sostienen que, en un contexto donde las actividades artísticas y culturales son percibidas como vocacionales, el acceso a una remuneración económica justa y a los beneficios de la seguridad social se restringe a una minoría. Esto sugiere que la informalidad laboral no se debe únicamente a la falta de regulación, sino a la idea generalizada de que trabajar en cultura es más una vocación que un trabajo serio. Esta idea apareció de forma constante en las entrevistas, especialmente con la frase “por amor al arte”. Lxs entrevistadxs la usaban con ironía al hablar de su sueldo o de la financiación de sus proyectos, reforzando la noción de que lxs profesionales de este sector trabajan por vocación o “amor” a la cultura y el dinero pasa a segundo plano.

Lxs gestores culturales entrevistadxs han normalizado la precariedad laboral. Esta condición se percibe como una característica inherente al sector, aceptada de forma explícita o implícita en sus discursos. Se presenta como una consecuencia natural para quienes eligen dedicarse a este campo. A pesar de que la vocación es su motor fundamental y una fuerza motivadora para estxs profesionales, no logra mitigar ni compensar el alarmante estado de vulnerabilidad y falta de estabilidad en la que se encuentran.

Podemos destacar que, a pesar de que se podría esperar un desarrollo formal de estas actividades en la experiencia profesional cotidiana de lxs gestores culturales, la plataforma de acción predominante en este ámbito se sitúa en la informalidad. Esto sugiere la existencia de estructuras de trabajo que operan fuera de los marcos contractuales y organizacionales tradicionales.

En menor medida, algunxs de estxs gestores han logrado establecer una categoría de eventos que podría denominarse eventos-marca. Estos se caracterizan por su periodicidad y por haber conseguido un posicionamiento destacado en su ámbito a partir de una identidad reconocible como producto cultural. Ejemplos de esta estrategia son la “Popuferia”³ y la “Feria Compinchi”⁴. Ambas iniciativas, aunque se enfocan en el emprendedurismo, se distinguen por integrar una diversidad de actividades artísticas y culturales. Esta combinación enriquece su propuesta y contribuye a su consolidación como referentes en la escena local.

El análisis de la situación laboral formal de lxs gestores culturales entrevistadxs presenta características heterogéneas. En algunos casos, entrevistadxs con empleo formal, no se dedican en absoluto a la gestión cultural en sus empleos. Esto implica que la gestión cultural puede ser una actividad complementaria o secundaria a su ocupación principal o bien que sus funciones formales no se corresponden directamente con el perfil de un gestor cultural. En el caso del caso n.º 8, la totalidad de sus ingresos proviene de su rol como personal de Recursos Humanos en una empresa del sector de la construcción. Si bien es posible identificar la relevancia de herramientas y técnicas propias de los RRHH en la gestión cultural, esta conexión no implica una dedicación activa al campo cultural. Por tanto, su perfil ejemplifica la transferencia de competencias laborales, pero no una inmersión profesional en el ámbito de la gestión cultural.

³ La “Popuferia” es un evento que reúne emprendedores, artistxs y otros actores del arte y la cultura local. Se realiza regularmente en el Espacio Mariño de la Ciudad de Corrientes.

⁴ La “Compinchi” o Feria Compinchi es un evento que reúne emprendedores, artistxs y otros actores del arte y la cultura local. Se realiza con regularidad en distintos espacios culturales de la Ciudad de Resistencia.

Dentro del segmento con empleo formal, se destaca que la mayoría se inserta en instituciones públicas. De manera menos frecuente, se identifican casos en centros culturales privados o en Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Este patrón configura un indicador clave: la inserción laboral formal de lxs gestores culturales en la ciudad de Resistencia se concentra predominantemente en el sector público-estatal. Esto implica que la particularidad del trabajo cultural no escapa a las condicionantes estructurales y características del trabajo en la ciudad.

Esta observación suscita interrogantes fundamentales respecto a las dinámicas del mercado laboral para estxs profesionales. La alta concentración en el sector público-estatal nos lleva a cuestionar si es la demanda de empleo por parte del sector público lo que impulsa esta concentración, o si es la oferta de formalidad en este ámbito lo que resulta más atractiva para lxs gestores culturales. Se plantea la disyuntiva de si lxs gestores culturales optan por el sector público en búsqueda de beneficios y derechos laborales, o si este sector es el único que activamente busca profesionales con el perfil específico de gestión cultural.

En primer lugar, la fuerte concentración de gestores culturales en el sector público-estatal puede explicarse por el hecho de que este sector ha sido, históricamente, el principal promotor, financiador y legitimador de las políticas culturales en la región. En ciudades como Resistencia, donde la presencia del Estado provincial y municipal es decisiva en la programación cultural (a través de organismos como la Subsecretaría de Cultura, el Instituto de Cultura del Chaco o la Dirección de Cultura municipal), los espacios de trabajo formales tienden a generarse dentro de esas instituciones. Esto limita las posibilidades de inserción en el sector privado, el cual, en esta región, se encuentra menos desarrollado en términos de demanda sostenida y profesionalizada de gestores culturales.

Por otro lado, la oferta de formalidad estatal —con sus supuestos beneficios asociados, como estabilidad laboral, aportes previsionales y “acceso a concursos”— representa una aspiración para muchxs trabajadores culturales que, en el ámbito informal, enfrentan precariedad, inestabilidad económica y ausencia de reconocimiento profesional. En este sentido, la atracción hacia el sector público no es solo una elección racional frente a mejores condiciones laborales, sino también una respuesta a un contexto donde el sector privado o cooperativo no ofrece alternativas equiparables.

Czombos y González (2022) lo vinculan con los desafíos dinámicos e inestables que ha impuesto el neocapitalismo al mundo laboral contemporáneo. En este contexto, la satisfacción del trabajo, un valor que se vincula con el espíritu artesano, ha sido subsumida por las lógicas de este sistema. Los autores sostienen que el deseo humano de “tener la satisfacción de hacer algo bien” no puede realizarse plenamente en el marco del capitalismo actual. En este sistema, se ha perdido en gran medida la valoración emocional que el gestor obtenía de su actividad, el compromiso de hacer algo de calidad porque exalta a quien lo realiza. La relación del individuo con su labor se transforma, despojándose de su dimensión de gratificación personal y creativa.

A fin de no reducir la interpretación de este indicador a estas preguntas iniciales, se procederá al análisis de otros indicadores relevantes en los apartados subsiguientes, buscando ofrecer una comprensión más holística de las modalidades de trabajo y la inserción laboral de lxs gestores culturales en la región.

2.1 Modos de Organización

Los modos de organización adoptados por lxs gestores culturales exhiben una variación notable, directamente relacionada con la formalidad o informalidad de su labor. Esta diferenciación es clave para comprender las dinámicas internas de sus proyectos y la naturaleza de sus colaboradores. Como mencionamos en el marco teórico, los modos de organización no se limitan a la administración de recursos o eventos, sino que asumen un rol de mediadores, facilitadores e incluso políticos, en tanto intervienen en la construcción de sentido y en la articulación de diversos actores sociales.

En el ámbito formal, la mayoría de los casos operan bajo un organigrama vertical, aunque con marcadas tendencias hacia la horizontalidad. Esto se evidencia en la autoridad que se les confiere dentro de la estructura y en el énfasis que se pone en el valor del trabajo en equipo. De acuerdo con el testimonio del caso n.º 8, en su entorno laboral existe una estructura organizacional que, si bien reconoce una jerarquía por “sentido común”, promueve activamente la participación y el trabajo en equipo, principios que se encuentran profundamente arraigados en la cultura de la empresa.

Esta configuración sugiere un equilibrio entre la jerarquía y la colaboración, donde la toma de decisiones puede estar centralizada, pero la ejecución y la aportación de ideas se distribuyen entre lxs miembros.

Una menor proporción de los casos formales se organiza mediante organigramas horizontales, donde los roles son más difusos, pero aún definidos para la organización general de sus actividades. Esto indica una estructura más plana, donde la comunicación y la participación son prioritarias y las responsabilidades se distribuyen de manera más equitativa.

Por el contrario, en el ámbito de la informalidad, la situación se invierte de manera significativa. Aquí predominan los organigramas horizontales, caracterizados por la escasa definición de roles. Esta configuración refleja una flexibilidad inherente a las iniciativas informales, donde las tareas pueden ser asumidas de manera más fluida y adaptable según las necesidades y capacidades de lxs participantes. Solo una minoría de los casos informales exhibe estructuras organizativas con cierto grado de verticalidad, lo que subraya la prevalencia de modelos más colaborativos y menos jerárquicos en este contexto.

Estas observaciones sugieren que el trabajo formal del gestor cultural tiende a desarrollarse dentro de estructuras organizacionales más tradicionales o hegemónicas, que a menudo priorizan la eficiencia a través de una clara división de responsabilidades. En contraste, cuando lxs gestores operan en la informalidad, las características organizativas se apartan de esta hegemonía conservadora, adoptando modelos que priorizan la adaptabilidad, la participación y la autogestión.

Es importante destacar que lxs entrevistadxs señalaron que, al trabajar de manera formal, suelen hacerlo en relación de dependencia. Sin embargo, en el ámbito informal, la modalidad es la de independientes o miembros de grupos independientes, lo que se caracteriza por la autogestión y la gestión participativa. Esta distinción es crucial para comprender las implicaciones laborales y las dinámicas de colaboración en cada esfera, donde la informalidad se erige como un espacio para la experimentación con nuevas formas de organización y un mayor grado de autonomía.

Más allá de la formalidad, la distinción entre trabajar para una empresa o hacerlo de forma independiente marca una diferencia fundamental en la experiencia laboral. En el sector formal, la relación de dependencia implica una estructura jerárquica clara: hay un jefe, un sueldo fijo y unas normas establecidas. Esto puede dar seguridad, pero a menudo limita la autonomía y la capacidad de tomar decisiones sobre el propio trabajo. La informalidad, por el contrario, fomenta el espíritu independiente y la autogestión, aunque no así la seguridad laboral.

Los grupos de trabajadores que operan de manera informal, ya sea como autónomos o colectivos, tienen la libertad de diseñar sus propios procesos y de repartir las responsabilidades. Este modelo de gestión participativa no solo les da un mayor control sobre su labor, sino que también crea un espacio de experimentación. La informalidad se convierte en un laboratorio para el desarrollo de nuevas dinámicas laborales.

Se puede concluir que, en algunas ocasiones, la elección entre un trabajo formal y uno informal no solo define el tipo de contrato, sino también la filosofía de trabajo. Mientras el ámbito formal se rige por la obediencia a una estructura, la informalidad es un terreno fértil para la autonomía y la creatividad. Lxs trabajadores informales operan fuera de las normas tradicionales, no solo buscan un sustento, sino que también construyen una forma de trabajo disidente.

2.2 Técnicas de Gestión Empleadas

El análisis de las respuestas de lxs gestores culturales entrevistadxs revela una clara predilección por dos enfoques predominantes: la autogestión y la gestión participativa.

Brevemente, en términos teóricos, estas dos perspectivas remiten a la capacidad de los colectivos para gestionar sus propios proyectos de forma autónoma, sin depender de estructuras jerárquicas externas. La mayoría de lxs profesionales encuestados privilegia estas técnicas, lo que sugiere una inclinación generalizada hacia modelos de trabajo que enfatizan la autonomía y la colaboración horizontal en el desarrollo de sus proyectos.

En una proporción menor de los casos, se observa que la elección de la técnica de gestión se ve directamente influenciada por el público objetivo. Esto quiere decir que, se adaptan las metodologías y estrategias a las necesidades e intereses específicos de la comunidad con la que se trabaja, lo que implica una visión de la gestión cultural centrada en el público y la construcción de lazos comunitarios.

Esta particularidad es más notoria en aquellxs gestores cuyas funciones o roles se centran en la construcción de proyectos dirigidos a segmentos específicos de la audiencia. Para estxs profesionales, la necesidad de presentar resultados demostrables se convierte en un factor determinante en la selección y aplicación de estrategias de gestión. Esto implica que, si bien la autogestión y la participación son valoradas, la orientación hacia un público particular y la

exigencia de rendición de cuentas pueden llevar a la adopción de técnicas más estructuradas o adaptadas a los objetivos concretos del proyecto.

Esto se puede evidenciar en los proyectos realizados por los casos n.º 1 y n.º 5⁵, cuyas responsabilidades se centran en la atracción de público. Para ello, realizan un estudio de su audiencia y, a partir de este análisis, desarrollan actividades específicas para fomentar la recurrencia del público existente o atraer a nuevos. Esta estrategia remarca su propósito de retención de públicos y expansión de la base de los mismos como funciones clave.

En síntesis, la tendencia general apunta hacia la independencia y la colaboración intrínseca en la gestión cultural, con una flexibilidad que se adapta a las demandas específicas del público y a la necesidad de justificar el impacto de las iniciativas. Esta dinámica supone que los proyectos culturales ya no se sostienen únicamente en la figura de una dirección centralizada, sino que descansan en redes de cooperación entre distintos actores —gestores, artistxs, instituciones, comunidades y hasta el propio público—. La independencia, en este sentido, no implica aislamiento, sino la capacidad de mantener autonomía en la definición de objetivos y metodologías, a la vez que se fortalecen alianzas estratégicas que potencian el alcance y la legitimidad de las propuestas.

2.3 Relación con Instituciones

El análisis de la información recabada sobre lxs gestores culturales revela una marcada predominancia en su interacción con el ámbito público y el tercer sector, siendo la colaboración con instituciones culturales estatales o de gestión cooperativa la más frecuente. La participación de estxs profesionales en el sector privado es significativamente menor, lo que indica una orientación clara hacia otros modelos de gestión y financiamiento cultural.

Como se ha señalado reiteradamente en este análisis, el sector público-estatal constituye el campo principal de desarrollo para la mayoría de los casos estudiados. Esta tendencia se ve reforzada por hallazgos previos, como el hecho de que la formación académica de lxs gestores proviene mayoritariamente de instituciones públicas y que la inserción laboral formal se concentra, de igual manera, en este mismo ámbito.

⁵ Sus proyectos principales son:

Ciclos de Cine: cada mes se realizan ciclos de cine, presentando una película a la semana con una temática específica.

Talleres Artísticos: talleres de educación artísticas, divididos según la edad de los participantes.

Muestras artísticas: organizan muestras de artistxs locales y nacionales de manera regular durante todo el año.

Ejemplos de estas trayectorias son variados. Por un lado, se encuentran las carreras de lxs directores de instituciones culturales públicas, como museos, teatros o centros culturales. Sus trayectorias a menudo reflejan una combinación de experiencia curatorial, gestión administrativa y liderazgo artístico. Por otro lado, las trayectorias políticas de quienes se insertan en los sectores del Estado dedicados a la cultura, ya sea el Instituto de Cultura, secretarías o direcciones. Estos perfiles suelen estar marcados por una combinación de gestión pública, formulación de políticas culturales y negociación con diversos actores del sector. La incidencia de otros sectores, como el privado, en la trayectoria profesional de estxs gestores es considerablemente menor.

Esta marcada predominancia del sector público-estatal nos invita a reflexionar sobre las razones subyacentes. Nos lleva a cuestionar por qué este ámbito es el principal espacio de desarrollo para lxs gestores culturales o, por el contrario, por qué los otros sectores tienen menor incidencia en su campo de acción.

En términos generales, este sector ha sido el que históricamente ha abierto las puertas no solo a la academización y profesionalización de la gestión cultural, sino también al reconocimiento de la cultura, las artes y el turismo como sectores clave dentro de las políticas públicas. Esta institucionalización de la cultura a través del Estado ha proporcionado un marco de desarrollo profesional y la creación de oportunidades laborales en el campo.

No se descarta que la gestión cultural sea una demanda latente para el tercer sector o el ámbito privado, ya que se ha comprobado su existencia, aunque en menor medida, en estos espacios. Es plausible que, en un contexto de desregulación de las políticas que impulsan esta profesión, la participación de estos sectores pueda aumentar. Esto sugiere que, si bien el sector público ha sido el motor principal hasta ahora, cambios en el entorno normativo o el surgimiento de nuevas necesidades en el ámbito privado y cooperativo podría generar una expansión de oportunidades para lxs gestores culturales fuera del ámbito estatal.

3. Impacto comunitario: sentidos, escalas y devolución social

El análisis del impacto comunitario de los proyectos liderados por lxs gestores culturales entrevistadxs revela una notable diversificación en la escala de sus objetivos. Si bien en todos

los casos se observa una clara intención de generar impacto, este se manifiesta en distintos niveles, abarcando desde el ámbito local hasta la comunidad en general.

El impacto de mayor alcance se observa a nivel de la ciudad, donde el posicionamiento de ciertos gestores ha logrado consolidarse de tal manera que emprendedores, artistas y otros gestores recurren a ellos como referentes. Esto indica una influencia que trasciende los proyectos individuales, estableciendo a estos gestores como nodos importantes en la red cultural local. En una escala menor, los esfuerzos se dirigen hacia barrios específicos o a la comunidad universitaria, demostrando una aproximación más focalizada y adaptada a las necesidades de públicos delimitados.

El discurso generalizado de los gestores entrevistados refleja una búsqueda constante de impacto, aunque no necesariamente a gran escala en términos de magnitud inmensa. Es decir, el objetivo primordial no es la vastedad per se, sino la capacidad extensionista de sus iniciativas. Todos estos gestores buscan que sus proyectos, eventos, actividades e ideas “devuelvan algo a la comunidad”. Sus objetivos se centran, de manera recurrente, en el acceso y la democratización de la cultura y las artes para el “pueblo”. Este concepto de “pueblo” es amplio y se entiende tanto para grupos específicos, como estudiantes o vecinos de un barrio, como para la población en general, subrayando una visión inclusiva de la cultura.

Los debates en torno a los impactos de los proyectos y políticas culturales no son nuevos en el campo de la gestión y el desarrollo cultural. Estos debates se centran en la naturaleza elusiva de los resultados culturales. A diferencia de los indicadores económicos o sociales más tradicionales, el impacto cultural es difícil de medir, lo que genera una tensión entre la necesidad de demostrar la eficacia de las iniciativas y la complejidad de evaluar su labor. Las discusiones giran en torno a si el éxito debe medirse por métricas cuantitativas (número de asistentes, ingresos generados, etc.) o por resultados cualitativos (transformación social, fortalecimiento de la identidad, etc.).

En este sentido, la evaluación de los resultados y el impacto social de los proyectos de gestión cultural revela una distinción clara entre las modalidades de trabajo, informal y formal. Esta diferencia es crucial para comprender la efectividad y el alcance de las iniciativas según el contexto en el que se desarrollan.

En el caso de los proyectos informales, los resultados esperados, que comúnmente apuntan a impactar a grupos específicos como actores culturales, estudiantes de artes, vecinxs de un barrio o actividades ambientales, suelen cumplirse eficazmente. Esto sugiere que la flexibilidad, la autogestión y la conexión directa con la comunidad son características inherentes al trabajo informal y facilitan la consecución de sus objetivos. Además, a menudo se observa que el impacto real de estos proyectos supera las expectativas iniciales. Esta capacidad de ir más allá de lo planificado puede atribuirse a la agilidad para adaptarse a las necesidades emergentes y a la fuerte implicación de lxs participantes, lo que genera un valor añadido no siempre cuantificable de antemano.

Por el contrario, los proyectos formales suelen establecer objetivos y expectativas de impacto más ambiciosos, los cuales, en la práctica, no se cumplen con la misma frecuencia. Esta disparidad podría deberse a diversos factores, como la rigidez de las estructuras institucionales, la burocracia, la desconexión con las necesidades reales de los públicos o la excesiva ambición en la formulación de los objetivos. Si bien el sector formal a menudo cuenta con mayores recursos, estos no siempre se traducen en una mayor eficacia en la consecución del impacto social deseado, lo que resalta la importancia de la metodología y la adaptabilidad en la gestión cultural.

4. Innovación y creatividad: lo disruptivo como forma de habitar la cultura

Los casos estudiados revelan una notable capacidad de innovación y creatividad por parte de lxs gestores culturales. Sus proyectos incorporan una diversidad de ideas y prácticas novedosas, que incluyen la utilización de herramientas audiovisuales y artes combinadas, la creación de una marca propia para sus iniciativas, la interacción estratégica con Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y grupos organizados emergentes, la optimización del uso de las redes sociales como herramientas de difusión y engagement⁶, y la aplicación de perspectivas ambientales y colaborativas en sus propuestas. Este amplio espectro de abordajes subraya la versatilidad y el pensamiento disruptivo que caracterizan a estxs profesionales.

La gestión cultural en el ámbito informal es un terreno fértil para la innovación. A diferencia de las estructuras formales, que a menudo se ven limitadas por regulaciones y protocolos, el trabajo informal ofrece un espacio de libertad creativa. Lxs gestores culturales que operan en

⁶ En marketing, el engagement se refiere al nivel de compromiso, conexión y participación que tienen los usuarios con una marca, producto o contenido.

este entorno tienen la oportunidad de experimentar y explorar nuevas ideas sin las ataduras que suelen imponerse en los marcos más tradicionales.

En el sector formal, y particularmente en el ámbito público, las tradiciones hegemónicas y las normativas establecidas pueden actuar como un freno a la creatividad. La necesidad de seguir procesos burocráticos y la rendición de cuentas a estructuras jerárquicas a menudo limita la capacidad de lxs gestores para asumir riesgos y proponer soluciones convencionales. La rigidez de este sistema contrasta directamente con la flexibilidad y la adaptabilidad que se observan en el trabajo informal, donde las técnicas disidentes y no estandarizadas son la norma. La innovación en la gestión cultural no siempre proviene de los canales establecidos, sino que emerge de la disidencia y la experimentación.

Quienes han trabajado en el sector público han visto de cerca cómo los procesos burocráticos pueden detener sus ideas. Según sus experiencias, las iniciativas que ellos mismos propusieron a menudo se quedaban estancadas en trámites interminables. Curiosamente, esas ideas, una vez llevadas a cabo fuera del sistema, logran ver la luz sin mayores problemas, lo que resalta la rigidez del sector público frente a la flexibilidad del trabajo independiente. En resumen, la autonomía fuera del sistema público parece ser un motor que la burocracia del mismo no puede igualar.

5. Proyectos Desarrollados: prácticas, estrategias y horizontes de transformación

Los proyectos emprendidos por lxs gestores culturales se centran predominantemente en la organización de ferias de emprendedores, cine-debates o funciones cinematográficas, muestras de arte, espectáculos musicales y eventos folclóricos (peñas), junto con una variedad de otras actividades artísticas y culturales diversas. En menor medida, se observan iniciativas como talleres, charlas y otras actividades de índole ambientalista, vinculadas al desarrollo sostenible y al trabajo comunitario, lo que denota una diversificación temática.

Los objetivos de los proyectos varían significativamente en función de la modalidad de trabajo de lxs gestores culturales, ya sea informal o formal. Esta distinción es crucial para comprender la orientación y el alcance de sus iniciativas. Los testimonios de los casos n.º 4 y n.º 8 muestran este contraste. Mientras el caso n.º 4, trabajador formal de una institución pública, menciona la ausencia de un marco curatorial para la selección de películas, el caso n.º 8, que opera desde la informalidad de un colectivo, mencionaba un marco propositivo con el objetivo de visibilizar

el cine de una comunidad marginada. Es decir, la formalidad puede conducir a una programación pragmática y sin un criterio claro, mientras que un enfoque activista, incluso en la informalidad, puede generar una metodología con un impacto social bien definido.

En el trabajo informal en la gestión cultural se centra en objetivos clave como la inclusión, el acceso, la promoción, la difusión y la democratización del arte y la cultura locales. Lxs gestores que operan en este ámbito se dedican a que las expresiones culturales lleguen a un público más amplio. Su labor va más allá de la simple organización de eventos, buscan crear un tejido cultural más accesible y participativo para todos.

En menor medida, algunos casos aspiran a generar cambios profundos en comunidades marginadas. Estas iniciativas tienen un fuerte componente social y transformador, abordando problemáticas que van desde lo económico y social hasta lo cultural y ambiental. Por ejemplo, el caso n.º 7 ha trabajado con comunidades marginadas del interior del Chaco, con el objetivo de mejorar su situación económica y social, a través de herramientas del desarrollo sostenible, el emprendedurismo y la economía social y el trabajo en conjunto con ONG nacionales e internacionales.

La mayor libertad creativa y el uso de técnicas disidentes, características del ámbito informal, son esenciales para este tipo de proyectos. Al no estar atados a las restricciones de las estructuras formales, estxs gestores pueden explorar soluciones innovadoras y no convencionales que impactan directamente en la calidad de vida de las personas. El caso n.º 5, por ejemplo, ha expandido sus actividades para incluir la educación artística para las infancias.

Esta orientación hacia la inclusión y el cambio social no es casual. Es un resultado directo de la autonomía que lxs gestores disfrutaban en el trabajo informal. La libertad para experimentar y la capacidad de actuar fuera de las normas establecidas les permite alinear sus proyectos con valores de equidad y justicia social. En vez de limitarse a la producción cultural, se enfocan en utilizar el arte como una herramienta para la transformación social, liberando el potencial del arte para generar un impacto real y significativo en la sociedad.

Por otro lado, en el trabajo formal, los objetivos se orientan a las iniciativas del sector público. Estas buscan principalmente cumplir con políticas públicas y propuestas de campañas, o realizar actividades que impacten o intenten impactar a un público específico. Los proyectos en este ámbito formal demuestran una mayor propositividad política que una propositividad

sobre los derechos humanos, lo que sugiere que la agenda institucional y los mandatos gubernamentales a menudo priman sobre enfoques más centrados en los derechos culturales o la justicia social en esta esfera.

5.1 Metodología de intervención

En la gestión cultural, una metodología de intervención es un conjunto de pasos, técnicas y herramientas estructuradas para analizar, planificar, ejecutar y evaluar proyectos, programas o políticas en el ámbito de la cultura. No es solo una lista de tareas, sino un marco de trabajo que guía al gestor cultural para alcanzar objetivos específicos.

La metodología de intervención empleada por lxs gestores culturales entrevistadxs exhibe una clara correlación con la formalidad o informalidad de su trabajo. Esta distinción es fundamental para comprender las aproximaciones estratégicas que adoptan en el desarrollo de sus proyectos.

Cuando el trabajo se desarrolla en el ámbito informal, la mayoría, si no la totalidad de los casos, recurren a metodologías de gestión participativa o PPGA (Planificación Participativa o Gestión Asociada)⁷. Esta predilección por enfoques colaborativos y horizontales subraya la naturaleza flexible y comunitaria de las iniciativas informales. La PPGA permite una construcción colectiva de los proyectos, donde las decisiones y responsabilidades son compartidas entre los participantes, fomentando la autonomía y el empoderamiento de lxs actores involucrados.

Aunque el trabajo informal es una condición laboral precaria, la práctica de lxs gestores culturales en este ámbito se asemeja mucho a los principios de la PPGA. La falta de formalidad les permite saltarse las barreras burocráticas y crear proyectos que son, en esencia, colaborativos y participativos, demostrando en la práctica lo que la PPGA busca como modelo teórico. El caso n.º 5 es un claro ejemplo de colaboración. Sus proyectos le han permitido crear una red de gestores, organizaciones y ambientalistas con el fin de promover la innovación y el desarrollo comunitario. Lo más destacado es que lo hace con la participación activa de las propias comunidades marginadas del Chaco, asegurando que el trabajo sea inclusivo y genere un impacto real.

⁷ Conjunto de metodologías para la toma de decisiones en políticas públicas y la gestión de proyectos, donde la participación social es el elemento central. En esencia, la PPGA se basa en la idea de la cogestión, una distribución de responsabilidad entre el Estado y la sociedad.

En contraste, en el contexto del trabajo formal, la metodología de intervención es direccionada según el público objetivo al que se busca impactar. Esto implica que la elección de las estrategias y técnicas está supeditada a las características específicas de la audiencia a la que se dirigen las iniciativas.

En este entorno, la planificación tiende a ser más estructurada y orientada a resultados medibles, con mayor énfasis en la eficacia para alcanzar a segmentos específicos de la población o cumplir con objetivos institucionales preestablecidos. La formalidad introduce una necesidad de mayor precisión en la segmentación y en la definición de las acciones a implementar, buscando maximizar el impacto en los públicos deseados.

Dentro de los testimonios, dos casos pueden ejemplificar este análisis. El caso n.º 5, durante su trayectoria en el ámbito público, adoptó una estrategia de segmentación de grupos para crear proyectos que no solo ayudarían, sino que también tuvieran un impacto político duradero. En cambio, el caso n.º 1 se enfrentaba a un problema constante, la dificultad para medir el impacto en proyectos culturales. Esta presión por mostrar resultados los llevó, a veces, a centrarse en actividades que producían logros rápidos y fáciles de cuantificar, en lugar de buscar un cambio profundo a largo plazo.

Además, esta lógica introduce una noción de “eficacia” centrada en la medición de resultados tangibles, muchas veces en términos de cantidad de beneficiarios, alcance geográfico o cumplimiento de metas administrativas. Si bien estos criterios son relevantes para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, pueden entrar en tensión con otras formas de impacto más cualitativas o simbólicas, como la apropiación comunitaria, la generación de vínculos afectivos o la transformación subjetiva de lxs participantes. En este sentido, la metodología formal prioriza la segmentación del público como una estrategia de precisión, pero también corre el riesgo de desvincularse de los procesos más horizontales y colaborativos propios de la gestión cultural comunitaria.

5.2 Financiamiento y Sostenibilidad

El financiamiento para los proyectos de gestión cultural es, en la mayoría de los casos, limitado. Lxs gestores culturales enfrentan dificultades significativas para acceder a líneas de financiamiento, una situación que persiste incluso para aquellxs que operan dentro del propio sector estatal. En el ámbito informal, el financiamiento es prácticamente autogestivo, lo que

implica que los recursos se generan a través del esfuerzo propio de lxs gestores y sus colaboradores.

La sostenibilidad de los proyectos presenta una dinámica aparentemente inconsistente en relación con los recursos disponibles y la participación. En el sector informal, a menudo se observa una alta participación en comparación con los escasos recursos utilizados. Esto sugiere una mayor sostenibilidad inherente a la autogestión, donde la movilización de personas y el uso eficiente de medios limitados son clave para la continuidad de las iniciativas. La energía y el compromiso de los participantes suplen la falta de capital monetario.

En contraste, la participación en el sector público, que generalmente dispone de mayores recursos, tiende a ser menor, en relación con la inversión. La correlación entre alta participación y disponibilidad de recursos solo se hace evidente en eventos públicos de gran escala, que por su naturaleza y alcance logran convocar a un número significativo de personas. Esto indica que, en la práctica, la informalidad a menudo confiere una mayor sostenibilidad a los proyectos que la formalidad dentro del sector, ya que la dependencia de grandes presupuestos no siempre se traduce en un mayor involucramiento comunitario o en una mayor capacidad de perpetuación del proyecto a largo plazo.

Dos experiencias opuestas ilustran la diferencia entre la gestión cultural a gran escala y la comunitaria. El entrevistado n.º 5 relató su participación en un evento estatal de gran magnitud, con abundantes recursos y una vasta programación. A pesar de todo, la convocatoria fracasó y la participación fue mínima. Por otro lado, el caso n.º 3 organiza eventos de pequeña escala, independientes y con presupuestos limitados. Enfocándose en emprendedores y artistxs locales, esta iniciativa ha logrado una participación cada vez mayor.

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, hay tres ideas clave que destacar de los resultados obtenidos. Primero, la formación académica se posiciona como un pilar público y dinámico. La mayoría de lxs gestores culturales entrevistadxs poseen una alta formación académica, principalmente en

carreras de gestión cultural. Esta formación está casi en su totalidad en instituciones públicas como la FADyCC-UNNE e ISPEABA, lo que subraya la importancia del Estado en la profesionalización del sector, en parte debido a la limitada oferta privada en la región.

Para estxs gestores, la titulación académica complementa y legitima la experiencia empírica. La formación no se percibe como un proceso lineal, sino como una necesidad de aprendizaje continuo debido al dinamismo del campo cultural. En este sentido, la educación formal funciona como un recurso de validación frente a instituciones y políticas públicas, mientras que los saberes prácticos, acumulados en la gestión cotidiana de proyectos, aportan la flexibilidad y creatividad necesarias para adaptarse a escenarios cambiantes.

La combinación entre experiencia y formación académica configura, entonces, un perfil híbrido en el que el gestor cultural se reconoce como sujeto en permanente construcción. Esta condición de aprendiz constante refleja no solo la exigencia de actualización frente a nuevas herramientas de gestión, marcos normativos o tecnologías, sino también el compromiso con una práctica cultural situada, que demanda sensibilidad social y capacidad de articular con múltiples actores. Un punto crítico que lxs gestores describen es la desconexión entre la academia y la práctica, ya que lxs docentes a menudo no son gestores en ejercicio, lo que dificulta la pertinencia de los conocimientos teóricos. Esta distancia puede generar la percepción de que la formación universitaria corre el riesgo de volverse excesivamente abstracta o desfasada respecto de los desafíos concretos que enfrenta la gestión cultural en territorio.

Al mismo tiempo, muchxs gestores señalan que esta brecha no solo afecta a los contenidos, sino también a las metodologías de enseñanza, que rara vez promueven la resolución de problemas reales, el trabajo colaborativo o el contacto directo con comunidades culturales diversas. Como consecuencia, la universidad puede representar para lxs gestores un espacio de legitimación simbólica antes que un ámbito de formación práctica efectiva.

En segundo lugar, la modalidad de trabajo y la informalidad se presentan de modo regular. La informalidad es una característica predominante en la práctica de la gestión cultural en Resistencia, afectando tanto al sector público como al privado. Lxs gestores operan con contratos precarios o directamente sin ellos, lo que genera una incertidumbre constante y una

sensación de vulnerabilidad. Esta precariedad se ha normalizado, aceptándose bajo la idea de que la gestión cultural es más una vocación “por amor al arte” que un trabajo formal.

Esta lógica de naturalización de la precariedad contribuye a invisibilizar la dimensión laboral de la gestión cultural y a reforzar la idea de que se trata de un quehacer secundario, complementario o incluso voluntario. Como resultado, se limita el reconocimiento de derechos laborales básicos, al tiempo que se profundiza la desigualdad en el acceso a condiciones dignas de trabajo.

Al mismo tiempo, la apelación al compromiso vocacional opera como un mecanismo de legitimación de esa precariedad: quienes cuestionan estas condiciones suelen ser percibidos como menos comprometidos con la “misión cultural”. De esta manera, la pasión y el entusiasmo se convierten en capital simbólico que, paradójicamente, sustituye al capital económico, reproduciendo un circuito en el cual la sostenibilidad de los proyectos culturales depende más de la resiliencia individual que de un marco institucional sólido.

La horizontalidad y la autogestión son las modalidades organizativas más comunes, especialmente en el ámbito informal, donde los roles son difusos y las responsabilidades se distribuyen de manera equitativa. Esto contrasta con las estructuras más tradicionales y verticales de los trabajos formales. La informalidad, en este sentido, se presenta como un espacio para la experimentación y la autonomía, que permite a lxs gestores construir una forma de trabajo disidente.

Sin embargo, esto también presenta una paradoja interesante. La misma informalidad que otorga flexibilidad y autonomía es la que sostiene la precariedad laboral. Por un lado, la horizontalidad habilita prácticas colectivas más democráticas, basadas en la confianza y la cooperación, donde las decisiones se construyen de manera participativa y las jerarquías se diluyen. Por otro, la ausencia de marcos formales de contratación, estabilidad o remuneración justa expone a lxs gestores a la vulnerabilidad económica y a la incertidumbre respecto a la continuidad de sus proyectos.

Así, la autonomía conquistada en el terreno de la organización interna convive con la fragilidad estructural que impone la falta de reconocimiento institucional. La gestión cultural en clave informal aparece entonces como un campo ambivalente: mientras genera espacios de creatividad y resistencia a la lógica hegemónica, también reproduce condiciones de inseguridad

que dificultan la consolidación a largo plazo de los proyectos. En este punto, la horizontalidad se revela como un valor político y cultural fundamental, aunque tensionado por la necesidad de construir mecanismos que aseguren derechos laborales y sostenibilidad económica.

La interacción con el sector público-estatal es la más frecuente y decisiva. La formación académica, la inserción laboral formal y las colaboraciones se concentran en este ámbito. El Estado ha sido el principal promotor de la profesionalización y ha creado las oportunidades laborales más estables, lo que hace que lxs gestores se vean atraídos por la formalidad que este sector ofrece.

Por último, el impacto comunitario y la idea de devolver a la comunidad. El análisis muestra que lxs gestores buscan constantemente generar un impacto significativo, aunque no siempre de forma masiva. Sus proyectos tienen como objetivo principal la extensión y la devolución a la comunidad, centrada en el acceso y la democratización de la cultura y las artes. Esta visión de impacto no se mide únicamente en términos cuantitativos, sino en la capacidad de sus iniciativas de llegar a públicos específicos o a la comunidad en general, bajo el concepto amplio de “pueblo”.

Para llegar a este análisis, los objetivos fueron una guía de construcción de las variables analizadas:

- Identificar las principales estrategias y metodologías de participación utilizadas por lxs gestores culturales en la planificación y ejecución de proyectos culturales en la Ciudad de Resistencia: busca entender cómo lxs gestores culturales involucran a la comunidad en sus proyectos. Se centra en las técnicas que usan para que la gente participe activamente, ya sea en la ideación, planificación o ejecución de las actividades.
- Describir el uso de recursos y disponibilidad para lxs gestores culturales y cómo estos influyen en el desarrollo de sus prácticas de gestión: aquí el foco está en los medios de que disponen lxs gestores para trabajar. Se analiza qué tipo de recursos (financieros, materiales, humanos, tecnológicos) tienen a su alcance, de dónde los obtienen y cómo la disponibilidad de estos recursos moldea su manera de trabajar y las decisiones que toman en sus proyectos.
- Caracterizar las redes de colaboración y alianzas establecidas entre gestores culturales, instituciones públicas, privadas y organizaciones comunitarias: se trata de identificar

con quiénes colaboran (otrxs gestores, gobierno, empresas, grupos comunitarios), qué tipo de alianzas forman y cómo funcionan estas redes. La idea es comprender el ecosistema de apoyo y cooperación en el que se desenvuelven lxs gestores culturales.

La relación entre los objetivos es interdependiente: las redes de colaboración (quiénes son sus socios) determinan la disponibilidad de recursos (financiamiento, espacios), y estos recursos son cruciales para que el gestor pueda implementar sus estrategias de participación de manera efectiva. En pocas palabras, las alianzas facilitan los recursos, que a su vez permiten la participación.

El presente estudio constituye una contribución significativa al campo de la gestión cultural. A través de un análisis localizado de las trayectorias, características, formación y modalidades laborales de lxs trabajadores de la cultura en la ciudad de Resistencia, se ofrece una comprensión detallada y profunda del quehacer profesional en este sector.

Los hallazgos no solo proporcionan una base sólida para la formulación de políticas públicas, la defensa de los derechos laborales y el desarrollo de estrategias educativas y formatos de trabajo innovadores a nivel local. También sirven como modelo metodológico y analítico para futuras investigaciones, facilitando la replicación del estudio en otras localidades y su adaptación a otras profesiones dentro del mismo campo cultural. De esta manera, se amplía el conocimiento sobre la fuerza laboral y las dinámicas del sector, beneficiando tanto a la academia como a los formuladores de políticas y a lxs propios profesionales.

BIBLIOGRAFIA

Adorno, T., & Horkheimer, M. (1998). *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Simancas Ediciones.

Bourdieu, P. (2010). *El sentido social del gusto. Elementos para una sociología de la cultura*. Siglo XXI.

Bulloni Yaquina, M. N. (2020). Precariedad del trabajo en los campos de las artes y la cultura: sus contradicciones, heterogeneidades y desigualdades. Un abordaje de la industria audiovisual argentina. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 8(9), 1-27.

Czombos, N., & González, M. E. (2022). Artistas como trabajadores culturales: Condiciones, (im)posibilidades, beneficios y malestares en gestores del arte en la provincia del Chaco. En J. Alegre, J. Bartlett, & C. Gómez (Comps.), *Dimensiones situadas del trabajo*. Teseo Press. <https://teseopress.com/dimensionessituadasdeltrabajo>

Facultad de Humanidades y Artes UNR. (2024). *Conversatorio: Alianzas género-disidentes para la Gestión Cultural* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UhXEyknOgS0>

Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.

Gutiérrez, A. V. (s.f.). A modo de introducción: Los conceptos centrales en la sociología de la cultura de Pierre Bourdieu.

Gutiérrez, A. V. (2012). *Las prácticas sociales: Una introducción a Pierre Bourdieu*.

IberCultura Viva. (2021). *Charla con Lucía Ixchiu para el Posgrado Internacional Políticas Culturales de Base Comunitaria* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=b4vJMz_O-2E

Marchiaro, P. (2010). *Cultura de la gestión: reflexiones sobre el oficio de administrar proyectos para las culturas*. RGC Libros.

Mariscal Orozco, J. L. (2019). La caja de herramientas del gestor cultural. En *Métodos y Herramientas en Gestión Cultural. Investigaciones y experiencias en América latina*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Martinell Sempere, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional perspectivas a futuro*.

Norbert, J., & Scotson, J. (2016). *Establecidos y marginados. Una investigación sociológica sobre problemas comunitarios*.

Ramírez Mejía, J. (2007). Aproximación conceptual a los estudios de la cultura y a la gestión cultural. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 5-24.

Rubens, B., et al. (2019). *Gestión cultural en la Argentina*. RGC Libros.

Sánchez Hernández, D. (2021). *La gestión cultural independiente como herramienta de configuración para nuestra identidad y necesidad social*.

Santamaría O, A. (2019). Ser gestor en un mundo disidente. Colaboración en la gestión cultural y el arte contemporáneo. *NOVUM*, 1(9), 245–260.

Tortul, M., & Leonardi, V. S. (2023). *Segmentación del mercado de trabajo del arte y la cultura en Argentina 2016-2019*. Repositorio Institucional CONICET.
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/248946>

Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). (s.f.). *Portal de Transparencia*. Dirección General de Presupuesto e Información Universitaria (DGPIU). Recuperado de <https://www.unne.edu.ar/nosotros/dgpiu/portaldetransparencia/>

Vich, V. (2014). *Desculturizar la Cultura: La Gestión Cultural como formas de Acción Política*. Siglo Veintiuno Editores.

Williams, R. (2015). *Sociología de la Cultura*. Paidós.

Yáñez Canal, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina. Un camino en construcción*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Gedisa.

ANEXO

Guía de preguntas de la entrevista

OBJETIVO 1

¿Cuáles son las principales estrategias de participación que emplea para la planificación de proyectos culturales en la Ciudad de Resistencia?

¿Qué metodologías de participación son más comunes o efectivas durante la ejecución de proyectos culturales en la Ciudad de Resistencia?

¿Cómo identifica o selecciona a los diferentes actores (comunidad, artistxs, organizaciones, etc.) para involucrarlos en sus proyectos?

¿Existen diferencias significativas en las estrategias y metodologías de participación utilizadas en la planificación versus la ejecución de proyectos culturales en la Ciudad de Resistencia?

¿Qué desafíos enfrenta en la Ciudad de Resistencia al implementar estrategias y metodologías de participación en proyectos culturales?

¿Cómo influyen el contexto social, político y cultural específico de Ciudad de Resistencia en las estrategias y metodologías de participación elegidas?

¿Qué entiende usted por participación?

OBJETIVO 2

¿Qué tipo de recursos utiliza para llevar a cabo sus prácticas de gestión en Ciudad de Resistencia?

¿Cuál es la disponibilidad de estos diferentes tipos de recursos en el contexto de la Ciudad de Resistencia? ¿Son fácilmente accesibles o existen limitaciones significativas?

¿Cómo influye la disponibilidad, o la falta de ella, de recursos financieros en las decisiones y prácticas de gestión en la Ciudad de Resistencia?

¿De qué manera la disponibilidad de recursos capacitados (colaboradores, técnicos, voluntarios, etc.) impacta en la capacidad de desarrollo de sus proyectos?

¿Qué papel juega la disponibilidad de recursos tecnológicos y digitales en la forma en que se planifican y ejecutan sus iniciativas?

¿Existen estrategias o mecanismos que utiliza para mitigar la escasez de recursos o para acceder a ellos de manera más efectiva?

¿Se observa una relación entre la disponibilidad de recursos y la escala o el impacto de los proyectos culturales en la Ciudad de Resistencia?

¿Cómo prioriza la asignación de recursos disponibles entre los diferentes proyectos? ¿Qué criterios utiliza?

OBJETIVO 3

¿Cuáles son las características principales de las redes de colaboración que establece en la Ciudad de Resistencia? (Por ejemplo: formal o informal, amplia o reducidas o fluctuantes).

¿Qué tipo de alianzas realiza con mayor frecuencia?

¿Cómo describiría las alianzas con el sector privado (si es que las tuvo)? ¿Qué tipo de apoyo o colaboración ofrecen y con qué motivaciones?

¿Cómo describiría las alianzas con el sector público (si es que las tuvo)? ¿Qué tipo de apoyo o colaboración ofrecen y con qué motivaciones?

¿Cómo describiría las alianzas con organizaciones comunitarias (si es que las tuvo)? ¿Qué tipo de apoyo o colaboración ofrecen y con qué motivaciones?

¿Cuáles son los desafíos o tensiones inherentes a las colaboraciones entre estos diferentes actores?

¿Cómo inicia, desarrolla y mantiene estas redes de colaboración y alianzas? ¿Qué mecanismos o estrategias facilitan estas relaciones?

¿Se observan diferencias significativas según las características de cada gestor (independiente, perteneciente a organizaciones, etc.) ¿Podría describirlos?

¿Qué entiende por colaboración? ¿Y por alianza?

MATRIZ DE DATOS

Caso	Formación académica	Capacitación informal	Experiencia profesional	Redes de formación	Vinculación institucional	Modos de organización	Técnicas de gestión	Relación con instituciones	Impacto comunitario	Innovación y creatividad	Tipo de proyectos	Escala de intervención	Objetivos de los proyectos	Metodologías de intervención	Financiamiento y sostenibilidad	Resultados e impacto social
Caso 1	Estudia Gestion y Desarrollo Cultural	Realizo eventos artísticos culturales	Trabaja en el Centro Cultural Nordeste	Universidad Publica	FADYCC-UNNE	Parte de un organigrama vertical con jerarquía y autoridad o horizontal y trabajo en equipo	Centralizada en el público	Instituciones Publicas	Direccionado: barrial, del campo cultural, estudiantes	Audiovisual	Cine, audiovisual	En base al los recursos disponibles. Escala baja, en un cc barrial	Democratización, perspectiva local, divulgación artística	Basada en los actores	Baja. Las líneas de financiamiento son de difícil acceso. Prácticamente autogestivo. La participación no compensa	Suele quedar dentro de los grupos de la cultura, estudiantes de artes o vecinos del barrio
Caso 2	Estudio la Tencnicatura en DISM	Tiene una marca-evento que realiza ferias de segunda mano, proyecciones de película, entre otras actividades artístico-culturales	N/s	Universidad Publica	FADYCC-UNNE	Horizontal, con cierta centralidad en el control general	Autogestión, gestión participativa	Instituciones culturales del tercer sector	Generar movimiento económico local	Creación de una marca cultural. Economía circular	Ferias de emprendedores, cine, actividades culturales y artísticas	En base a los recursos disponibles pero suele tener gran participación	Inclusión, acceso, democratización, espacio de anclaje de gestores, artistas y emprendedores	Gestión asociada, ppga	Media baja. La participación es muy alta en comparación a los pocos recursos utilizados	Suele tener gran éxito, la sociedad local consume en gran medida eventos de economía circular
Caso 3	N/s	Tiene una marca-evento que realiza ferias de segunda mano, proyecciones de película, entre otras actividades artístico-culturales	N/s	N/s	N/s	Horizontal, con cierta centralidad en el control general	Autogestión, gestión participativa	Instituciones culturales del tercer sector	Generar movimiento económico local	Creación de una marca cultural. Economía circular	Ferias de emprendedores, cine, actividades culturales y artísticas	En base a los recursos disponibles pero suele tener gran participación	Inclusión, acceso, democratización, espacio de anclaje de gestores, artistas y emprendedores	Gestión asociada, ppga	Media baja. La participación es muy alta en comparación a los pocos recursos utilizados	Suele tener gran éxito, la sociedad local consume en gran medida eventos de economía circular
Caso 4	Tec en Gestion y Desarrollo Cultural	Realizo eventos artísticos culturales, tiene un CC	Trabaja en el Centro Cultural Nordeste, Uber, ICC, Manager	Universidad Publica, Estado	FADYCC-UNNE	Parte de un organigrama vertical con jerarquía y autoridad o horizontal y trabajo en equipo	Autogestión	Publicas, tercer sector	En el ámbito universitario lo busca, a nivel del tercer sector no aun	Interacción con ONG o grupos organizados en ascenso	Eventos artísticos-culturales, muestras de arte	En el sector público, escala media, en el tercer sector, pequeña escala	Difundir el arte y la cultura local	Basada en los actores	Baja. Las líneas de financiamiento son de difícil acceso. Prácticamente autogestivo. La participación no compensa	Suele quedar dentro de los grupos de la cultura, estudiantes de artes o vecinos del barrio

Caso	Formación académica	Capacitación informal	Experiencia profesional	Redes de formación	Vinculación institucional	Modos de organización	Técnicas de gestión	Relación con instituciones	Impacto comunitario	Innovación y creatividad	Tipo de proyectos	Escala de intervención	Objetivos de los proyectos	Metodologías de intervención	Financiamiento y sostenibilidad	Resultados e impacto social
Caso 5	Estudia Gestion y Desarrollo Cultural	Realizo eventos artísticos culturales	Trabaja de Bibliotecaria, Profesora de Artes, ICC	Universidad Publica, Insituto Publico, Estado	FADYCC-UNNE, ISPEABA	Parte de un organigrama vertical con jerarquia y autoridad o horizontal y trabajo en equipo	Autogestion, gestion participativa	Publicas, tercer sector	Busca en meneor a mayor medida, según sea posible, generarlo	Artes Combinadas	Muestras de arte, eventos artísticos-culturales, eventos de poesia	Pequeña escala, pero tiene alta participacion	Difundir el arte y la cultura local	ppga, basada en los actores	Media baja. La participacion es alta en comparacion a los pocos recursos utilizados	Suele quedar dentro de los grupos de la cultura, estudiantes de artes o vecinos del barrio. Sin embargo tiene una comunidad formada
Caso 6	Tec en Gestion y Desarrollo Cultural	Realizo eventos artísticos culturales	Trabaja en el CCÑ, Museo de Medios	Universidad Publica	FADYCC-UNNE	Parte de un organigrama vertical con jerarquia y autoridad o horizontal y trabajo en equipo	Gestion participativa, autogestion	Publicas, tercer sector	Direccionado	Optimizacion de las redes sociales	Eventos artísticos-culturales, ferias de emprendedores, peñas folkloricas, talleres	Escala baja	Difundir el arte y la cultura local, participacion ciudadana	Gestion asociada	Baja. Las lineas de financiamiento son de difícil acceso. Paracticamente autogestivo. La participacion no compensa	Suele quedar dentro de los grupos de la cultura, estudiantes de artes o vecinos del barrio
Caso 7	Tec en Gestion y Desarrollo Cultural	Realizo eventos artísticos culturales	Trabaja en una ONG	Universidad Publica, ONG	FADYCC-UNNE	Parte de un organigrama vertical con jerarquia y autoridad o horizontal y trabajo en equipo	Gestion participativa	Publicas, tercer sector	Es su objetivo generar un impacto a nivel comunitario	Optimizacion de los recursos, relaciones bilaterales, trabajo mancomunado, ambientalista	Desarrollo sostenible, trabajo comunitario, economia circular, ambientales	Media a gran escala	Generar un cambio economico-social para comunidades marginadas	Gestion asociada	Alta, se destinans muchos recursos, que pueden ser cubiertos. La participacion y el impacto son de gran escala	Genera un gran impacto y resultados comprobables en las comunidades
Caso 8	Tec en Gestion y Desarrollo Cultural	Realizo eventos artísticos culturales	Trabaja de RRHH	Universidad Publica, Privado	FADYCC-UNNE	Parte de un organigrama vertical con jerarquia y autoridad o horizontal y trabajo en equipo	Autogestion	Publicas, privadas y tercer sector	Busca en meneor a mayor medida, según sea posible, generarlo	Optimizacion de las redes sociales, ambientalista	Eventos artístico-culturales, audiovisuales, ambientales	Baja escala	Difundir el arte y la cultura local, genera una cultura ambientalista	ppga	Baja en lo publico y tercer sector. Las lineas de financiamiento son de difícil acceso. Paracticamente autogestivo. La participacion no compensa	Suele quedar dentro de los grupos de la cultura, estudiantes de artes., ambientalistas o vecinos del barrio