



Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural para la transformación social

Volumen I

Janny Amaya Trujillo
Blanca Estela Chávez Blanco
Coordinadoras

Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural para la transformación social Volumen I

Janny Amaya Trujillo
Blanca Estela Chávez Blanco
Coordinadoras

Janny Amaya Trujillo
Blanca Estela Chávez Blanco
Coordinadoras

Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural para la transformación social Volumen I

Florencia Madrigal
Javier Leguizamón
Gabriela Adriana Costaguta
Leandro Vovchuk
Emiliano Fuentes Firmani
Nicolás Sticotti
Esperanza Virginia Balderas Moreno
Rocío Eunice Cuevas Rodríguez
Eduardo Machetto Jiménez
Martín González Mercado
Teresa de Jesús Casanova Martínez
Víctor Eduardo Hernández Juárez
Laura Valentina Martín Roa
Lucía De Falco González
Karen Marlene Núñez Torrez
Ignacio Moreno Nava
Karla Guadalupe Bustos Pérez
Ana Eugenia Gilardi



Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural para la transformación social.

Volumen I

Janny Amaya Trujillo, Blanca Estela Chávez Blanco
Coordinadoras

1ª. ed. – Santiago: Ediciones Egac, 2025.
108 p., 17 x 24 cm.

Este libro fue dictaminado por pares académicos
con el método de doble ciego.

Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural
para la transformación social.
Volumen I



© Ediciones Egac
www.egac.cl

ISBN: 978-956-9228-09-4
ISBN obra completa: 978-956-9228-11-7
DOI: 10.5281/zenodo.17594875

Revisión de textos: Egac.
Diseño de portada: Alfredo Chuquimia ©alfarender
Diseño y diagramación: Egac

Esta obra se encuentra bajo la licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional de Creative Commons. Esta licencia permite copiar y distribuir el material en cualquier medio o formato, sin adaptarlo, únicamente con fines no comerciales y siempre que se cite al creador. CC BY-NC-ND incluye los siguientes elementos: se debe dar crédito al creador, solo se permiten usos no comerciales de la obra y no se permiten derivados ni adaptaciones de la obra.

Santiago de Chile, diciembre de 2025.

Índice

Introducción

Esther Margarita Rodríguez Santana, Janny Amaya Trujillo y Blanca Estela Chávez Blanco	7
---	---

I. Formación, investigación y prácticas de gestión cultural

Capítulo 1

Formación, investigación y prácticas de gestión cultural: articulando acción cultural para la transformación social <i>Florencia Madrigal y Javier Leguizamón</i>	12
---	----

Capítulo 2

Podcast Gestión Cultural. Diario de una Gestora Cultural <i>Gabriela Adriana Costaguta</i>	18
---	----

Capítulo 3

Libros, catálogo, derechos culturales y redes. La experiencia de RGC en la construcción de una Escuela Latinoamericana de Gestión Cultural <i>Leandro Vovchuk, Emiliano Fuentes Firmani</i> <i>y Nicolás Sticotti</i>	27
---	----

Capítulo 4

El Cubo soma. La gestión cultural como modelo flexible para el aprendizaje colectivo <i>Esperanza Virginia Balderas Moreno,</i> <i>Rocío Eunice Cuevas Rodríguez y</i> <i>Eduardo Machetto Jiménez</i>	35
--	----

Capítulo 5

De los flujos migratorios sociales a los laboratorios socio- creativos de principios del Siglo XXI, la gestión socio-cultural brilla en CDMX <i>Martín González Mercado</i>	40
--	----

II. Comunidades, audiencias y diversidad cultural

Capítulo 6

El impacto del K-pop y el Hallyu en la cultura de Latinoamérica: Influencias, transformaciones y desafíos <i>Teresa de Jesús Casanova Martínez</i>	49
--	----

Capítulo 7

Construir comunidad desde dos territorios:
la experiencia del colectivo binacional colombo
mexicano Narrativas Bajo Llave
Víctor Eduardo Hernández Juárez y
Laura Valentina Martín Roa

57

Capítulo 8

El devenir de Eufónica Industria
Musical a Eufónica Transfeminista
Lucía De Falco González

65

III. Arte, memoria y mediaciones digitales

Capítulo 9

Memoria en imágenes: preservación
digital y gestión de un archivo fotográfico familiar en
Jiquilpan, Michoacán
Karen Marlene Núñez Torrez
e Ignacio Moreno Nava

73

Capítulo 10

Espacios expositivos virtuales.
Una herramienta para mostrar las colecciones de las
instituciones educativas, el caso de la Escuela
Nacional de Antropología e Historia, CDMX
Karla Guadalupe Bustos Pérez

79

Capítulo 11

Abrir la casa y visibilizar. El trabajo gestionante de
Ana Gallardo
Ana Eugenia Gilardi

84

IV.- Sobre los autores y autoras

97

Listado de obras relacionadas

104

Introducción

A lo largo de su historia, América Latina se ha caracterizado por ser un continente desigual, conflictivo y marcado por profundas tensiones sociales; pero también como un espacio de resistencia, creación e innovación. En este contexto, el trabajo cultural ha sido clave para promover transformaciones sociales, reforzar lazos comunitarios y avanzar, desde enclaves locales en la construcción de sociedades más justas e inclusivas.

En este marco, la gestión cultural latinoamericana se afirma como un campo en construcción, interesado en recuperar los conocimientos y saberes surgidos de esas prácticas que han desafiado históricamente las lógicas hegemónicas. Al mismo tiempo, ha procurado reconocer y hacer visibles algunas problemáticas persistentes, vinculadas al acceso desigual a los bienes y servicios culturales en el continente.

Partiendo del supuesto de la pluralidad que caracteriza a la gestión cultural latinoamericana, se convocó a diversos agentes-académicos, profesionales, estudiantes, funcionarios, gestores culturales independientes, entre otros- a compartir sus experiencias y reflexiones en torno a la acción cultural y su papel en la transformación social en América Latina. La diversidad de respuestas a esa convocatoria, que refleja la vitalidad y la diversidad del campo, constituye la base de este libro. Aunque los textos abordan diferentes temáticas, fue posible reconocer algunas confluencias que permitieron articular los distintos capítulos en tres ejes fundamentales: formación, investigación y prácticas de gestión cultural; comunidades, audiencias y diversidad cultural; y arte, memoria y mediaciones digitales.

En el primer eje se agrupan trabajos que abordan las maneras en que, a través de recursos y estrategias diversas, la acción cultural se convierte en un espacio de aprendizaje colectivo, articulando saberes y prácticas que promueven la transformación social y la profesionalización del campo de la gestión cultural en América Latina.

En el primer capítulo de este eje, Florencia Madrigal y Javier Leguizamón presentan el proyecto argentino de *@entramadocultural*, el cual hace uso de herramientas digitales, de manera específica, un podcast en el que coinciden gestores, artistas, académicos y comunidades para tratar temáticas que fomenten la transformación social.

El segundo capítulo, de Gabriela Adriana Costaguta, también hace referencia a un podcast argentino: “Gestión Cultural. Diario de una gestora cultural”. En él se describe el contenido del podcast que, en términos generales, es una sistematización de las experiencias académicas y profesionales de la autora como gestora cultural entre el periodo de 2006-2020. El texto permite la visibilización de los retos a los que se enfrentan los gestores culturales, pero también reconocer sus ámbitos de incidencia. En última instancia, el podcast busca ser un espacio de encuentro en el que la recuperación de la experiencia detone también la reflexión sobre el presente y el futuro.

En el tercer capítulo de este eje, Vovchuck, Fuentes Firmani y Sticotti describen la trayectoria y el impacto del proyecto de Redes de Gestión Cultural (RGC). Este texto documenta cómo una propuesta editorial se consolidó como uno de los catálogos más importantes de publicaciones en el campo de la gestión y las políticas culturales de América Latina. RGC se extiende como una red colaborativa que permite el intercambio y colaboración de conocimiento y prácticas culturales, aspectos clave para una transformación social desde la diversidad y la inclusión.

En el trabajo de Balderas, Cuevas y Macchetto los autores presentan *(De)Generación Espontánea*, un colectivo de gestión cultural que responde a las limitaciones de las instituciones tradicionales y que busca potencializar las voces de aquellos interesados en impactar su realidad. El proyecto retoma la metáfora del Cubo Soma, a través del cual plantean que la gestión cultural debe apegarse a las necesidades de cada colectivo o iniciativa y no seguir recetas preestablecidas. Al modo de un rompecabezas, proponen que cada agente, recurso y contexto sea analizado y puesto a discusión con los implicados en pro de la realización de cualquier proyecto cultural.

El quinto y último trabajo de este primer eje, corresponde al realizado por Martín González Mercado que condensa 25 años sobre la práctica de gestión cultural en la Ciudad de México a partir de la experiencia de algunos proyectos impulsados por los gobiernos locales. Ahí plantea la importancia de considerar al aspecto político y de gobierno para la realización de proyectos de gestión cultural, a la vez que enfatiza cómo los movimientos sociales han impulsado igualmente la agenda cultural desde la política pública. Es decir, indica que no todo recae en el agente cultural, las políticas locales también contribuyen o no a impulsar proyectos para la transformación social

En el segundo eje, se encuentran textos que, a través del análisis de fenómenos transnacionales como el *K-pop*, de redes binacionales de colaboración y de proyectos artísticos con enfoque transfeminista, destacan las formas en que las comunidades y audiencias transforman sus identidades, crean lenguajes propios y amplían los horizontes de participación cultural, desde la independencia y la pluralidad.

El texto de Teresa de Jesús Casanova Martínez, presenta el fenómeno global del *K-pop*, no solo como una moda musical, sino como una acción de internacionalización en la que se involucran la producción simbólica y la movilización social. Este fenómeno es un claro ejemplo de cómo este género musical supera la visión mercantilista y genera vínculos, prácticas culturales y nuevas audiencias de manera especial en Latinoamérica, todo esto, en el contexto de la cultura digital.

El texto de Víctor Eduardo Hernández Juárez y Laura Valentina Martín Roa presenta el trabajo colectivo binacional entre México y Colombia titulado “Narrativas Bajo Llave”. Dicho trabajo hace énfasis en la importancia de los procesos colaborativos para poder enfrentar la desigualdad y violencia que han aquejado a América Latina, ya que a partir de estos se han podido fortalecer prácticas de creación artística.

En el último trabajo de este eje, Lucía De Falco González, analiza el proyecto “Eufónica, encuentro de la industria musical”, desarrollado en Mar del Plata, Argentina, entre 2018 y 2023 y su transformación hacia “Eufónica Transfeminista”. Con la mirada crítica de sus organizadoras, muestra los esfuerzos por cuestionar permanentemente las relaciones de poder ancladas al género en el ámbito musical, incentivando por ejemplo la inclusión de identidades trans. Por tal motivo, la cultura se presenta como una herramienta para dar visibilidad a minorías y transformar las estructuras de poder en la industria musical.

En el tercer y último eje, los trabajos muestran cómo es posible preservar archivos, visibilizar experiencias independientes y atraer nuevos públicos mediante recursos tecnológicos, creativos, o formas de gestión que amplían el acceso y la resignificación de los bienes culturales. En un contexto en el que, debido a la tecnología digital, el patrimonio fotográfico analógico se ve amenazado, el texto de Karen Marlene Núñez Torrez e Ignacio Moreno Nava presenta una experiencia en torno a la preservación de dicho patrimonio visual que, aunque parece contradictorio, hace uso de las herramientas digitales.

Esta iniciativa posiciona a la gestión cultural como un elemento clave para preservar la historia personal y comunitaria tomando como ejemplo la digitalización de un archivo fotográfico familiar.

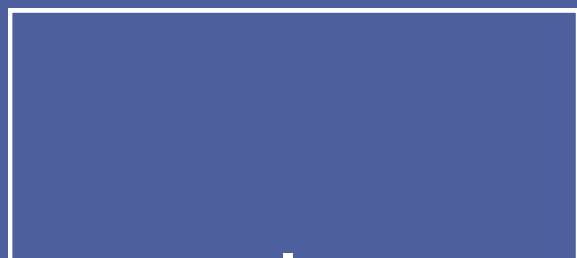
Asimismo, otro ejemplo en el que la tecnología digital trastoca la gestión cultural, se encuentra el texto de Karla Guadalupe Bustos Pérez, el cual explora la experiencia desarrollada en una institución, la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH), en la realización de una exposición virtual titulada “El fin que es principio y continuo. Reflexiones en torno a la muerte”, la cual se llevó a cabo entre el 2021 y 2022. Desde una perspectiva de museología social, esta experiencia permite evidenciar el potencial que instituciones, gestión cultural y tecnologías digitales tienen para desarrollar estrategias de divulgación.

Por último, el texto de Ana Eugenia Gilardi presenta la práctica artística realizada por la argentina Ana Gallardo en Buenos Aires y en la Ciudad de México. Dicha práctica se desarrolló desde un compromiso político que buscaba visibilizar el trabajo de artistas marginados logrando crear espacios autogestivos como La Verdi. En dichos espacios, no solo se resguardó y presentó el arte, sino que permitió extender convocatorias de intercambio, aprendizaje y transformación social.

En síntesis, el presente libro pone en evidencia el poder que la gestión cultural tiene en América Latina para el impulso de transformaciones sociales.

Las experiencias y trabajos que se encontrarán en estas páginas permiten reconocer los esfuerzos reflexivos de gestores culturales que asumen su compromiso de transformar las realidades sociales latinoamericanas marcadas por la exclusión y la injusticia. En este sentido, es claro que la acción cultural va más allá del ámbito artístico, nos abre las puertas para generar redes colaborativas, para visibilizar minorías y para ampliar las posibilidades de divulgación, cooperación y conservación del patrimonio que las tecnologías digitales nos ofrecen. Así, la gestión cultural no sólo genera conocimiento y experiencias de los profesionales y académicos, también involucra a las comunidades para generar una participación más horizontal y plural. •

Esther Margarita Rodríguez Santana
Janny Amaya Trujillo
Blanca Estela Chávez Blanco



I.

Formación, investigación y prácticas de gestión cultural



CAPÍTULO 1

Formación, investigación y prácticas de gestión cultural: articulando acción cultural para la transformación social

Florencia Madrigal
Javier Leguizamón

La gestión cultural es una disciplina en constante evolución que desempeña un papel clave en la construcción de sociedades más justas, participativas y creativas. En este contexto, el proyecto *@entramadocultural* y su podcast han surgido como una iniciativa innovadora que explora, a través del uso de herramientas digitales y narrativas participativas, el impacto de las prácticas culturales en la transformación social. En este texto se analiza cómo la formación y la investigación en gestión cultural pueden potenciar procesos de cambio social, tomando como caso de estudio la experiencia de *@entramadocultural*.

La construcción de capacidades como expresión del desarrollo de los territorios depende de la integración de procesos de especialización y diversificación que promueven la generación de valor. En este sentido, la cultura se manifiesta como un sector productivo estratégico, dada la sinergia de creatividad e innovación que produce. Además, el uso intensivo del factor trabajo en las industrias culturales representa una oportunidad para las políticas públicas que promueven el crecimiento económico.

Referentes conceptuales

El presente texto se sustenta en enfoques teóricos que vinculan la gestión cultural con los procesos de transformación social. Siguiendo a autores como Néstor García Canclini, quien concibe la cultura como un espacio dinámico de construcción identitaria y circulación de significados, se entiende la gestión cultural no solo como una práctica que administra bienes, sino como una herramienta estratégica para la articulación social y la generación de conocimiento colectivo. En palabras del propio Canclini, “hay una emergencia de repensar el modo de hacer cultura en las sociedades contemporáneas” (Magaril, 2013).

En el contexto actual, la gestión cultural enfrenta desafíos cruciales relacionados con la digitalización, la sostenibilidad y la accesibilidad. Desde esta perspectiva, resulta indispensable reflexionar sobre los modos de producción, circulación y consumo de bienes culturales, a fin de comprender cómo estas prácticas inciden directamente en los procesos de transformación social.

En este sentido, autores como Berardi (2022), Han (2024) y Sadin (2024) expresan los desafíos con respecto a la gestión de la cultura en el ámbito de las políticas de desarrollo territorial y las alternativas para la inclusión en oportunidades, empleo y equidad social.

La UNESCO, en el Artículo 5 de su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, postula: "los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos, que son universales, indisociables e independientes (...) hay que procurar que todas las culturas puedan expresarse y darse a conocer" (2001, p. 68). Los desafíos de la post-pandemia incorporan la necesidad de promover políticas de generación de capacidades que incorporen las transformaciones sociales de un tiempo atravesado por plataformas, donde la realización individual depende de procesos mediados por algoritmos en la búsqueda de una sociedad más integrada, libre y feliz (Gutiérrez, 2024b).

Desde *@entramadocultural* creemos firmemente en las múltiples posibilidades de acción, apertura y crecimiento individual y comunitario que brinda el acceso a la formación y capacitación constante en gestión cultural, para tomar conciencia, visibilidad y aportar mejoras en el acceso, participación, co-creación y consumo cultural. En tiempos de plataformas debemos aproximarnos a un estudio de las nuevas formas de producción de contenidos y de las dinámicas de producción y apropiación de valor mediadas por la generación de "futuros conductuales" (Zuboff, 2021).

Abriendo las conversaciones a gestores y trabajadores de la cultura de distintas regiones de Iberoamérica, desde nuestro proyecto impulsamos la diversidad cultural en redes sociales, visibilizando costumbres, lenguas, saberes y expresiones con el compromiso de abrazar lo que somos. Retomando la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (UNESCO, 2001), esta constituye el patrimonio común de la humanidad y, para nosotros, también un orgullo inmenso. Por eso, buscamos dar voz tanto a las raíces como a las nuevas miradas, compartiendo relatos de múltiples territorios y comunidades que enriquecen el universo cultural que habitamos.

Estrategias metodológicas

El estudio de *@entramadocultural* se basa en una metodología cualitativa, combinando análisis de contenido de episodios del podcast, entrevistas semiestructuradas a gestores culturales y oyentes, y la sistematización de experiencias participativas en su producción. Se han identificado temas recurrentes que permiten comprender cómo las prácticas culturales inciden en la transformación social, así como estrategias efectivas para la formación en gestión cultural.

Además, se ha utilizado la etnografía digital para analizar la interacción del público con los contenidos del podcast en distintas plataformas, permitiendo evaluar el alcance y la apropiación de los conocimientos compartidos. Este enfoque ha revelado cómo los espacios digitales pueden operar como laboratorios de experimentación y aprendizaje colaborativo en gestión cultural.

Desarrollo

@entramadocultural se configura como un espacio de intercambio y reflexión sobre la gestión cultural, involucrando a gestores, artistas, académicos y comunidades. A través del podcast, se han abordado temáticas como la inclusión, la economía creativa, la memoria colectiva y las políticas culturales. La incorporación de herramientas digitales ha permitido una expansión del acceso al conocimiento, mientras que las narrativas participativas han fomentado la apropiación de los contenidos por parte de la audiencia.

Abrimos conversaciones con gestores y trabajadores culturales de distintos territorios de Iberoamérica, promoviendo la diversidad como una riqueza compartida. A través de las redes sociales, difundimos costumbres, lenguas, saberes y expresiones que reflejan las múltiples identidades que habitan nuestra región. Siguiendo a la UNESCO (2001), entendemos que esta pluralidad no sólo debe preservarse, sino también celebrarse como patrimonio común de la humanidad. Por eso, este proyecto busca amplificar las voces de quienes crean, gestionan y sostienen la cultura desde sus contextos, recuperando raíces, dando lugar a nuevas miradas y tejiendo relatos que dialogan entre sí.

Margarita Maass (2006) define al gestor como un agente social que trabaja en una comunidad; por lo tanto, este tiene un lugar en ese territorio y realiza sus prácticas culturales en relación con los demás agentes. Es parte del campo y debe explotar su capital de pertenencia. Cuando alguien se reconoce como gestor cultural "tiene que mirar, pensar, moverse y luchar dentro de ese campo. Deberá conocerlo y dominarlo para saber dónde está parado, pero sobre todo tendrá que conseguir un mejor lugar dentro del mismo" (Maass, 2006, p. 39).

El proyecto ha desarrollado un modelo basado en la investigación-acción y la producción de contenido accesible y dialógico, lo que ha favorecido el aprendizaje colectivo y la generación de redes colaborativas, gestionado desde ese "adentro" del hacer y aprendizaje propio compartido. Esto ha permitido la construcción de redes colaborativas y el fortalecimiento de capacidades locales, evidenciando que la gestión cultural no solo se aprende en las aulas, sino también en el hacer y en la reflexión colectiva.

Asimismo, se han generado experiencias de co-creación con la audiencia, a partir de la participación activa de gestores culturales invitados y la interacción con la comunidad a través de redes sociales y encuentros virtuales. Este intercambio ha permitido ampliar la interacción y la construcción de conocimiento de manera conjunta. Además, la experimentación con narrativas transmedia ha enriquecido la propuesta, diversificando los formatos y alcanzando a públicos más amplios.

Importancia de la formación y profesionalización en gestión cultural

La experiencia de *@entramadocultural* reafirma la necesidad de profesionalizar la gestión cultural, entendiendo que el rol de los gestores culturales va mucho más allá del voluntarismo o la pasión individual. Tener formación específica en gestión cultural –ya sea en ámbitos académicos formales, cursos de capacitación, o espacios de formación alternativa como los que propone este proyecto– marca una diferencia sustancial en la calidad de las intervenciones culturales, en la generación de proyectos sostenibles y en la capacidad de incidencia real en los territorios.

La práctica muestra que quienes cuentan con formación en gestión cultural logran desarrollar una mirada crítica y estratégica sobre su entorno, identificando problemáticas culturales, diseñando proyectos pertinentes y gestionando recursos de manera efectiva. También permite fortalecer habilidades de mediación, planificación, evaluación y comunicación, competencias esenciales para trabajar en red y para impulsar transformaciones sociales desde el campo cultural.

A su vez, entendemos que profesionalizar no implica únicamente acumular títulos, sino construir saberes situados, actualizarse de manera constante, reconocer la diversidad de trayectorias y fomentar espacios de aprendizaje colectivo. En este sentido, *@entramadocultural* asume una postura de "formación entre pares", donde el conocimiento circula de manera horizontal, combinando experiencias, reflexiones teóricas y prácticas concretas. El acceso a la formación continua permite también disputar sentidos: construir discursos propios, visibilizar realidades diversas y democratizar el acceso a los bienes y derechos culturales. Sin una formación sólida, existe el riesgo de reproducir miradas hegemónicas o de quedar atrapados en dinámicas culturales mercantilizadas que poco contribuyen a fortalecer el tejido social.

Finalmente, en un contexto en el que los desafíos globales –como la transformación digital, la precarización laboral o la crisis ambiental– impactan directamente en el trabajo cultural, contar con gestores culturales formados y comprometidos es indispensable para pensar estrategias creativas, sostenibles y éticas.

Nuestra época depende de la generación de contenidos como insumo base de la producción de valor en un tiempo signado por las plataformas como espacios de realización social. Por todo esto, desde *@entramadocultural* defendemos y promovemos la importancia de la formación permanente, entendiendo que gestionar cultura no es solo hacer, sino también pensar, articular y transformar.

A modo de conclusiones y desafíos

Entendemos que los procesos de transformación social se construyen colectivamente, con compromiso, escucha y acción sostenida. La gestión cultural, en este sentido, aporta herramientas, saberes y sensibilidades que permiten intervenir en los territorios de manera crítica, creativa y situada.

Hoy más que nunca es necesario reflexionar sobre cómo se construye valor cultural en contextos atravesados por plataformas digitales, algoritmos y modelos económicos globales. Tal como plantea Gutiérrez (2024 a), urge pensar marcos de regulación que permitan defender la riqueza simbólica y económica de este sector, uno de los más dinámicos del Siglo XXI.

Quienes gestionamos cultura asumimos desafíos que exceden lo operativo. Articulamos voluntades, acompañamos procesos colectivos, generamos condiciones para que las comunidades puedan reconocerse, expresarse y proyectarse. La formación y profesionalización en este campo aporta no solo herramientas, sino también marcos éticos para actuar con mayor conciencia, apertura y responsabilidad.

Desde nuestro lugar en *@entramadocultural*, buscamos seguir habilitando espacios de formación informal, intercambio horizontal y circulación de experiencias que no siempre encuentran lugar en los espacios institucionales. Apostamos a proyectos que partan de la escucha y de la diversidad como fuente de sentido, con el deseo de seguir fortaleciendo el ecosistema cultural de nuestra región.

Gestionar cultura es también una forma de cuidar lo común, de resistir al olvido y de imaginar futuros posibles. Por eso, seguimos eligiendo este camino, con la certeza de que cada conversación, cada alianza y cada relato compartido puede abrir nuevas formas de habitar el mundo. •

Referencias

Berardi, F. "Bifo". (2022). *El tercer inconsciente* (1ª ed.). Caja Negra.

Gutiérrez, M. F. (2024 a). Del fallido modelo de la inclusión por necesidad al fracaso de la exclusión por capacidad. *Vivências*, 20(40), Article 40. <https://doi.org/10.31512/vivencias.v20i40.1269>

Gutiérrez, M. F. (2024 b). Procesos institucionales e históricos para la generación de capacidades. Desafíos y amenazas pos COVID-19. En *Políticas Públicas en América Latina* (1.ª ed., pp. 1-28). Imago Mundi. <https://www.edicionesimagamundi.com/producto/politicas-publicas-en-america-latina/>

Han, B.C. (2024). *La tonalidad del pensamiento*. Paidós.

Maas, M. (2006). *Cultura y cibercultura@ para el desarrollo humano. Cultura y desarrollo humano. Visiones humanistas de la dimensión simbólica de lo individual y social*. CONACULTA e Instituto Mexiquense de Cultura/ Intersecciones

Magaril, F. (1 de diciembre de 2023). Néstor García Canclini: Hay que repensar el modo de hacer cultura. *La Voz*. <https://www.lavoz.com.ar/vos/mira/nestor-garcia-canclini-hay-que-repensar-modo-hacer-cultura/>

Sadin, E. (2024). *La vida espectral: Pensar la era del metaverso y las inteligencias artificiales generativas* (1ª edición). Caja negra editora.

UNESCO (2001). Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. *Actas de la Conferencia General, 31a reunión, París, 15 de octubre-3 de noviembre de 2001, V. 1: Resoluciones* 66-69. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124687_spa.page=72

Zuboff, S. (2021). *La era del capitalismo de la vigilancia: La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder* (1ª edición). Paidós.

CAPÍTULO 2

Podcast Gestión Cultural. Diario de una Gestora Cultural

Gabriela Adriana Costaguta

Introducción

Este trabajo presenta el *Podcast Gestión Cultural. Diario de una gestora cultural* (Costaguta, 2025) en el que se relata la experiencia en ese campo en el período comprendido entre los años 2006 al 2020. Este archivo de audio tiene como propósito central sistematizar las experiencias y exhibir los diversos ámbitos de incidencia que tiene la gestión cultural en particular.

Los capítulos se presentan en un principio de manera cronológica desde el momento en que se accede al título de Técnico Universitario en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Mar del Plata en el año 2006 y como se llevó a la práctica la teoría expuesta en esa tesis que consistió en la instalación dentro del Centro de Recepción de Menores de Batán una biblioteca en el año 2007, hasta las experiencias de la Tertulias virtuales de gestión cultural en tiempos de la pandemia mundial en el año 2020.

En ese marco se pretende dar cuenta de la forma en las que se pueden articular diversas áreas de la sociedad y del conocimiento en procura de una mejora de la comunidad a través de intervenciones, a veces ignoradas por ciertos sectores de poder, pero en su mayoría aceptadas por el grupo social al que fue destinada. Conviene subrayar que se trata de un trabajo en desarrollo. Los capítulos tienen una duración que no supera los treinta minutos y cada uno narra alguna actividad o proyecto cultural específico, el lugar donde se realizó, los asistentes, los resultados obtenidos, pero además enlaza las acciones, es decir, cómo las personas que formaron parte de una de estas actividades fueron claves para la prosecución de alguna de las siguientes. Por otro lado, el formato de podcast permite mostrar una sistematización de experiencias donde, además, en la descripción de cada episodio se va sugiriendo bibliografía específica, diversos blogs y videos que testimonian esas actividades con el propósito de ser un espacio de conocimiento para que la sociedad acceda fácilmente a la labor que realizan los gestores culturales. En virtud de ello, se describen a continuación los episodios en los que la gestión cultural, parafraseando a Paulo Freire (1972), colabora a promover la creatividad y la autonomía de las personas movilizándolo a la acción cultural para la transformación social.

Biblioteca Alberto Bruzzone en el Centro de Recepción y Cerrado de Menores de Batán

Este capítulo describe la forma en que una tesis de graduación de la Tecnicatura Universitaria en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina) se desplegó de la teoría hacia la práctica entendiendo que la integridad profesional se establece desde una posición ética y de compromiso social (Costaguta, 2023). Los Centros de Recepción de Menores son espacios donde se reciben a jóvenes que tienen algún tipo de conflicto con la justicia. En la localidad de Batán, ciudad que pertenece al Municipio de General Pueyrredon, Provincia de Buenos Aires, Argentina, existe un sector denominado Socioeducativo y otro Cerrado, y cada uno tiene una capacidad para veinticuatro adolescentes (Ministerio Público Provincia de Buenos Aires, s.f.).

En dicho trabajo se había propuesto que la biblioteca se ubicara en el espacio Socioeducativo, formulando como objetivo general el organizar un centro cultural primario para favorecer la posibilidad de acceso del menor a una actividad relacionada con la información, la educación y la cultura. Y como objetivos particulares, fomentar y desarrollar capacidades de lectura y creatividad, abrir un espacio para la experiencia literaria, fomentar prácticas de compartir responsabilidades colectivas dentro de la práctica de conjunto, comprender los beneficios de aprender a construir colectivamente desarrollando la responsabilidad personal en la construcción del grupo y mejorar las condiciones generales de vida y crecimiento en el Centro de Contención. Una vez que se obtuvieron los libros a través del aporte de la comunidad, el Director del lugar propuso que la biblioteca se ubicara en el Centro Cerrado. El episodio del podcast exhibe las situaciones, dificultades y aciertos que se fueron presentando para la realización del proyecto, quienes colaboraron y quienes se excusaron, el motivo de la elección del nombre, las declaratorias de interés obtenidas y algunas actividades que derivaron en el Centro en relación a la instalación de la biblioteca.

Ciclo de Formación en Gestión Cultural Comunitaria

En los capítulos Ciclo de Formación en Gestión Cultural Comunitaria (CFGCC); CFGCC Instancias previas; CFGCC. Sede 1. CEFIL. Mar del Plata; CFGCC. Sede 2. Sociedad de Fomento Barrio Pueblo Nuevo. Barcalce; CFGCC. Sede 3. Sociedad de Fomento La Avispa-Batán; CFGCC. Sede 4. Casa d'Italia. Mar del Plata; CFGCC. Sede 5. Museo Casa Bruzzone. Mar del Plata y CFGCC. Red, evaluación y cierre, se narran las acciones culturales producidas por la intervención que tuvo este proyecto de extensión de la Universidad Nacional de Mar del Plata durante el año 2011 y que abarcó tres ciudades de la Provincia de Buenos Aires. El proyecto estuvo dirigido por la Mg. Arq. María Cristina Martínez, además de María Florencia Parodi Cánovas y Gabriela Costaguta.

El ciclo de formación en gestión cultural comunitaria estaba destinado a un colectivo pluricultural y complejo que abarcaba: educadores, fomentistas, representantes de organizaciones no gubernamentales, estudiantes, emprendedores y dirigentes barriales.

El proyecto tenía como objetivos el de promover el desarrollo cultural local y regional, a partir del fortalecimiento de los emprendimientos existentes en diversos sectores sociales y el estímulo para la generación de nuevos proyectos, fortalecer el vínculo de la Universidad Nacional de Mar del Plata con su comunidad, entendiendo que desde la extensión universitaria se ponen en valor las políticas que permiten una efectiva retroalimentación de saberes, estimular la visualización y revalorización del patrimonio cultural material e inmaterial a partir del trabajo sobre acciones preexistentes en los diversos barrios de la ciudad, el reconocimiento de los demás actores sociales, como parte del capital social de su comunidad, con quienes trabajan sobre el patrimonio cultural, facilitar la utilización y transmisión de metodologías y herramientas para contribuir a la formación de los actores locales, favoreciendo la incorporación de competencias específicas que estimulen el mejoramiento, autogestión y difusión de las prácticas en el ámbito cultural (Ciclo de Formación en Gestión Cultural Comunitaria, s.f.).

La propuesta entendía, además, el impacto sobre el medio en varios sentidos, toda vez que sus efectos irían construyendo un entramado de acciones en el tiempo. El resumen de ese proyecto se puede ver en un video realizado por el Departamento de televisión de la Universidad Nacional de Mar del Plata que fue difundido el día 4 de diciembre de 2011 a través del denominado Enlace TV en el Canal 10 de la ciudad (FlorParodi1979, 2012). El diseño del programa buscaba fortalecer la labor que realizan diversas organizaciones y apuntaba a brindar las herramientas para que cada asistente pudiera mejorar y desarrollar su proyecto (comenzar a diseñarlo, o bien transmitir lo aprehendido), impulsando aquellos que resulten innovadores, pero respetando la pluralidad de formas y la necesidad de su adecuada aplicación (Martínez, Costaguta, Parodi Cánavas, 2011).

Almagesto Mediando Cultura. Encuentros de Gestores Culturales

Los capítulos del podcast Almagesto mediando cultura 1 y 2. Actividades, (Almagesto mediando cultura, s.f.) junto a los titulados Encuentro de Gestores Culturales 2009 y 2010 (Encuentro de Gestores culturales, s.f.) describen al equipo de trabajo conformado por Rosario Baigorri Iparraguirre, Florencia Scheggia, Florencia Parodi Cánavas, y Gabriela Costaguta, dando cuenta de la inmensa labor realizada en ese período por este grupo. El Encuentro de Gestores Culturales 2009 tuvo un carácter local y fue el primero de ese tipo en Argentina, tenía como objetivos generar un espacio de encuentro y reflexión de la gestión cultural en la ciudad de Mar del Plata y la zona, e intercambiar experiencias del campo de la cultura. Hay que decir también que hasta ese momento se habían realizado dos Congresos Argentinos de Cultura y otros tantos de gestión cultural, pero ninguno de gestores culturales.

Con este encuentro se buscaba articular entre agentes que realizaban la práctica desde hacía tiempo en ámbitos privados o públicos, estudiantes y los nuevos graduados. Los asistentes fueron alrededor de ochenta personas entre los que se encontraban animadores socio culturales, artistas plásticos, músicos, fotógrafos, cineastas, administradores de espacios culturales, docentes, estudiantes, emprendedores independientes y gestores culturales. Los temas tratados fueron la relación entre la gestión cultural, la formación, la comunicación y las industrias culturales. Para la realización de los foros, conclusiones y recomendaciones de este Encuentro se obtuvo la colaboración de estudiantes y graduados de la Tecnicatura Universitaria en Gestión Cultural de la Universidad de Mar del Plata y de agentes culturales relacionados a la actividad teatral.

Como organizadoras del Encuentro las integrantes de Almagesto mediando cultura hicieron entrega de una copia de las ponencias y los resultados de los foros y recomendaciones al Secretario de Cultura del Municipio (Almagesto Mediando Cultura, 2009) y al Rector de la Universidad de Mar del Plata, a este último en mesa de entradas del Rectorado el día como 30 de septiembre de 2009, con la finalidad de mostrar las necesidades del sector cultural y las observaciones sobre la carrera de gestión cultural que se vieron reflejadas luego de la jornada del debate y reflexión del evento buscando de parte de ellos la transformación de algunas prácticas.

El Encuentro de Gestores Culturales 2010, tenía el lema “Animación sociocultural: la comunidad protagonista de su propio desarrollo” contó con asistentes e invitados de Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, España y México y representó un universo de doscientas personas. Durante el encuentro se realizaron seis conferencias magistrales y mesas referidas a la formación de públicos, prácticas artísticas y transformación social, animación sociocultural desde la universidad y cultura y trabajo. Los resultados de los foros mencionaban que las ponencias presentadas daban cuenta que las acciones eran emergentes y bien intencionadas, de donde resultó que las recomendaciones manifestaran la necesidad de la formación de gestores culturales en mercadotecnia, también la necesidad de la utilizar indicadores culturales y sistemas de evaluación, y por último la urgencia en relación a la sistematización y socialización de experiencias de la formación de públicos.

Otro foro mencionaba la falta de práctica con estudio de campo y pasantías en territorio de los estudiantes de la carrera local de gestión cultural. Y el último foro estaba en línea con los recién mencionados.

Cabe remarcar como característica destacada en términos organizativos de los Encuentros de gestores culturales 2009-2010 que no se cobraron aranceles a los asistentes, tampoco se pagaron honorarios a los invitados especiales. El esfuerzo entonces fue inmenso, todo el trabajo de gestión se llevó adelante articulando diferentes estrategias, pero hay que enfatizar que se contó con la invaluable colaboración de un gran número de personas que se sintieron comprometidas con la propuesta.

Este universo estuvo conformado por gestores culturales empíricos y académicos, docentes y estudiantes de diferentes carreras universitarias y trabajadores de diversos espacios culturales.

Industrias Culturales: Participación Creativa e Identidad Local en la Producción de Contenidos Audiovisuales

Este proyecto de Extensión Universitaria estuvo dirigido por la Mg. Lic. Natacha Gentile, el co-director Mg. Arq. Francisco Olivo y un equipo pluridisciplinar conformado por docentes e investigadores de las facultades de Ciencias Económicas y Sociales y de Arquitectura Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Mar del Plata, locutores, gestores culturales, diseñadores, estudiantes de letras y contadores públicos. Tenía como objetivos, contribuir al fortalecimiento de la actividad de realizadores y/o productores de contenidos audiovisuales que forman parte de la economía local, a través de asistencia técnica y asesoramiento; contribuir al establecimiento de espacios de discusión, debate y reflexión que permitan abordar la especificidad de la problemática de los realizadores; consolidar la relación de la Universidad con la promoción de los valores de la libertad de expresión y con la comunidad, promoviendo el desarrollo sociocultural de la región.

En ese marco dos gestoras culturales realizaron un taller de sensibilización para conocer las necesidades del sector, los objetivos propuestos fueron reflexionar y debatir sobre la problemática de los realizadores de contenidos audiovisuales, intercambiar experiencias en el marco de la democratización de contenidos y la introducción de nuevos actores y realizar conjuntamente un breve diagnóstico de la producción audiovisual en la región, considerando que esto permitiría nuevas estrategias a futuro (Gentile, et. al, 2014).

Como consecuencia de este proyecto, un poco más adelante surgió una nueva carrera de la Facultad de Arquitectura Urbanismo y Diseño de la Universidad de Mar del Plata denominada Tecnicatura Universitaria en Comunicación Visual que comenzó a desarrollarse a partir del año 2017 y donde realizadores locales que participaron del Nodo Audiovisual y Tecnológico son hoy docentes de la misma.

Tertulias de Gestión Cultural

En este apartado, se abordan las Tertulias en gestión cultural iniciadas en el año 2013 por el grupo Almagesto mediando cultura. Se trataba de encuentros entre colegas donde compartir ideas, experiencias y debatir sobre temas de interés en un espacio desestructurado y relajado como lo es el marco de un café. Las tertulias llegaron hasta el año 2020 tanto presenciales como virtuales (Costaguta, 2021) esta última modalidad mutó a consecuencia de la pandemia y en el contexto mundial en el que nos encontrábamos, estos encuentros sirvieron como sostén entre pares y para el conocimiento todo el público que quisiera ver esos videos en YouTube (Canalalmagesto, 2020) .

UNIART: Feria Universitaria de Arte, Diseño, Turismo Cultural y Artesanías

Esta feria fue realizada a través de un Programa de Promoción de la Universidad Argentina de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación quién dispuso un espacio para que las Secretarías de Extensión o áreas equivalentes de las instituciones universitarias realicen la difusión, promoción e intercambio académico de aspectos relacionados con las disciplinas culturales. Como espacio colectivo, cada institución presentaba la producción cultural de los integrantes de la universidad, sin embargo, la de Mar del Plata, por una decisión del Secretario de Extensión abrió la convocatoria a toda la comunidad de la región. Para ello convocó a once gestoras culturales que conformaron una comisión *ad-hoc* con el objetivo de colaborar con la organización y puesta en marcha del programa. En un principio, se hizo una gacetilla explicando que, desde la Secretaría de Extensión, se hacía propicia la generación de espacios públicos en los cuales diversos emprendimientos, sean estos de naturaleza artística, cultural, técnico-productiva o educativa que encontraran condiciones para su desarrollo. Todo ello sustentado en dos principios básicos, la calidad académica-artística-cultural y el compromiso social.

En paralelo, las gestoras culturales realizaron el diseño de planillas para la presentación de propuestas de acuerdo a cada especificidad artística, realizaron turnos de atención al público en la Secretaría de Extensión para responder las consultas de las personas interesadas, se abrió un blog (Uniart, 1ª Feria universitaria de arte, diseño, turismo rural y artesanías, 2009) con información y la normativa correspondiente a la feria.

Al cierre de la convocatoria se habían recibido ciento seis propuestas. Fue tan numerosa la cantidad de actividades que se organizó una muestra en la sede del Instituto Unzué de la ciudad de Mar del Plata para recibir la visita de una comisión de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación cuyo objetivo fue el de seleccionar las que se iban a exhibir en la feria a realizarse en el Centro Cultural Borges de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las propuestas de Mar del Plata fueron sobre artes dramáticas, artes visuales, diseño, diseño gráfico, diseño de indumentaria, luthería y música. En la publicación que se realizó posteriormente se cita “la labor específica vinculada a la atención, sistematización y difusión a nivel local fue realizada por un equipo de gestión cultural cuyo compromiso resultó fundamental a los efectos de garantizar la participación de la Universidad” (Oyarbide, Costaguta, 2011).

Políticas Culturales

Este capítulo narra la relación de una gestora cultural con personas de diferentes espacios políticos, lo que llevó a la realización de una investigación sobre las Políticas culturales en el Municipio de General Pueyrredon (Costaguta, 2016) y a participar en diferentes foros en el Honorable Concejo Deliberante en los que abordaba la creación de ordenanzas en el ámbito cultural.

En ese marco se propuso crear los “*Conversatorios culturales comunitarios*” para estimular la participación activa de los ciudadanos y que pudieran manifestar las necesidades y problemáticas del sector cultural, en función de crear una reserva desde donde se pudiera formular, diseñar, implementar y evaluar políticas culturales actualizadas en el Municipio de General Pueyrredon.

Como se señaló entonces en correo electrónico al asistente de un concejal que acompañaba el texto de la norma, “la realización de conversatorios propiciará el germen de buenas políticas culturales basadas en necesidades reales, pero además la exigencia de cada sector político para conocer y esmerarse por realizar políticas de calidad y no emparches o copias” (G. A. Costaguta, comunicación personal, 3 de junio de 2018). El texto tuvo aceptación y, con diversos cambios, se presentó como proyecto de ordenanza.

Posteriormente, con fecha 10 de octubre de 2019 la ordenanza fue aprobada como programa “Consejos Vecinales de Cultura” (Honorable Concejo Deliberante Municipalidad de General Pueyrredon, s. f.).

Conclusiones

Los casos expuestos exhiben la forma en que los gestores culturales tratan de incidir como agentes de cambio dentro de la organización social de la cultura. Las herramientas que brindan a la comunidad local pueden convertirse en importantes factores para que cada miembro pueda impulsar y valorar sus proyectos culturales. Sin embargo, después de diecinueve años dentro del campo de la gestión cultural y haciendo una reflexión crítica, podemos afirmar que no se trata de un trabajo fácil, a pesar que desde la academia se busca exigencia en la formación, los sectores de poder político prefieren omitir la labor que realizan y la sociedad no tiene un conocimiento de lo amplia que resulta.

En consecuencia, este podcast es un espacio de encuentro, que da cuenta del trabajo de gestión cultural pasado y se proyecta al futuro esperando tener una retroalimentación con colegas, también con personas que quieran conocer un poco más sobre el tema o decidan el día de mañana estudiar alguna de las carreras presenciales o virtuales dentro de ese campo. •

Referencias

Almagesto Mediando Cultura (17 de diciembre de 2009). Reunión con el Secretario de Cultura, arq. Carlos Rodríguez. Además de presentarnos oficialmente como Equipo de Gestión Cultural, entregamos al Secretario de Cultura el documento del Encuentro de Gestores Culturales. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=411973132315176&set=a.411972295648593>

Canalalmagesto (2020, 06, 10). *Tertulia Virtual de Gestión Cultural - Invitado: Roberto Guerra Veas (Chile) – 10/06/2020* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=kadhBOhSp_Q&list=PLxQFpMT8ZqoP3IMRmJGwy1Q88hbSmY-EG

Ciclo de Formación en Gestión Cultural Comunitaria. (s.f.). <https://gestionculturalmdp.wordpress.com/>

Costaguta, G. A. (2017). Políticas culturales en el Municipio de General Pueyrredon: un análisis cuantitativo para la acción desde la gestión cultural. En *Anais do VII Seminário Internacional de Políticas Culturais, 17 a 20 de maio de 2016*, 872-880. Rio de Janeiro, Fundação Casa de Rui Barbosa.

_____ (2023). Itinerario de una gestora cultural en las políticas culturales locales. En Levrand, Norma y Valicenti, Ezequiel. *Procesos locales de institucionalización de políticas y derechos culturales con mirada federal*. (6), 77-83. Caseros: RGC Libros.

_____ (2025). (Anfitrión). Gestión Cultural. Diario de una Gestora Cultural. [Podcast]. Spotify. <https://open.spotify.com/show/63v4Amp8mbczYL57ZDafnt>

FlorParodi1979. (13 de julio de 2012). *Ciclo de Formación en Gestión Cultural Comunitaria – Nota*. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=g2h6QfzXIBQ&t=7s&ab_channel=florparodi1979

Freire, P. (1972). *Sobre la acción cultural*. Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, Proyecto del Gobierno de Chile, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO.

Gentile, N., Olivo, F., Costaguta, G., Parodi Cánavas, F., García, L., Bosch, J. y Lemme, A. (2014). *Reconociendo voces y expresiones de actores locales vinculados con la producción audiovisual. Un estudio de caso a partir de una práctica de extensión universitaria*. En III Jornadas de Extensión del Mercosur, 9 a 11 de abril de 2014. Tandil. <http://nulan.mdp.edu.ar/2035/>

Honorable Concejo Deliberante Municipalidad de General Pueyrredon (s.f.)
Información de Expediente 2018-E.1733
https://www.concejomdp.gov.ar/expedientes/ficha_expediente.php?anio=2018&tipo=E&numero=1733

Martínez, M. C., Costaguta, G. A., Parodi Cánavas, M. F. (2014). *Ciclo de Formación en Gestión Cultural Comunitaria*. XI Congreso Iberoamericano de Extensión Universitaria. Integración, extensión, docencia e investigación para la inclusión y cohesión social, 22 al 25 de noviembre de 2011, 1-11. Santa Fe. Argentina.

Ministerio Público Provincia de Buenos Aires (s.f.). *Centros de Responsabilidad penal juvenil de contención y cerrados. Listado de Centros de Responsabilidad penal juvenil de contención y cerrados*. https://mpba.gov.ar/leyes?document_type=CENTROSRPJ

Oyarbide, R., Costaguta, G. (2011). Universidad Nacional de Mar del Plata en M. E. Babino, (Comp.), L. Herrea Albrieu (Coord.), J. Braquet (Dir.). *UNIART: Feria Universitaria de Arte, Diseño, Turismo cultural y Artesanías* (1 ed., pp. 53-56). Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Uniart, 1ª Feria universitaria de arte, diseño, turismo cultural y artesanías (29 de octubre de 2009). *Está abierta la convocatoria a la comunidad para UNIART 2010*. <https://uniartmdp.blogspot.com/2009/10/esta-abierta-la-convocatoria-la.html>

CAPÍTULO 3

Libros, catálogo, derechos culturales y redes. La experiencia de RGC en la construcción de una Escuela Latinoamericana de Gestión Cultural

Leandro Vovchuk
Emiliano Fuentes Firmani
Nicolás Sticotti

“(...) Toda política cultural no puede dejar nunca de expresar los aspectos esenciales de la cultura de ese mismo pueblo. Pero, también, en el sentido de que es necesario intervenir. No según la fórmula del viejo modelo estatizante, sino para despejar los caminos, abrir claros en el bosque, estimular, proteger. Para hacer una especie de “do-in” antropológico, masajeando los puntos vitales, que momentáneamente son despreciados o están adormecidos, del cuerpo cultural del país”.

Gilberto Gil (2018, p. 210).

Desde hace 16 años, Redes de Gestión Cultural (RGC) sostiene una experiencia de incidencia para la profesionalización de la gestión cultural a partir de una propuesta editorial que hoy se consolida como un catálogo de publicaciones referente en el campo de la gestión y las políticas culturales en América Latina. Este catálogo ha sido concebido desde el inicio como una herramienta para la construcción de redes y como una invitación a pensar colectivamente el campo cultural desde una perspectiva situada, decolonial crítica y latinoamericana, colocando los derechos culturales y la ciudadanía cultural como pilares fundamentales de cualquier propuesta de desarrollo.

El presente artículo se propone analizar cómo un proyecto político-cultural situado, en formato de editorial, surgido como respuesta a una propuesta profesionalizante con prácticas neocoloniales y neoliberales, y gestionado desde los márgenes de los circuitos culturales hegemónicos, consiguió establecerse como un nodo de producción cultural colaborativa en la región iberoamericana. Del mismo modo, busca poner en valor los aprendizajes desarrollados en ese proceso, identificar los impactos logrados tanto desde la editorial como desde la Escuela Latinoamericana de Gestión Cultural, y reflexionar sobre los desafíos futuros.

La editorial como construcción de un proyecto político cultural

Lejos de ser una simple colección de libros, el catálogo de RGC expresa un proyecto político y pedagógico. que busca difundir prácticas y debates, profesionalizar el campo y ampliar la democratización de la cultura, promoviendo la inclusión de los derechos culturales en las agendas de las políticas públicas.

La apuesta es clara: fortalecer una mirada crítica, democrática y sostenible de la cultura, que articule el trabajo de actores diversos, provenientes de distintos territorios, disciplinas y escalas institucionales.

El proyecto se inició en 2009 como una revista, en el contexto de la Licenciatura en Gestión del Arte y la Cultura de la Universidad Nacional de Tres de Febrero en Argentina. Su propuesta retomaba una experiencia previa impulsada por estudiantes de la carrera entre 2003 y 2004, en la cual se publicaron los primeros números de una revista dedicada a la gestión cultural en el país. El hecho de haber surgido en el marco de la primera carrera universitaria en el país dedicada a esta disciplina influyó de manera decisiva en su perfil, vinculado a una forma específica de comunicación y orientado a un público determinado.

De este modo, la aparición de la publicación denominada “Gestión Cultural” contribuyó a visibilizar un campo profesional en proceso de conformación y, en particular, a dinamizar una red de personas vinculadas a ese ámbito, interesadas en sistematizar y compartir prácticas, experiencias y reflexiones. La circulación inicial de trabajos producidos por y desde los propios territorios, junto con un trabajo crítico incipiente desarrollado por algunos intelectuales argentinos —como lo evidencia la publicación en 2004 del libro *“El gestor cultural. Ideas y experiencias para su formación”*, de Ricardo Santillán Güemes y Héctor Olmos—, permitió contrastar la bibliografía propuesta por la carrera profesionalizante de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, compuesta en su mayoría por textos producidos en Europa.

El modelo de gestión cultural desde el cual se había montado nuestra formación era de raíz neoliberal y vinculado al *new public management* (Bayardo, 2023, p. 193), y que acertadamente Paola de la Vega Velasteguí (2024) ha llamado de “gestión cultural iberoamericana”. Este modelo, tiene sus raíces en la Barcelona de los años ´80 y tuvo una importante expansión hacia la América Latina hispanohablante a través de acciones de cooperación gubernamental como el financiamiento de proyectos, la asistencia técnica, la movilidad para residencias y becas para estudiar en los máster de gestión cultural. Por supuesto, también se extendió un marco epistemológico sostenido por libros y publicaciones de esa “escuela”. Concluida la experiencia de la *Revista Gestión Cultural* en su segunda época, y ante el crecimiento de una producción intelectual local y regional cada vez más consistente, junto con la constatación de su limitada circulación en los espacios formativos existentes, dos estudiantes vinculados al proyecto, Emiliano Fuentes Firmani y Nicolás Sticotti, decidieron fundar un sello editorial destinado a publicar reflexiones, investigaciones y sistematizaciones de prácticas desarrolladas por autores y autoras de América Latina en los campos de la gestión cultural y las políticas culturales.

Así nació RGC Libros. En 2015, el equipo se completó con la incorporación de Leandro Vovchuk.

A partir de ese momento, la propuesta editorial de RGC se fue diversificando. En la actualidad, el catálogo incluye colecciones como “Cuadernos de Investigación”, editada únicamente en formato electrónico y de acceso abierto, que permite la publicación de resultados de investigaciones urgentes sobre gestión y políticas culturales; “Reflexiones”, orientada a la difusión de investigaciones sobre procesos culturales contemporáneos; “SEA (Ser/Estar/Acción)”, centrada en la gestión de las artes escénicas; “Tramas Urbanas”, que aporta al debate sobre la cultura contemporánea mediante la visibilización del trabajo de artistas, colectivos, intelectuales y activistas culturales que producen desde márgenes o periferias del sistema cultural; y “Praxis”, que funciona como archivo analítico de procesos desarrollados por gestoras y gestores culturales en Iberoamérica junto con equipos de investigación que construyen conocimientos compartidos, entre otras.

Desde 2020 la *Revista Gestión Cultural* volvió a publicarse en acceso abierto, con dossiers temáticos coordinados por referentes del campo en toda Iberoamérica. También se incorporó un blog de noticias con colaboraciones periódicas, informes y publicaciones colectivas impulsadas por RGC, así como textos producidos por distintos grupos de investigación en políticas culturales que encuentran en este espacio una plataforma de difusión.

Militancia político cultural y bibliodiversidad

“el impacto de la convergencia tecnológica (...) gatilló la potencialidad de los medios a disposición de la sociedad”.

Martín Becerra (2014, p. 80)

La experiencia editorial de RGC forma parte del proceso de surgimiento y consolidación de múltiples sellos independientes en Argentina y América Latina, que tuvo un crecimiento particular desde los primeros años del Siglo XXI. Como destacan Szpilbarg y Saferstein (2014), esta etapa se caracteriza por la aparición de editoriales que, frente a la concentración del mercado en manos de grandes grupos transnacionales durante los años noventa, buscaron recuperar una lógica de producción cultural más cercana a los territorios, apostando a la bibliodiversidad y a la construcción de catálogos con identidad propia.

La emergencia de estas editoriales se vio favorecida por la disponibilidad de nuevas tecnologías de producción y circulación de libros, por la constitución de redes de colaboración entre editoriales y por el impulso de políticas públicas que promovieron la edición independiente.

En Argentina, el proceso de recuperación política, económica y social que comenzó con la llegada de Néstor Kirchner a la presidencia en 2003 fue un elemento central que habilitó nuevas condiciones para la producción cultural.

En este proyecto existe, además, un componente central: la apuesta por una militancia político-cultural presente desde su origen. RGC es un proyecto sin fines de lucro que, desde sus inicios, ha sostenido un modelo de gestión y financiamiento basado en la construcción de una red colaborativa, en la que cada parte realiza aportes concretos. En nuestro caso, esto implica asumir el trabajo editorial sin percibir ingresos monetarios, destinando todos los recursos obtenidos por la venta de libros al financiamiento de nuevas publicaciones.

A lo largo de estos 16 años, RGC ha editado 55 libros impresos de autores provenientes de Argentina, México, Chile, Uruguay, Brasil, Perú, Ecuador, España, Alemania y Francia; 10 libros en formato digital, en colaboración con instituciones educativas, gubernamentales y del tercer sector de la región; y 20 ediciones especiales de la Revista Gestión Cultural. Además, ha publicado más de un centenar de artículos en su plataforma web, siempre desde una posición definida. Esta producción editorial expresa una apuesta política clara: fortalecer una gestión cultural comprometida con los territorios, crítica de las lógicas hegemónicas y orientada a la construcción colectiva de sentidos y derechos.

En línea con esta perspectiva y con la apuesta por la construcción colaborativa de conocimiento, más del 50% del catálogo se encuentra disponible en acceso abierto digital. El trabajo editorial también incluye una activa política de traducciones de obras publicadas en otros países, consideradas fundamentales para el desarrollo del campo. Entre los principales aprendizajes acumulados a lo largo de este recorrido editorial, se destaca la capacidad de sostener una estructura independiente con proyección regional, gestionada con recursos limitados pero apoyada en una red sólida de colaboración entre autoras, autores y colectivos. Otro aspecto clave ha sido el aprendizaje vinculado a la construcción de un catálogo con coherencia política, sin resignar la pluralidad de enfoques.

Del Fondo Editorial a la articulación política y sectorial

A partir del año 2017, el proyecto editorial comenzó un proceso de expansión. Por un lado, el trabajo de promoción de nuestras publicaciones nos permitió transitar, habitar y articularnos con distintos espacios académicos y sectoriales a nivel nacional. En ese marco, impulsamos y coordinamos un encuentro metropolitano y dos encuentros nacionales de gestores culturales, con el objetivo de debatir la situación de emergencia de las políticas culturales.

El encuentro metropolitano se realizó en 2017 en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, mientras que los encuentros nacionales tuvieron lugar ese mismo año en la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco, y en 2018 en la ciudad de Paraná, provincia de Entre Ríos, Argentina.

En ese mismo año, participamos en una red académica que propuso la publicación del libro *Gestión Cultural en la Argentina*, compuesto por artículos de referentes clave en los campos de la formación, la investigación y la profesionalización de la gestión cultural. La publicación de ese libro, en 2019, dio lugar a la formalización de la Red Argentina de Gestión Cultural, integrada por más de 50 colegas de 14 provincias.

Estas acciones nos llevaron a replantear la estructura de gestión del proyecto. Con el objetivo de dotarlo de mayor institucionalidad y ampliar su capacidad de articulación con organizaciones, instituciones, colectivos y redes, en 2022 fundamos la Asociación Civil por los Derechos Culturales, que pasó a encargarse de la gestión integral de RGC. Ese mismo año, ya con la asociación en funcionamiento y en articulación con la Universidad Nacional de Avellaneda, la Red Argentina de Gestión Cultural, el Ministerio de Cultura de la Nación y el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, organizamos el primer Congreso Argentino de Gestión Cultural, que reunió a más de 700 gestoras y gestores culturales de todo el país.

De Revista a Redes de Gestión Cultural

La constitución de la asociación civil y la consolidación como un actor reconocido para la articulación sectorial llevó a un cuestionamiento sobre la identidad del proyecto y también sobre su futuro y proyección, especialmente en lo que respecta a la articulación, incidencia y formación, pero también en torno al alcance y ampliación regional. A partir de esta pregunta, comenzamos un proceso de redefinición de marca, identidad visual y esquema organizativo. Así, pasamos a ser RGC - Redes de Gestión Cultural -, un proyecto que se articula en torno a tres grandes áreas de trabajo: Ediciones, Formación e Investigación, y Desarrollo y Servicios. Desde el área de Ediciones, seguimos con nuestro trabajo histórico, publicando libros, cuadernos y revistas orientados a ampliar el conocimiento en el campo de la gestión cultural.

El área de Formación coordina la Escuela Latinoamericana de Gestión Cultural, dispositivo que promueve la formación de líderes y profesionales comprometidos con la construcción de derechos culturales y con el diseño de políticas inclusivas y transformadoras. En este marco, la Escuela ofrece una programación de seminarios, cursos y talleres que abordan tanto aspectos teóricos como herramientas prácticas, incluyendo contenidos sobre planificación estratégica, gestión de proyectos, financiamiento y sostenibilidad cultural.

De manera complementaria, brinda acceso a bibliotecas digitales, materiales didácticos y estudios de caso orientados a enriquecer los procesos de aprendizaje y fomentar la investigación aplicada. También organiza encuentros presenciales y virtuales —como seminarios y conferencias— que abordan temas relevantes y emergentes en el campo de las políticas culturales, generando espacios para el debate y el intercambio de experiencias. Estas actividades son desarrolladas por un equipo docente compuesto por autoras, autores y referentes nacionales e internacionales, que aportan perspectivas y conocimientos diversos vinculados a la gestión cultural en la región.

Pero más que un ámbito de formación, lo que denominamos Escuela Latinoamericana de Gestión Cultural es una forma de entender y practicar la política cultural desde América Latina. Una manera de pensar la cultura como un derecho fundamental y como un espacio de enunciación colectiva, donde las comunidades recuperan la capacidad de nombrar el mundo desde sus propios saberes y prácticas. La escuela es también una plataforma de incidencia, que busca disputar sentidos en el campo de las políticas culturales, promoviendo agendas públicas más democráticas, inclusivas y sostenibles, que amplíen la ciudadanía cultural y reconozcan la diversidad de voces y territorios de nuestra región. Uno de nuestros autores predilectos, Rubens Bayardo (2023), sostiene que “los sustentos conceptuales de las políticas culturales se hallan en el reconocimiento de los derechos culturales como parte de los derechos humanos”.

Desde su creación, la Escuela ha formado a más de 400 personas de toda Iberoamérica, con especial presencia de participantes de Argentina, México, Uruguay, Colombia y Perú. Esta comunidad extendida se consolidó gracias a la implementación de formatos de formación diversos: virtuales, presenciales, sincrónicos, asincrónicos y autogestionados.

El área de I+D+S (Investigación, Desarrollo y Servicios) es el espacio de trabajo más novedoso que tiene RGC y busca impulsar proyectos de investigación aplicada, asesoría técnica, evaluación de políticas públicas y desarrollo de herramientas para el sector. Desde 2020, RGC ha generado colaboraciones con programas como IberCultura Viva, con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, con el Ministerio de Cultura, y con gobiernos provinciales y municipales de Argentina —como los de La Pampa, La Rioja, Chaco y Hurlingham— para el desarrollo de acciones formativas y de fortalecimiento institucional.

Gestión cultural crítica. Un modelo Latinoamericano

*“Afirmar la cultura como derecho
es oponerse a la política neoliberal,
que abandona la garantía de los derechos,
y que los transforma en servicios vendidos
y comprados en el mercado y,
por lo tanto, en privilegios de clase”.*

Marilena Chauí (2013, p. 163)

Desde una visión crítica, democrática y situada, RGC apuesta a construir una comunidad de aprendizaje y acción que entiende la gestión cultural como una herramienta clave para el ejercicio de los derechos culturales y la transformación social.

En los últimos años, el proyecto se ha consolidado como una red potente con amplia proyección regional.

El último proyecto lanzado se denomina *“Laboratorio Nómada. Las culturas como bienes comunes”* y está impulsado junto a *Tránsit Projectes*, de España, y el Instituto Latinoamericano de Promoción de la Cultura Viva Comunitaria, de Brasil. El laboratorio reúne a más de 40 investigadores e investigadoras de políticas culturales de 12 países de Iberoamérica y, durante 2025, desarrolla sesiones en distintas ciudades de la región: en abril en Ciudad de México, en mayo en Santiago de Chile, en junio en Montevideo, en julio en Río de Janeiro, en agosto en Salvador de Bahía, en septiembre en Buenos Aires, y, al momento de la publicación de este texto, habrá presentado sus resultados a las autoridades de cultura de los países iberoamericanos en una sesión de trabajo en Barcelona, días previos a la Cumbre Mundial de la Unesco.

En los próximos años, los desafíos estarán centrados en sostener esta plataforma regional con independencia política, ampliar las alianzas interinstitucionales y continuar promoviendo la circulación de conocimientos desde una perspectiva latinoamericana. La consolidación de la Escuela como espacio de pensamiento colectivo será clave para ampliar el impacto y disputar sentidos en el campo de las políticas culturales.

Referencias

Bayardo, R. (2023). *Política, Economía y Gestión Cultural*. RGC.

Becerra, M. (2012). Redes y medios: la resurrección de la política. En *En la ruta digital. Cultura, convergencia tecnológica y acceso*. (pp. 72–86). Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.

Chauí, M. (2013). *Ciudadanía cultural. El derecho a la cultura*. RGC.

De la Vega Velastegui, P. (2024). *Genealogías para una gestión cultural crítica*. RGC.

Gil, G. (2018). Discurso del Ministro de Cultura, Gilberto Gil, en ocasión de la solemnidad de transmisión del cargo (2/01/2003). En A. Dubinsky y Armando Almeida (Ed.), *Reflexiones sobre las políticas culturales brasileñas en el siglo XXI. Artículos y discursos de Juca Ferreira*. 207–214. RGC.

Szpilbarg, D., & Saferstein, E. (2014). De la industria cultural a las industrias creativas: un análisis de la transformación del término y sus usos contemporáneos. *Estudios de filosofía práctica e historia de las ideas*, 16, 99–112. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/35152>

CAPÍTULO 4

El Cubo Soma. La gestión cultural como modelo flexible para el aprendizaje colectivo

Esperanza Virginia Balderas Moreno
Rocío Eunice Cuevas Rodríguez
Eduardo Machetto Jiménez

¿Quiénes somos?

(De)Generación Espontánea, es un colectivo de gestión cultural que apuesta por un modelo de gestión que no genere pasos a seguir para realizar proyectos culturales, sino que ayude a comprender el entorno cultural en el que se desarrollan. Buscamos una forma de gestión que genere puentes entre los creadores, los agentes culturales y las comunidades que atendemos desde nuestros proyectos.

A lo largo de 5 años nos hemos dedicado a acompañar proyectos artísticos de diferentes disciplinas, generando vinculaciones con artistas, creativos, espacios culturales e instituciones con la finalidad de hacer sus ideas posibles. A partir de esta experiencia nos hemos encontrado con la gestión cultural en acción como una posibilidad para articular(nos) y potenciar las propuestas de los agentes culturales. Sin embargo, nos hemos encontrado con creadores sin las herramientas necesarias para vincularse a su entorno, así como un gremio cultural que se encuentra rodeado de celo y competitividad.

Para nosotros, formar un colectivo de gestión cultural es una respuesta política y práctica a las limitaciones de los modelos institucionales tradicionales que no dotan de herramientas reales y necesarias para la circulación, distribución e incidencia de las piezas artísticas. La autogestión desde y para lo colectivo permite construir espacios autónomos de experimentación, horizontales en sus formas de articularse y con sensibilidades y saberes diversos a las realidades del territorio y de sus comunidades, algo que muchas veces las instituciones no logran abordar con suficiente profundidad o flexibilidad.

Mientras las instituciones tienden a operar bajo estructuras burocráticas, normativas rígidas, agendas políticas alineadas con los gobiernos en turno que crean narrativas de representación, los colectivos experimentan con nuevas formas de organización, participación y producción cultural. Esto no implica rechazar el trabajo institucional, sino más bien generar una relación crítica, complementaria y, en muchos casos, transformadora.

Creemos que es a través de la autogestión que las fuerzas y dinámicas culturales proponen nuevos modelos que después serán adoptados por las instituciones que harán posible construir colectivamente instituciones de mayor representación.

Un colectivo de gestión cultural crea redes, potencia voces marginadas y habilita formas de creación que nacen desde dentro de las comunidades, en este sentido, no solo se organizan eventos o actividades, sino que se parte de un enfoque situado, inclusivo y de cuidado mutuo. En nuestros contextos donde las políticas culturales son frágiles, centralizadas o excluyentes, la gestión cultural colectiva se convierte en una herramienta de resistencia, sostenibilidad y posibilidad. *(De)Generación espontánea* trabaja con artistas y agentes culturales con la finalidad de fortalecer sus proyectos, partiendo por escuchar sus necesidades y proponer soluciones viables.

¿Cómo se concibe? (proceso de pensamiento arte+gestión)

Nuestra visión y experiencia en gestión cultural se han construido desde una perspectiva multidisciplinaria al ser un equipo integrado por artistas y una gestora cultural, convocando saberes, herramientas y experiencias de ambas disciplinas al momento de trabajar con los proyectos culturales que asesoramos. Esto permite conocer el ámbito artístico con sus riquezas y carencias, de la mano con una conexión importante con los artistas, al comprender y empatizar con su proceso creativo y abrir rutas para hacer posibles sus proyectos dentro de la precariedad.

La suma del pensamiento artístico con el de la gestión cultural nos ha permitido reflexionar sobre la práctica que construimos dentro del colectivo, mientras el pensamiento artístico es flexible, creativo y mutable el pensamiento de la gestión se concentra en procesos y metas. En las conversaciones dentro del colectivo nos hemos preguntado cómo el pensamiento artístico puede nutrir al de la gestión y viceversa, ¿cómo podemos hacer de los procesos culturales una conexión sensible con nuestro entorno?, ¿qué herramientas tiene la gestión cultural para crear la escultura social que tanto imaginamos?

La “escultura social” es un término que nos persigue como colectivo, propuesto por el artista Joseph Beuys para referirse al potencial del arte para transformar la sociedad, en este sentido la noción de arte excede la de un objeto, puede encontrarse en las acciones, el pensamiento, el lenguaje, y transforma nuestra realidad en conjunto con las de otros.

Desde *(De)Generación Espontánea* pensamos que la gestión cultural es un espacio político que constituye sujetos, creando así subjetividades sociales y es por ello que nuestro pensamiento busca desbordar el concepto de arte para proponer una gestión cultural que piense y accione a través del quehacer

escultórico. La materia que se moldea son los cuerpos, pensamientos y subjetividades, es por ello que nos parece de suma importancia entender la responsabilidad social que tiene el trabajo artístico en y para las colectividades.

Siguiendo con esta suma de pensamientos artísticos y de gestión, consideramos que la gestión cultural nos enseña a conocer un ecosistema cultural de las artes, nos invita a observar desde lo sensible, y esta suma nos ofrece una mirada compleja y diversa de nuestro quehacer cultural, no solo como productores artísticos o como administradores de la cultura.

¿Qué proponemos? (un modelo de gestión cultural práctico y flexible)

Frente a este contexto observamos que la gestión cultural sirve como una práctica que llama al encuentro, que reúne, que articula, desde ahí es donde hemos construido el modelo de gestión que presentamos el día de hoy “El cubo soma como metáfora de gestión cultural”.

Para este modelo hemos tomado como referencia material/visual el cubo soma, un rompecabezas mecánico conformado por 7 piezas que pueden ensamblarse de diferentes maneras creando formas y estructuras diversas, es a partir de este que reflexionamos en conjunto con otros agentes culturales acerca de las piezas, su proximidad y las distintas formas de articulación que existe entre ellas.

Este rompecabezas si bien su fin es ser un cubo perfecto, dentro de este modelo interesa explorar las posibilidades que hay más allá de la creación del cubo, nos interesa jugar con otros agentes culturales para desbordar al cubo mismo y con ello crear una serie de esculturas de creación colectiva. Es importante mencionar que cuando hablamos de la creación de esculturas no nos referimos a una pieza escultórica sino a circulación, distribución y atención a público que se resuelve con cada proyecto con el que colaboramos. Este modelo de gestión nos permite visualizar nuestra práctica como la articulación de agentes e instituciones culturales dentro de nuestro ecosistema cultural. Nosotros creemos que los modelos de gestión no sólo deben ser teóricos con pasos a seguir, deben ser prácticos y lúdicos de tal forma que la creación esté presente en todos los procesos que se involucren en el quehacer creativo, por lo cual, el arte es lo que posibilita el pensamiento, el cubo es un modelo para la articulación.

¿Qué lo compone?, ¿cómo se usa?

Como ya hemos mencionado el cubo soma se conforma por siete piezas diferentes, las que se pueden ensamblar en innumerables estructuras.

Dentro de nuestra propuesta cada pieza del cubo representa un agente clave para el proyecto a desarrollar, por esta razón las piezas no son estáticas ni representan lo mismo para cada persona. Este modelo funciona como una herramienta visual que ayuda a entender el proceso de articulación dentro del entorno cultural, visualizar a quienes tenemos cerca, qué espacios son relevantes y preguntarnos qué más necesitamos.

Para este ejercicio es necesario reconocer el ecosistema cultural en el que se desarrolla el proyecto y a partir de ese mapeo asignar una serie de valores a las piezas y, a partir de ello, empieza la creación conjunta. El creativo pone sus piezas y nosotros desde la gestión buscamos todas las potencias para que su proyecto tenga una salida concreta y de valor no sólo para él sino para sus interlocutores.

El Cubo Soma, más que un modelo operativo es un modelo de trabajo contextual desde la gestión cultural. En el proceso de “armarlo” no solo están presentes las piezas del rompecabezas, también importa el mapeo del entorno cultural y las fuerzas que intervienen en el proceso. Así, la forma final del rompecabezas depende tanto del contexto como de las personas implicadas en su ensamble y los objetivos de cada proyecto, dando como resultado una forma única y, de ser necesario, puede reformularse. Esta forma final es en sí misma la propuesta de estrategias que *(De)Generación Espontánea* hace para la resolución de un proyecto.

Una condición clave para la práctica de este modelo es entender que el papel de las y los gestores culturales no es dar soluciones homogéneas a las problemáticas culturales, sino sumarse activamente a un proceso creativo previo, sea individual o colectivo, para proponer estrategias que respondan a las necesidades y condiciones particulares de las personas con las que se trabaja. El modelo del cubo soma es particular porque se adapta a la realidad en el que opera y entiende que el proceso de construcción de una solución, es mutable y flexible, dando como resultado un modelo de gestión caracterizado por su versatilidad.

La propuesta de valor de este modelo de operación se basa en su dinamismo, así como en la espontaneidad al momento de proponer estrategias de trabajo. Lo espontáneo de la forma resultante responde al proceso de acompañamiento y trabajo ordenado con los creativos. Este enfoque nos ha permitido desarrollar metodologías basadas en la pedagogía artística, la co-creación y el acompañamiento flexible, permitiéndonos formar relaciones más humanas con nuestros clientes, borrando el distanciamiento que hay entre artistas y gestores culturales.

¿Para qué lo hacemos?

Imaginar un modelo de gestión distinto es un intento de transformar las lógicas del trabajo cultural, imaginar otras relaciones, otras posibilidades de articularnos y crear puentes firmes y estables.

Esta suma de pensamientos nos permite cambiar la perspectiva y con ello la forma en cómo construimos y consumimos la cultura. El pensamiento escultórico nos permite ser conscientes del espacio y la relación bilateral que guardamos con él, permitiendo expandir nuestra sensibilidad. Ver nuestros entornos culturales como piezas en movimiento permite comprender este espacio como algo maleable, cambiante, un entorno vivo. La articulación de las piezas invita a la imaginación dentro del proceso de la gestión, materializa y reflexiona sobre las relaciones que se establecen dentro de un proyecto.

La gestión cultural, como práctica viva y en constante transformación, se revela en nuestro quehacer como un modelo profundamente flexible, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de los creadores, las comunidades y los territorios. En *(De)Generación Espontánea*, hemos comprobado que su verdadero potencial no reside en imponer metodologías rígidas, sino en abrir espacios de diálogo, experimentación y construcción colectiva. El Cubo Soma, más que una metáfora, es una invitación a pensar la gestión como un rompecabezas en movimiento, donde cada pieza —cada agente, cada recurso, cada contexto— se reconfigura una y otra vez para dar forma a soluciones únicas, tan diversas como los proyectos que acompañamos.

Esta flexibilidad no es improvisación, sino una apuesta consciente por una gestión situada, que escucha antes de actuar, que aprende mientras articula. Frente a instituciones que a menudo operan desde la verticalidad, los colectivos como el nuestro demuestran que es posible tejer redes desde la horizontalidad, el cuidado mutuo y la confianza en los procesos creativos. La gestión cultural, entonces, trasciende su función instrumental: se convierte en un acto político y pedagógico, un ejercicio de escultura social donde lo que moldeamos no son sólo proyectos, sino relaciones, subjetividades y nuevas formas de habitar lo común.

Gestionar así es, en esencia, un aprendizaje continuo. Un recordatorio de que la cultura no se produce en abstracto, sino en diálogo con realidades concretas, con cuerpos, memorias y territorios. Por eso, cada ensayo, cada error, cada reformulación del Cubo Soma refuerza nuestra convicción: la gestión cultural flexible no es una alternativa, sino una necesidad urgente para imaginar, juntos, futuros más inclusivos y creativos. •

CAPÍTULO 5

De los flujos migratorios sociales a los laboratorios socio-creativos de principios del Siglo XXI, la gestión socio-cultural brilla en CDMX

Martín González Mercado

La presente cavilación es el resultado del análisis de una praxis en la Ciudad de México en diferentes tiempos y espacios, que se generó en el marco de los estudios realizados en la Maestría de Educación, Línea Formación Docente 2021-2023 en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Durante el examen de grado para la defensa de la Memoria de Experiencia Profesional que lleva por nombre: “De los FAROS a los PILARES, la gestión y promoción cultural en la Ciudad de México, 2000-2014”, se dio una catarsis personal por la revelación de aspectos ignorados de la historia familiar: probable ascendencia Mazuahua, migración por desventaja económica, actividad de albañilería y trabajo doméstico de nuestra comunidad de origen, flujos sociales en un continuo intercambio socio-cultural.

Así, se fueron formulando y reformulando varios apartados que constituyen el presente trabajo: respuesta a la pregunta clave que permite desplegar una serie de ideas-colmena, aristas de ciudad a modo de introducción para presentar una visión general, orígenes como cimiento teórico y coordenadas de referencia socio-comunitarias, formaciones que articula la construcción de una identidad urbano-cultural desarrollada en la adolescencia y juventud, flujos sociales que corresponde a precisar las causas nacionales en los procesos de movilidades y migración del campo a la ciudad; sus vinculaciones ocultas y vigentes, proposiciones donde se presenta la posibilidad de incidir en el desarrollo de propuestas de ciudad a través de la gobernanza. En este contexto, se muestra el conjunto de proyectos locales que denominamos: laboratorios socio-creativos de principios del Siglo XXI: Faros, Pilares y Utopías (FPyU).

Respuestas

Durante la maestría reflexionamos profundamente sobre el ejercicio profesional que hemos realizado principalmente en el servicio público de la Ciudad de México y que se desarrolla en el campo de la gestión cultural en correspondencia con los ámbitos educativos y sociales, esto, en la complejidad de un ámbito institucional que ha experimentado múltiples cambios en estos últimos años.

Lo anterior nos permitió observar y sistematizar la experiencia de 25 años de labor profesional, mayoritariamente institucional, complemento de una línea cronológica de tiempo, a propuesta por los mentores, que abarca de los años 40 a la actualidad sobre la migración familiar del Municipio de Villa Victoria en el Estado de México al entonces Departamento del Distrito Federal (McGowan, 1991). Esto con la intención de entender el proceso de varias generaciones que crecimos y nos desarrollamos en una serie de constantes crisis económicas desde la década del 70 hasta finales de los años 90 (Peiro, 1998), que coinciden con una naciente democracia en la capital del país en 1997. A partir de ese momento inicia un esperado proceso de transformación social que parte de los años 20 con el pensamiento del reformador educativo mexicano José Vasconcelos, que pretendía armonizar intelecto-espíritu-cuerpo, pasando por los movimientos estudiantiles de los años 60, los denominados “grupos” de intervención artística en el espacio urbano de la década de los 70, los espacios alternativos y el nacimiento de la sociedad civil organizada a causa el sismo del 85, entre otros.

Para mi generación, la inicial democracia de finales de los 90 hasta principios del Siglo XXI converge con el nacimiento de las “Fábricas de Artes y Oficios”, *Faros* (2000-2023), los “Puntos de Innovación Libertad, Arte, Educación y Saberes”, *Pilares* (2018-2024), las “Unidades de Transformación y Organización para la Inclusión, y la Armonía Social”, *Utopías*, creada en la alcaldía de Iztapalapa (2018-2024). Ésta última dio paso a las Utopías CDMX (2024-2030), proyecto emblemático de la actual administración del gobierno local a cargo de la Lic. Clara Marina Brugada Molina, que promueve la creación de infraestructura y equipamiento público integral de alto impacto social.

El conocimiento de estos tres referentes de atención social sexenal en la capital del país nos permitió entender la intensa dinámica de la obra pública actual; la creación de 8 Faros, 299 Pilares y próximamente 100 Utopías que en conjunto sumarán 407 infraestructuras públicas con un marcado acento socio-cultural. Haciendo un ejercicio de análisis podemos visualizar tres décadas de gobiernos de izquierda en la Ciudad de México, partiendo de la idea de que la gestión pública (Gault, 2004) cuenta con dos cimientos fundamentales: realidad e imaginación, notamos cómo cada administración pública en sus tres órdenes de gobierno municipal, local y federal va dejando el reflejo de su inteligencia o negligencia, el rastro de su brillo u oscuridad, la certeza de sus aciertos y de sus extravíos, entrañables recuerdos o apurados olvidos. Es así que más allá de la infraestructura o equipamiento urbano los gobiernos van dejando lo que denominamos: poéticas comunitarias institucionales, aquellas que les permiten su enunciación desde su responsabilidad y compromiso. Así, a los acrónimos de *Faros*, *Pilares* y *Utopías* se suman los programas internos que tienen una vocación particular, y que expresan un sentir social profundo desde el ejercicio de la gobernanza.

Las actuales *Utopías CDMX* despliegan en sus anteproyectos poéticas propuestas como “Siempre vivas”, “Casa de día”, “Centro biguidi”, “Casa salud”, “Centro colibrí”, “El reto es cuidar”, “Infancias”, “Vida plena corazón contento”, etc.

Así, se constituye, junto con los servicios e infraestructura, en un programa de atención pública que reconoce sectores históricamente vulnerables, que atiende un pendiente histórico y que muestra expresiones vivas de migrantes e inmigrantes. No se puede negar que las grandes ciudades nacieron de la contribución de migrantes que llegan de otros estados y que son acomodados socialmente en “periferias urbanas”, al igual que en periferias imaginarias o mentales, espacios carentes de servicios básicos a los que tienen derecho, así como al estremecimiento estético, derecho a la recreación, derecho a la contemplación, derecho al disfrute del tiempo libre, derecho a soñarse a sí mismos.

Aristas de ciudad

En el año 1997 y por primera vez en su historia y desde su fundación en 1824, la Ciudad de México define una opción de gobierno diferente al ser elegido democráticamente su primer jefe de gobierno del entonces Distrito Federal. Con la llegada al poder del Ing. Cuauhtémoc Lázaro Cárdenas Solórzano se marca el arribo por primera vez de la izquierda mexicana a una ciudad compleja, diversa, multicultural, pluricultural y también marcadamente desigual e injusta. Asimismo, se establece un punto de quiebre en lo referente a las políticas públicas en los ámbitos cultural, educativo y social, principalmente porque allí se gestaron las políticas del bienestar que ahora se despliegan a lo largo y ancho de nuestra nación.

Esta reflexión abraza lo profesional, lo comunitario y lo familiar, memoria colectiva y memoria personal, ya que coincide laboralmente con la fundación de tres proyectos sexenales de gobiernos locales desde su implementación: “Fábricas de Artes y Oficios”, *Faros* (2000-2014), primero en *Faro de Oriente* como tallerista de iniciación artística infantil, después coordinador de servicios a la comunidad y talleres infantiles, posteriormente como fundador de los “*Nuevos FAROS*”.

En la última etapa también como director de la *Faro Tláhuac*, en los “Puntos de Innovación, Libertad, Arte, Educación y Saberes”, *Pilares* (2018-2023) y como responsable de los *Pilares* San Simón Tolnáhuac, San Francisco Tultenco y 8 de agosto. Actualmente, como becario del equipo social en la Secretaría de Obras y Servicios de la Ciudad de México, nuestra tarea es realizar las interacciones, vinculaciones y acompañamientos comunitarios, facilitando acciones de concertación y mediación donde se desplegarán las *Utopías* en las alcaldías de la región norte (Azcapotzalco, Gustavo A. Madero, Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo).

Las primeras *Utopías CDMX* comenzarán a funcionar a partir de finales del 2025, sin embargo, el proceso inició hace décadas atrás y se cataliza con la creación de la primera Fábrica de Artes y Oficios, el “grandioso” *Faro de Oriente* el 24 de junio del 2000. Su luz y brillo dio cauce a una revolución en ocasiones silenciosa y en otras irruptiva a través del arte y la cultura, sus diversas expresiones populares, su hambre por crear y experimentar, su generosidad con las causas perdidas, estableciendo un antes y un después en la vida de la Ciudad de México, al marcar el rumbo de la transformación cultural.

Orígenes

Durante la parte final de los estudios de grado formulamos una línea de tiempo a la que constantemente recurrimos para deducir las interconexiones de diversos momentos y espacios de los gobiernos locales de la capital del país; posteriormente se ha vuelto una herramienta fundamental para entender y esclarecer los movimientos sociales (Isidro Navarro, 2019) que se generan al interior de la ciudad. Igualmente, facilitó la indagación de la institución cultural a partir de la fundación del Departamento Distrito Federal en 1928, pero nos lleva de regreso al origen de nuestras líneas materna y paterna, un viaje conceptual al municipio de Villa Victoria en el Estado de México en los años 40, a una comunidad predominantemente Mazahua y campesina cuyo principal cultivo era la siembra del maíz, frijol, haba, calabaza, etc. Esto nos hizo entender por qué se vivió de manera indirecta la tragedia del campo mexicano, primero por la desaparición de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Conasupo, que derivó en un mercado de intermediarios, posteriormente el efecto del cambio climático en las cosechas de temporal y posteriormente la llegada del maíz transgénico a precios más bajos, las causas económicas y el proceso del abandono de las tierras de cultivo ya había iniciado décadas atrás con el llamado “*milagro mexicano*”.

El viaje conceptual a la década de los 40 nos lleva a revelar el momento de migración materna, siendo apenas una niña, y paterna, siendo un adolescente. Si bien del mismo municipio, eran de diferentes comunidades que migran hacia la Ciudad de México y que una vez establecidos al formar familia nos configuraría como parte de las generaciones de *chilangos* originarios, creciendo y desarrollándonos en el seno de un neoliberalismo mexicano que inicia con el gobierno del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988), para posteriormente, sexenio tras sexenio, perfeccionar un sistema económico y social basado en la desigualdad.

A las diversas etapas de la conformación histórica-social de nuestras comunidades de origen, se suman una serie de memorias que se corresponden en su tiempo-espacio: la ancestral, migrante e inmigrante, la rural, urbana, resiliente, ciudadana, política, institucional y actual.

Formaciones

Ubicamos a nuestra generación en su desarrollo y formación durante las décadas de los 80 y 90 principalmente, para lo cual establecemos una contraparte con el movimiento por la vivencia urbana (González, 2015), así como una formación en las escuelas públicas desde la educación inicial hasta la superior. Con el paso del tiempo y la objetividad que da la distancia podemos entender que, así como se prohibieron a partir del gobierno del presidente Luis Echeverría los eventos masivos para jóvenes después del mítico festival “*Rock y ruedas*” en 1971.

Esto coincide con la primera crisis económica desde el inicio del llamado “milagro mexicano” con la llamada “crisis del petróleo” que es base fundamental de la economía mexicana, también se fortaleció la idea que venía desde la época colonial de la alta cultura o la cultura de élite, como si este fuera un bien social que corresponde solo a ciertos y minoritarios sectores sociales, cerrando de tajo lo que hoy se conoce como derecho a la cultura.

Inicialmente fuimos asiduos consumidores de las propuestas estético-culturales de espacios denominados “alternativos” tales como: *Bar 9, Lucc, Rokotitán, Rockstock, Tutifrutti, Quiñonera, Salón margos, Spartacus, Casa del canto, Café de nadie* en el pasaje parián, *Tianguis cultural del chopo*, cine clubs alternativos. Igualmente, concurríamos a conciertos públicos con la llegada del “rock en tu idioma”, así como la revelación de las “artes pías” como Maris Bustamante denomina al performance e instalación, etc. Pero lo más significativo y que marcó la adolescencia fue la escasa oferta de bienes y servicios culturales, deportivos y sociales por parte del gobierno de nuestra ciudad, una carencia que quedó manifiestamente grabada en nuestra memoria juvenil y generacional, al igual que las generaciones que lucharon por la gratuidad de universidad pública, vivienda social y servicios públicos, la nuestra ponderó por la cultura y sus diversas expresiones de forma lúdica y celebrativa.

La formación universitaria pública fue primordial para complementar la experiencia vivencial en la urbe ya que se suman el teatro universitario, los conciertos masivos, ciclos de cine como la muestra internacional de cine, cine club universitario, expresiones artísticas de vanguardia (performance, instalación, ensamblajes), escuela de idiomas, infraestructura cultural, servicio social en el taller infantil de artes plásticas Enap-Unam.

Así, nuestro primer trabajo formal fue como tallerista infantil del Museo Universitario del Chopo de la Universidad Nacional Autónoma de México Unam en 1992.

Flujos

La complejidad que representa abordar la Ciudad de México en su composición integral es una suma de profundos momentos histórico-sociales que se proyectan en una serie de pasados que van sumando problemáticas, proposiciones y expresiones sociales que configuran una ciudad históricamente desigual y contradictoria, actualmente con la promesa de la reconciliación social.

Para ilustrar los flujos sociales vigentes del Estado de México a la Ciudad de México recurrimos a la exposición del fotógrafo documental mexicano Federico Gama en particular a su serie *“mazahuacholoskatopunk”* que define puntualmente lo “indígena” como un pendiente que nunca estará acabado, ya que se transforma y adecúa a los diversos tiempos que le corresponde, donde está latente una voz que si bien ha permanecido callada por mucho tiempo, es en sí misma una postura política, la resiliencia como estrategia de supervivencia ante la gran urbe.

Las imágenes de esta serie representan una mediación entre el pasado y el presente, una conciliación cultural a través de las estéticas juveniles; los jóvenes de nuestra comunidad tanto hombres como mujeres de Villa Victoria siguen emigrado a la gran Ciudad o en años recientes a E.U.A., históricamente solo han tenido dos opciones laborales: los hombres, el trabajo en la construcción como albañiles, y las mujeres, el trabajo en casa como empleadas domésticas.

La serie fotográfica es un muestrario visual de los flujos sociales, ya que si bien se conserva la esencia de la identidad local, el contacto con la gran urbe produce procesos de hibridación cultural (Canclini, 1990) donde se mezclan estéticas de los más diversos imaginarios sociales y juveniles, como una forma resiliente de aceptación y validación social con el fin de evitar las marginaciones que nuestras madres y padres padecieron a su llegada a la capital. Esto, dado a su forma de hablar o vestir, ocultando en muchas ocasiones su lengua originaria y el horizonte histórico de memorias ancestrales que afortunadamente comienzan a ser revalorizadas y se manifiestan plenas como derechos en la primera Constitución Política de la Ciudad de México (2024) así como la creación de la Secretaría de Pueblos y Barrios Originarios y Comunidades Indígenas Residentes de la Ciudad de México, Sepi.

Proposiciones

Todos los días ratificamos un equipo amplio de trabajo de mujeres y hombres profesionales, la mayoría muy jóvenes, que laboran para que aquello que parecía imposible hace unas décadas se traduzca en infraestructura y servicios del bienestar colectivo.

En su mayoría el equipo está conformado por una parte técnica y una social, que implica partir de la multidisciplina, interdisciplina y transdisciplina, donde servidores públicos, arquitectos, ingenieros, urbanistas, áreas jurídicas, áreas de gobierno, áreas de patrimonio histórico, artístico y cultural, etc., se someten a un control riguroso para avanzar y dar resultados mediante la acción colectiva de diversas dependencias de los tres órdenes de gobierno.

Toda política pública nace de una necesidad primigenia común: seguridad, alumbrado, recolección de basura, suministro de agua, etc., y hasta hace unas cuantas décadas habían sido la condición de atención principal de los gobiernos de turno hasta 1997. Sin embargo, actualmente vivimos una revolución social silenciosa y poderosa de las conciencias con el pleno ejercicio de los derechos ciudadanos plasmados en la 1ª Constitución Política de la Ciudad de México, la Ciudad de los derechos, reivindicaciones y reconciliaciones. Los *Faros*, adscritos a la Secretaría de Cultura de la ciudad, inician una primera avanzada social con la cultura por bandera, a la que se suma el subsistema de educación comunitaria *Pilares*, centrado en la educación como base troncal y que incluye deporte, cultura y autonomía económica. Así, las primeras *Utopías* en la alcaldía de Iztapalapa conjugaban tres componentes: social, deportivo y cultural; ahora las Utopías CDMX contemplan once directrices hasta el momento.

El servicio público que a últimas fechas se le refiere como servicio popular, emanado de gobiernos populares como el de la alcaldía de Iztapalapa (2018-2023), y al igual que varios de los gobiernos progresistas en Latinoamérica, no se les puede explicar sin la lucha social, una lucha que ha logrado poner en el centro de la atención a los ciudadanos comunes, a los que padecen y disfrutan la complejidad de una ciudad que se niega a dar marcha atrás en sus logros y cuyos errores los convierte en aprendizajes y oportunidades de mejora constante (pedagogía del error).

A 25 años de distancia recordamos la trascendencia de un creador en un cargo público, el poeta Alejandro Aura Palacios, que, al frente de la Dirección de Acción Social Cívica y Cultural, Socicultur el 16 de marzo de 1998, llevaría la institución hasta entonces responsable de los actos cívicos y recreativos hacia el naciente Instituto de Cultura de la Ciudad de México (1999). Este acto marcó un momento de referencia para los habitantes de la ciudad capital y para los gestores y promotores culturales. La primera gran acción que el poeta hizo fue un llamamiento a la comunidad artística y cultural y a su gremio, para que lo acompañaran en ese gran barco que estaba por zarpar, un viaje épico por los mares institucionales que no estuvo exento de turbulencias y tribulaciones. Es un homenaje que ofrecemos a las mujeres y hombres libres de la *Faro de Oriente* que sembraron hace 25 años utopías para los demás, para los que hoy encabezan gobiernos y proyectos, y no queda más que agradecer, porque ustedes sabrán transmitir el mensaje a los que vienen atrás. •

Referencias

Canclini, N. G. (1990). *Culturas híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.

Constitución Política de la Ciudad de México (2024, 5 de junio). <https://data.consejeria.cdmx.gob.mx/index.php/leyes/constitucion>



Gault, D. A. (2004). *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. Miguel Ángel Porrúa.

González, R. B. (2015). *Movimiento urbano popular, bitácora de lucha 1968-2011*. s/e.

Isidro Navarro, S. T. (2019). *Movimientos sociales en México en el siglo XXI*. Red Mexicana de Estudio de los Movimientos Sociales, A.C.

McGowan, G. L. (1991). *El Distrito Federal de dos leguas, o cómo el Estado de México perdió su capital*. El Colegio Mexiquense, A.C.

Peiro, I. R. (1998). *México: Crisis, reestructuración económica, social y política*. Siglo XXI editores, S.A. de C.V.



II. Comunidades, audiencias y diversidad cultural

CAPÍTULO 6

El impacto del *K-pop* y el *Hallyu* en la cultura de Latinoamérica: Influencias, transformaciones y desafíos

Teresa de Jesús Casanova Martínez

El *K-pop* es un género musical originado en Corea del Sur que combina diversos estilos y danza, acompañado de una elaborada producción visual y coreográfica. Sin embargo, más allá de la música, el *K-pop* se ha consolidado como un fenómeno cultural global, impulsado por la estrategia de internacionalización de la industria del entretenimiento surcoreano. Por su parte, el término *Hallyu* (한류), o traducido al español como “Ola coreana”, hace referencia a la creciente difusión mundial de la cultura popular de Corea del Sur desde finales de los años 1990. Incluye no solo el *K-pop*, sino también dramas televisivos (K-dramas), cine, gastronomía, moda, y el idioma coreano, entre otros elementos.

En las últimas dos décadas, el fenómeno del *K-pop* y la *Ola Hallyu* ha dejado de ser una expresión cultural localizada en Asia para convertirse en un movimiento global que genera intensas conexiones emocionales, identitarias y simbólicas en todo el mundo. Lejos de limitarse a la música, la influencia del *K-pop* se ha extendido a la moda, el lenguaje, las redes sociales, y, sobre todo, a las experiencias personales de quienes consumen y resignifican estos productos culturales desde sus propios contextos.

En Latinoamérica, esta ola cultural ha sido recibida con entusiasmo, pero también con una profunda apropiación creativa por parte de sus audiencias. Jóvenes de diversos países no solo siguen a sus grupos favoritos, sino que relatan sus vivencias, comparten historias, construyen comunidades y redefinen su sentido de pertenencia a partir del vínculo que establecen con el *K-pop*. A través de plataformas digitales, publicaciones personales, fanfiction, testimonios en redes, blogs y encuentros presenciales, han construido una narrativa que va más allá del consumo: es una experiencia emocional, colectiva y transformadora.

Desde esta perspectiva, la presente ponencia se propone analizar el impacto del *K-pop* y la *Hallyu* en Latinoamérica a partir de obras textuales, relatos y experiencias de fans, para comprender cómo estas vivencias expresan procesos culturales más amplios. Este enfoque busca rescatar la voz de las y los jóvenes latinoamericanos que han encontrado en la cultura coreana no solo entretenimiento, sino una vía para explorar su identidad, sus emociones y su forma de habitar el mundo.

Se utilizarán como base, fragmentos de entrevistas, testimonios de redes sociales, así como análisis de discursos fan, con el objetivo de identificar cómo se manifiestan las influencias, transformaciones y tensiones culturales que surgen del contacto con la cultura pop coreana. Este acercamiento permitirá reflexionar sobre el papel de la gestión cultural, la globalización simbólica y las nuevas formas de producción de sentido en la era digital.

Frente a esta realidad, el presente trabajo se propone analizar el impacto del *K-pop* y la *Hallyu* en la cultura de Latinoamérica, abordando tanto sus dimensiones simbólicas como estructurales. Se explorará cómo este fenómeno ha influido en la forma en que se gestiona la cultura en el entorno global, así como en la manera en que los consumidores latinoamericanos participan activamente en la construcción de sentido a través de estas expresiones culturales. Además, se examinarán los desafíos que emergen de esta interacción intercultural, tales como la apropiación cultural, la sostenibilidad del modelo de negocio del *K-pop*, y las tensiones entre globalización y autenticidad local.

Orígenes, evolución y expansión internacional del *K-pop*

Para comprender el impacto actual del *K-pop* y su influencia en contextos como el latinoamericano, es fundamental revisar su historia y evolución. Aunque el fenómeno ha ganado notoriedad global en la última década, sus raíces se remontan a principios de los años 90, en un contexto de transformación cultural y económica en Corea del Sur.

El inicio del *K-pop* moderno se sitúa en 1992 con la aparición del grupo *Seo Taiji and Boys*, quienes incorporaron elementos del hip hop, el rock y la música electrónica occidental, rompiendo con las convenciones tradicionales de la música coreana. Esta propuesta innovadora capturó la atención de la juventud surcoreana y marcó el nacimiento de una nueva industria musical. A partir de este punto, compañías como *SM Entertainment*, *YG Entertainment* y *JYP Entertainment* estructuraron un modelo de producción intensivo basado en la formación de "idols": artistas jóvenes entrenados en canto, baile, actuación e idiomas, y cuidadosamente diseñados para proyectar una imagen pulida, aspiracional y global. Este modelo convirtió a los idols en figuras polifacéticas y culturalmente influyentes, capaces de representar no solo productos musicales, sino también valores sociales y estilos de vida.

Durante los años 2000, el *K-pop* se consolidó en Asia con una fuerte presencia en Japón, China, Taiwán y el sudeste asiático, ampliando su mercado y perfeccionando su fórmula de producción. Sin embargo, su expansión global se aceleró gracias al uso estratégico de plataformas digitales como YouTube, Twitter, V Live y TikTok, permitiendo que sus contenidos llegaran a públicos internacionales sin la mediación de canales tradicionales.

Este nuevo formato ha permitido que la cultura coreana se manifieste de forma más constante, cotidiana y emocional en las vidas de millones de personas fuera de Asia. En este contexto, la *Ola Hallyu* no es solo una tendencia mediática, sino un proyecto cultural sostenido que extiende las raíces profundas de la tradición coreana hacia el futuro, usando las herramientas de la era digital para conectar con públicos diversos en todo el mundo, incluyendo América Latina.

El K-pop como construcción cultural contemporánea: historia, identidad y proyección internacional

El K-pop no surgió de manera espontánea, sino como parte de un proceso cultural cuidadosamente estructurado que Corea del Sur comenzó a construir a finales del Siglo XX. Tras la crisis económica de 1997, el gobierno surcoreano decidió apostar por las industrias culturales como una forma de desarrollo económico sostenible, pero también como herramienta diplomática. Fue así como se consolidó la idea del entretenimiento como exportación estratégica, impulsada tanto por conglomerados privados como por políticas estatales que vieron en la cultura una nueva forma de proyectar poder e influencia.

En este contexto, el K-pop se convirtió en el producto estrella de la *Ola Hallyu*, no solo por su valor comercial, sino porque reunía elementos de la cultura tradicional coreana (disciplina, estética, formación artística rigurosa) con elementos globales como el pop occidental, el hip hop y la tecnología digital. Los ídolos del K-pop no son solo cantantes; son símbolos de esfuerzo, dedicación y perfección, moldeados por un sistema de entrenamiento intensivo que también funciona como un reflejo de valores culturales profundamente arraigados en la sociedad coreana.

A través del K-pop, Corea del Sur ha logrado reposicionar su identidad en el mundo. Ya no es vista únicamente como un país tecnológico o industrializado, sino como una potencia cultural moderna, capaz de conquistar emocionalmente a millones de personas a través de sus expresiones artísticas. Así, el K-pop no solo refuerza el presente cultural de Corea: lo redefine, lo globaliza y lo convierte en una marca que dialoga con las juventudes del mundo en su propio idioma emocional.

Uno de los momentos clave en esta expansión fue el éxito viral de "*Gangnam Style*" de PSY en 2012, que abrió las puertas del mercado occidental y posicionó a Corea del Sur en el centro de la conversación cultural global. A partir de entonces, agrupaciones como *Super Junior*, *Bigbang*, *Exo*, *Twice*, comenzaron a encabezar giras mundiales, firmar con sellos internacionales y colaborar con artistas de distintas regiones, incluyendo Latinoamérica.

Influencias globales del *K-pop* y su impacto emocional en la juventud latinoamericana: el fenómeno del refugio emocional

El *K-pop* ha encontrado un eco profundo en diversas regiones del mundo, pero su recepción en Latinoamérica ha tenido una resonancia especial. Las razones no son únicamente musicales ni visuales.

El impacto del *K-pop* en esta región está también relacionado con factores sociales, emocionales y afectivos. Uno de ellos, especialmente importante, es el fenómeno del *bullying*.

En muchos países latinoamericanos, el *bullying* escolar y social es un problema persistente, a menudo normalizado o mal abordado. Las juventudes que no encajan con los modelos dominantes de comportamiento, apariencia o intereses, suelen ser marginadas, aisladas o agredidas verbal, física o emocionalmente. En este contexto, el *K-pop* ha funcionado como un refugio emocional y simbólico para muchos jóvenes que se sienten excluidos, incomprendidos o invisibilizados.

Gracias al *K-pop*, muchas personas han encontrado no sólo una estética o un estilo musical que les gusta, sino también una comunidad global de apoyo. Las redes sociales han permitido que jóvenes latinoamericanos conecten con otros fans en todo el mundo, compartiendo sus gustos, sus emociones y hasta sus propios relatos personales de lucha y superación. En estos espacios digitales, se generan redes de afecto, solidaridad y pertenencia que funcionan como antídoto contra el aislamiento provocado por el *bullying*.

“Yo era la rara del salón. Me decían que estaba loca por escuchar música en otro idioma. Pero en Twitter encontré a otras chicas de Colombia, Chile y México que amaban a BTS igual que yo. Empezamos a hablar todos los días. No me siento sola desde entonces” (Carla, fan argentina, 19 años).

Este tipo de conexiones emocionales ha permitido que muchos jóvenes no solo sobrevivan emocionalmente a contextos adversos, sino que también construyan redes solidarias transnacionales, donde la música se convierte en un lenguaje común para sanar, identificarse y crear vínculos reales. Para muchas y muchos, el *K-pop* no es solo entretenimiento: es identidad, compañía y resistencia.

Globalización cultural, plataformas digitales y la construcción de vínculos emocionales *fan-idol*

La expansión internacional del *K-pop* no puede entenderse sin el contexto de la globalización cultural y la consolidación del ecosistema digital. Aunque profundamente enraizado en valores y estéticas coreanas, ha sabido incorporar elementos propios de la industria occidental como el *star system* de Hollywood,

la espectacularidad visual, el *storytelling* y la construcción de marcas personales para adaptarse a los lenguajes globales del entretenimiento. Esta fusión de influencias orientales y occidentales ha sido clave para atraer a audiencias de diversas partes del mundo, entre ellas, América Latina.

Uno de los elementos más innovadores y característicos del *K-pop* es la manera en que se construye y mantiene la relación entre el ídolo y el fan. A diferencia de las estrellas inalcanzables de Hollywood, los ídolos coreanos son entrenados no sólo para cantar y bailar, sino también para interactuar emocionalmente con su público. Esta conexión se cultiva mediante contenidos constantes en redes sociales, transmisiones en vivo, mensajes personalizados y plataformas digitales diseñadas especialmente para generar intimidad.

Una herramienta emblemática de este modelo es la aplicación *Bubble*, que permite a los fans recibir mensajes directos de sus ídolos, con un tono informal y cercano. Aunque estos mensajes están preprogramados o escritos de forma masiva, se perciben como personales, generando la ilusión de una conversación privada y afectiva. Este tipo de plataformas intensifican el vínculo emocional entre fan e ídolo, alimentando una forma de interacción que mezcla lo real con lo simbólicamente íntimo, y que fortalece la lealtad y el sentido de pertenencia a la comunidad fandom. Tal es el caso de *Bubble*, una plataforma lanzada por la empresa “Dear U”, la cual cobra una suscripción mensual por cada artista al que el fan quiera “escribir”. A cambio, los fans reciben mensajes como si fueran conversaciones directas, y pueden responder, aunque el ídolo no necesariamente vea el mensaje. Aun así, la experiencia es percibida como emocionalmente significativa y exclusiva.

Esta dinámica, apoyada por la infraestructura digital global, convierte al fan en un participante activo, que siente que su apoyo no sólo cuenta, sino que es recompensado afectivamente. En Latinoamérica, donde muchas personas experimentan soledad, discriminación o falta de redes de contención afectiva, esta promesa de cercanía emocional se vuelve un ancla muy poderosa. La industria del *K-pop* ha sabido aprovechar estos recursos para construir un modelo cultural que no solo exporta productos, sino que vende vínculos emocionales personalizados, moldeados por algoritmos y plataformas. En este sentido, la globalización no es solo expansión geográfica, sino una estrategia emocional de conexión humana mediada por la tecnología.

Ejemplos reales del impacto del *K-pop* en Latinoamérica: más que una moda, una experiencia transformadora

Para comprender que el *K-pop* no es simplemente una tendencia pasajera, es necesario mirar de cerca cómo este fenómeno ha modificado conductas, decisiones y realidades concretas en distintas partes del mundo.

En América Latina, existen múltiples casos que evidencian cómo las manifestaciones culturales asociadas al *Hallyu* han generado cambios significativos en el turismo, la economía creativa, la salud emocional y la construcción de comunidad.

Turismo musical y viajes internacionales

Uno de los efectos más visibles es el auge del turismo motivado por el *K-pop*. Jóvenes y adultos de distintos países latinoamericanos organizan viajes exclusivamente para asistir a conciertos de sus grupos favoritos. Es el caso de miles de fans que se movilizan cuando hay giras en México, Chile, Brasil o incluso Corea del Sur.

Asistir a un concierto de *K-pop* se ha convertido en una meta emocional y personal, que implica ahorro, planeación y una experiencia cultural intensa. Por ejemplo, en 2018, durante la gira mundial de Super Junior, miles de fans viajaron a Ciudad de México desde distintos estados del país y de América Central. Yo misma fui una de ellas. El concierto no solo fue un evento musical, sino una celebración colectiva: niñas, adolescentes, madres, adultos jóvenes, todos unidos por la misma pasión. La experiencia, además del impacto emocional, también activó sectores económicos como transporte, hospedaje, gastronomía y comercio local.

Vínculo emocional e interacción personalizada

Plataformas digitales como *Bubble*, *Weverse* o *VLive* han creado espacios donde los fans sienten que pueden acercarse emocionalmente a sus ídolos, generando una experiencia afectiva profunda. No es solo la música lo que importa, sino la posibilidad de sentirse vistos, escuchados y valorados por alguien que admiran.

Un caso personal de una interacción dentro de un live de un ex miembro de “Super Junior” a través de su canal de YouTube, reconoció mi apellido “Casanova” a través de un mensaje. Aunque fue breve y probablemente casual, ese momento me construyó una fortaleza emocional inmensa: sentir que mi existencia fue notada por alguien a quien admiro transforma completamente mi percepción. Esa emoción es capaz de dar fuerza en momentos difíciles, y demuestra que el lazo *fan-idol* es más significativo de lo que muchas veces se comprende desde afuera.

Comunidades globales y apoyo emocional

Gracias al *K-pop*, han surgido comunidades de fans transnacionales donde jóvenes de distintos países se apoyan, se cuidan y se reconocen mutuamente. Este fenómeno ha permitido que personas que antes se sentían solas o incomprendidas encuentren espacios seguros de pertenencia.

Es el caso de una fan de Guatemala que relató que gracias a Facebook conoció a otras chicas en Argentina, Bolivia y México que compartían su amor por "Super Junior". Hoy hablan todos los días, se acompañan en momentos difíciles, se envían regalos por correo y han formado lo que llaman su "familia rosada". Este tipo de comunidad emocional no solo alivia el aislamiento, sino que fortalece redes de sororidad y empatía.

Elecciones de vida y desarrollo profesional

El *K-pop* ha motivado a muchas personas a estudiar idioma coreano, diseño gráfico, producción musical o relaciones internacionales. Incluso ha impulsado tesis académicas e investigaciones. Una estudiante de España eligió como tema de tesis doctoral "El impacto de la música pop de Asia Oriental en América Latina: Estudio del caso de Manday (Taiwán-China) y "Super Junior" (Corea del Sur) en Argentina". Otra joven en Argentina estudia coreano con la meta de convertirse en traductora profesional. Estas decisiones muestran que el *K-pop* también transforma trayectorias de vida, abre horizontes y crea oportunidades profesionales.

Estos ejemplos muestran que el *K-pop* no es una "moda vacía", sino una fuerza cultural real, que toca vidas, construye redes de apoyo, impulsa el desarrollo personal y genera movimiento económico y social. Es una expresión contemporánea de cómo la cultura puede transformar el mundo desde las emociones, las pantallas y las conexiones humanas.

Los fans como agentes de movilización emocional y logística: el viaje como experiencia de vida

Uno de los fenómenos más intensos y reveladores dentro del impacto del *K-pop* en Latinoamérica es el proceso mediante el cual los fans organizan verdaderas hazañas personales y colectivas para lograr asistir a un concierto de sus idols. No se trata simplemente de comprar una entrada; es todo un ritual que implica movilización física, emocional, económica y social.

A diferencia de otros mercados donde los conciertos son frecuentes, en Latinoamérica muchas veces los fans esperan años incluso más de una década para que un grupo coreano visite su país. Cuando eso sucede, la oportunidad se vive como un evento único, histórico y profundamente emotivo. Para lograrlo, los fans deben mover cielo, mar y tierra, ahorran durante meses o años. Se organizan en grupos para comprar entradas, buscar hospedaje, coordinar transporte o incluso vigilar juntas las fechas de preventa. Viajan desde zonas rurales o ciudades pequeñas hacia capitales donde se realizan los conciertos, muchas veces cruzando estados o fronteras enteras. En ocasiones, se forman caravanas espontáneas, o redes de apoyo entre fans que se ayudan con boletos, información o alojamiento.

Ejemplo vivido: una joven de Ciudad Del Carmen, Campeche esperó más de diez años para ver a su grupo favorito, "Super Junior" en México.

En cuanto se anunció la gira, comenzó a vender postres para ahorrar, se sumó a grupos de fans que organizaban la compra colectiva de boletos y viajó sola hasta Ciudad de México. Ese concierto, dijo, “fue el momento más feliz de mi vida, lloré desde que se apagaron las luces”. La experiencia no fue solo un show, sino la culminación de un sueño construido con esfuerzo, comunidad y esperanza.

En este sentido, asistir a un concierto de *K-pop* en Latinoamérica no es un lujo ocasional, es una aventura transformadora. La ilusión del encuentro con el ídolo activa una cadena de acciones que fortalece vínculos entre fans, impulsa el sentido de logro personal y genera experiencias que se vuelven memorables y constitutivas de la identidad emocional de quienes las viven.

Estos viajes no solo representan una meta cumplida, sino que resignifican la cotidianidad, convierten los obstáculos en desafíos superables y dejan claro que el *fandom* no es pasividad: es energía, organización, afecto, estrategia y lucha. Porque para muchas personas, ver a su ídolo no es solo un gusto: es una forma de encontrarse consigo mismas.

Y entonces, ¿qué aportaciones tienen el *K-pop* y *Hallyu* a la gestión cultural? Todo: todo el proceso y los pasos de un proyecto, pero con un ingrediente extra que genera que ese todo se multiplique, la pasión. ●

CAPÍTULO 7

Construir comunidad desde dos territorios: la experiencia del colectivo binacional colombo mexicano Narrativas Bajo Llave

Víctor Eduardo Hernández Juárez
Laura Valentina Martín Roa

La gestión cultural se ha consolidado en América Latina como una respuesta concreta y crítica ante la exclusión, la desigualdad y la violencia estructural. Además, la realización de proyectos culturales siempre ha implicado la colaboración y el trabajo conjunto de todos los actores involucrados, tanto internos como externos a la comunidad o territorio, que aportan a partir de la experiencia y el conocimiento de elementos clave para el diseño, desarrollo y evaluación de acciones culturales. En este sentido, estas pueden variar dependiendo de la finalidad, los intereses o el modelo de gestión que los agentes culturales desarrollen. Por lo tanto, el ejercicio de la gestión cultural es un acto profundamente colectivo, que necesita de organización y estrategias de comunicación eficaz para lograr los objetivos establecidos. Así, la organización de agentes culturales con intereses en común suele ser la base para la construcción de asociaciones colectivas que puedan enfocar sus esfuerzos en realizar proyectos culturales o artísticos.

El quehacer de Narrativas Bajo Llave y su metodología

El trabajo colaborativo demuestra que la cultura no solo es una forma de expresión, sino una herramienta poderosa para la transformación social, ejemplo de ello es el colectivo *Narrativas Bajo Llave*, una red de trabajo colectivo binacional entre 3MARES, D.Imperfecta, Semillas del Junco y otros agentes culturales, donde cada quien cuenta con un proyecto independiente que aporta a la colectividad. Este, tiene la finalidad de dinamizar procesos de literatura, escritura y oralidad a través de la experiencia de la narración en diversos formatos y desde una perspectiva multidisciplinaria con un enfoque de cultura de paz. En este sentido, dentro de los ejes de acción del colectivo se encuentran:

- El diseño y ejecución de programas radiales.
- La producción audiovisual y artística.
- Los proyectos de promoción de lectura, escritura y oralidad.

Dentro de las actividades radiales, destaca desde el 2024, la participación en la creación (diseño, concepto, producción y edición) de un espacio que hace parte de la programación de la franja “*Festivos RadioUnal*” de la radio de la Universidad Nacional de Colombia, espacio enfocado de manera

preferente a conocer y visibilizar las diferentes expresiones culturales de los pueblos del Abya yala.

Además, el equipo ha participado en la realización de programas radiales de temática literaria en el marco de la Feria del Libro de Bogotá (FilBo), ha sido invitado a coproducir dos programas dentro de la emisora de LEO Radio (emisora de la red de bibliotecas públicas distritales de Bogotá). El primer programa se realizó en el marco del Festival Gabo de 2024 en el que se conversó sobre el álbum musical “*Agua de Luna*” de Rubén Blades y el libro de cuentos “*Ojos de perro azul*” de Gabriel García Márquez; el segundo se desarrolló en el marco de la FilBo 2025 con un programa titulado “*Música para los sentidos*”. Este espacio le ha permitido al colectivo afianzar los lazos colaborativos y ampliar al gran formato su gestión cultural.

Para el eje de producción audiovisual se han realizado trabajos conjuntos con D.Imperfecta (artista muralista), quien se ha enfocado en la elaboración de talleres de dibujo y pintura con infancias y juventudes, además de procesos de diseño y elaboración de murales que reflejan la concepción de los territorios en los que se han elaborado. Para los proyectos de promoción de lectura, escritura y oralidad el equipo se ha centrado en la realización de intervenciones en primera infancia en espacios públicos y ocasionalmente en la Casa de Pensamiento *WawitaKunapa Wasi* en el barrio de la Perseverancia, en Bogotá.

En este mismo eje se ha realizado el acompañamiento a la Biblioteca Comunitaria Semillas de Junco en la localidad de Suba, Bogotá, la cual tiene un enfoque de atención en población infantil y el desarrollo de estrategias de promoción lectora en conjuntos habitacionales de la ciudad que permitan la mejora de los procesos de convivencia. En este aspecto *Narrativas Bajo Llave* ha gestionado donaciones de libros para bibliotecas comunitarias, siendo beneficiarios de convocatorias como “*Libros al viento 2024*” de la Biblioteca Nacional y de la Convocatoria para el Fortalecimiento de Bibliotecas Comunitarias de la Editorial Cucú.

Como última acción de este eje junto con la Asociación Seleccionadores Inteligentes se han realizado talleres de promoción de lectura en huertas comunitarias en la ciudad, lo que ha permitido fortalecer la educación ambiental en las comunidades.

En el ámbito internacional se han realizado convenios para la distribución y divulgación de libros en lenguas indígenas con la editorial independiente mexicana Oralibrura Cooperación Editorial, lo que permite realizar aportes en diversos formatos de divulgación. Así mismo, se cuenta con una alianza con *TreceVecesVeinte*, una productora audiovisual mexicana con la que se realiza acompañamiento en procesos de memoria en proyectos audiovisuales (video *mapping*, publicaciones transmedia, documentales, entre otros).

Estas acciones se han desarrollado a través de una metodología basada en el cuidado. Esta propuesta busca replantear las visiones tradicionales que priorizan únicamente los resultados o procesos de las actividades culturales.

Para el colectivo, el cuidado es un eje transversal presente en todas las etapas de un proyecto cultural, tanto en su desarrollo como en sus productos. Esta noción de cuidado no se limita al proyecto en sí, sino que también se extiende a sus integrantes y a la comunidad en la que se lleva a cabo. De la misma forma, uno de los elementos más relevantes en el crecimiento y la incidencia de *Narrativas Bajo Llave* ha sido su estrategia de organización, tanto interna como externa. A nivel interno, el colectivo se estructura de forma horizontal, permitiendo la participación equitativa de sus miembros y fomentando la autogestión, así, no solo se fortalece la cohesión grupal, sino que también se da una toma de decisión de forma democrática en la que cada voz tiene peso y legitimidad.

A nivel externo, *Narrativas* ha desarrollado una red amplia de colaboración con otras organizaciones culturales, ambientales y sociales; este entramado de alianzas ha sido fundamental para la sostenibilidad del colectivo y ha permitido ampliar el campo de acción e influencia. A través de metodologías participativas y enfoques de trabajo comunitario, *Narrativas Bajo Llave* ha logrado construir espacios de confianza que trascienden lo artístico y se convierten en plataformas de acción social, fortaleciendo el capital social de las comunidades con las que ha trabajado, creando así entornos no solo de confianza sino de reciprocidad que permiten la colaboración sostenida en las comunidades, sus redes de apoyo y el desarrollo de proyectos colectivos (Coleman, 1990).

El trabajo del colectivo puede entenderse mejor si se analiza desde el concepto de capital social, entendido como los recursos que surgen de las relaciones sociales, la confianza mutua y las redes de colaboración.

James Coleman (1990) plantea que el capital social se encuentra en las estructuras de relaciones entre individuos y que su valor radica en la facilidad de cooperación y la acción colectiva, en este sentido, *Narrativas* propende los vínculos horizontales, el trabajo desde lo afectivo y el respeto por los saberes comunitarios. Ejemplo de ello se evidencia en la colaboración realizada en la Casa de Pensamiento *WawitaKunapa Wasi*, en este espacio la construcción de actividades y proyectos se dio a partir del diálogo conjunto con los actores, permitiendo así que las comunidades sean partícipes tanto del diseño como de la ejecución de las mismas. En muchas ocasiones la participación de la comunidad se limita solo a ser receptora o beneficiaria de servicios educativos y/o culturales. Por tanto, desde el colectivo se evita asumir a la comunidad como destinataria de los servicios sociales, al mismo tiempo que, se le concibe como protagonista del proceso en desarrollo (Guerra, 2020).

Así mismo, dentro los programas radiales se busca conservar la horizontalidad en las relaciones con los invitados, pues se entiende que el discurso está directamente relacionado con el poder, de acuerdo con Foucault (1975) el poder configura quién puede hablar, sobre qué y cómo. Es así que, evitando entrar en estas dinámicas de poder, desde el colectivo se realiza la planificación de los programas partiendo de encuentros con la comunidad en los que son ellos no solo los protagonistas, sino los que guían el eje temático, pues “el desarrollo de las sociedades [...] tiene que ver no solamente con la administración de los bienes culturales que se producen, sino con la valorización y apropiación significativa de los mismos en cada una de las comunidades que forman dichas sociedades” (Maass, 2006, p. 83).

Dificultades, aliados, experiencias

Es importante destacar los retos, dificultades y aciertos que se han ido presentando en el camino. En primer lugar, para Narrativas “todo proyecto implica una comunidad por construir” (López, 2016) partiendo de esta idea se piensa a los invitados, la comunidad e incluso los proyectos como aliados, o posibles aliados, estratégicos, buscando así el crecimiento conjunto de cada uno de ellos. Así lo cuenta uno de los participantes:

Narrativas Bajo Llave se convierte en un aliado necesario, en el que reconozco un trabajo valioso y una red de apoyo, en lo profesional y en lo humano, un equipo insuperable, en un momento fundamental que revitaliza el trabajo que hago en radio y se sintoniza con fidelidad en los objetivos y las visiones que exploro hace tiempo y es para 3MARES hoy, el junte de estos nobles propósitos individuales, eso que dicen que es el poder de la gente que hace pequeñas cosas que transforman la historia del mundo (3MARES, comunicación personal, 20 de mayo de 2025).

Estas palabras son evidencia contundente que el propósito planteado desde el inicio para el colectivo, crear comunidad, se está construyendo por un buen camino basado en la idea del cuidado, el apoyo mutuo y el reconocimiento del trabajo realizado desde lo humano. Otros proyectos que hacen parte del colectivo reconocen que:

Narrativas es un espacio de enlace comunitario, en el cual por medio de diferentes herramientas pedagógicas fortalecemos la memoria ancestral, destacando las raíces de nuestras culturas, fomentando el pensamiento crítico en las aulas e impactando sobre todo a la población infantil. (D. Imperfecta, comunicación personal, 21 de mayo de 2025). En particular Narrativas para mí es un lugar donde amigos íntimos se unen a nuevos amigos para construir sueños (Biblioteca Comunitaria Semillas de Junco, comunicación personal, 22 de mayo de 2025).

Plantear esta perspectiva no fue, ni ha sido, una tarea sencilla pues rompe con la visión y perspectiva tradicional de la gestión cultural en la que los proyectos son orientados a reflejar altos indicadores de gestión dejando de lado la incidencia que esta pueda tener en el territorio. En este sentido la visión tradicionalista de la gestión cree que un proyecto es un caso de éxito siempre que tenga un gran alcance, descuidando los procesos internos y externos para la comunidad y el propio equipo de trabajo. Desde nuestra concepción el diseño del proyecto cultural:

es la concreción de un diálogo entre gestores, promotores culturales, investigadores y la comunidad, es un acuerdo de participación para el cambio social; es un mapa de navegación en el que se colocan brújula, compás, pronóstico de clima, vientos y mareas para dar rumbo a una nave a fin de que llegue a buen puerto (MacGregor, 2016, p. 167).

Además, debe considerar estrategias que vinculen el proceso, el resultado y la comunidad desde una perspectiva del cuidado. Esta visión de la gestión es transversal en todos los miembros del colectivo, en sus palabras:

El mundo como lo conocemos hoy hace que sea muy difícil pensar en alianzas que superen la lógica limitada que el mercado necesita, un cálculo que no está en los presupuestos que humanos con otros objetivos, de pronto más nobles evitamos, somos cercanos a otro tipo de procesos, en este caso cercanos al proceso de conocimiento democrático o en equidad, desde las letras y la transmisión de ese conocimiento (3MARES, comunicación personal, 20 de mayo de 2025).

Como se mencionó anteriormente, la gestión cultural es un proceso profundamente colectivo que necesita de organización. Otro de los retos y que consideramos un acierto es el entender que los miembros de la colectividad,

no son piezas exactas que casen, son propósitos que se acercan y se juntan y luego desarrollan propiedades que fortalecen la juntanza en la medida que van teniendo identidad y construyendo nexos que, solo el aprendizaje significativo y el reconocimiento mutuo posibilitan (3MARES, comunicación personal, 20 de mayo de 2025).

Parte de la perspectiva que se tiene de la gestión cultural, desde el colectivo, implica que todos los proyectos que se realizan cuenten con un beneficio mutuo (gana-gana) sin limitarse al factor económico y reconociendo el valor del trabajo en al ámbito artístico y cultural. Además, contribuyendo al “intercambio de experiencias que dejan ganancias equitativas y ganas de generar cada vez más acciones para profundizar en fortalecer los vínculos y pensar incluso en formalizarlos” (3MARES, comunicación personal, 20 de mayo de 2025).

Reflexiones sobre la gestión cultural binacional

Realizar proyectos de gestión cultural en un territorio distinto al de origen del agente cultural puede representar un obstáculo o un reto. Sin embargo, para *Narrativas Bajo Llave* significa una oportunidad: la de escuchar y observar desde la mirada del otro, asumiendo la responsabilidad de comprenderse como ese otro frente a una comunidad con un contexto distinto.

En los últimos años, la gestión cultural comunitaria ha reiterado la importancia del conocimiento territorial del gestor cultural. La comprensión profunda del entorno puede motivar iniciativas de cambio desde el interior de las comunidades. En este sentido, el gestor se convierte en mediador de procesos y facilitador de posibilidades para el cambio social. Esta noción fortalece los vínculos y proyectos socioculturales. No obstante, desde una postura crítica, es valioso considerar que el territorio no se limita al espacio físico o geográfico: los elementos culturales e identitarios migran, se adaptan y se ejercen según quienes los habitan.

Para *Narrativas Bajo Llave*, habitar dos territorios ha implicado una oportunidad de aprendizaje y reflexión sobre las estructuras sociales y culturales que lo conforman. Esta experiencia ha permitido reconocerse en el otro, en esa mirada externa de la comunidad al momento de intervenir, y a su vez, ha propiciado una mirada interna para comprender la propia comunidad.

Esta vivencia ha facilitado el acompañamiento a los miembros del colectivo y a los agentes culturales vinculados a diferentes proyectos en ambos territorios. Este, se ha consolidado como una práctica central en la que cada acción busca ser coherente con los valores y principios del colectivo. La experiencia binacional también ha enriquecido las herramientas y metodologías utilizadas. Cada nuevo proyecto representa una posibilidad de aprendizaje: desde el diseño de convocatorias o estímulos hasta la comprensión de lenguajes, contextos territoriales y elementos culturales cotidianos como la comida, los hábitos laborales y escolares, y las realidades sociopolíticas y económicas de cada país. Esta experiencia ha impulsado una flexibilidad para adaptarse, siempre guiada por los valores éticos y principios que rigen la acción cultural del colectivo.

En Colombia, el trabajo cultural orientado hacia la cultura de paz y la justicia restaurativa ha sido fundamental para ampliar la comprensión de los múltiples alcances de la gestión cultural. Igualmente, las políticas públicas sobre lectura, escritura y oralidad, el trabajo con infancias y juventudes, y el reconocimiento a las formas organizativas de los pueblos indígenas —como resguardos y cabildos— han aportado significativamente a esta labor.

En México, la diversidad de identidades ha impulsado la creación de materiales lúdicos y de divulgación en lenguas originarias, así como la profesionalización de la gestión cultural. La experiencia binacional entre México y Colombia se alinea con una perspectiva latinoamericana en la que se comparten elementos históricos y procesos cotidianos, resignificando así las fronteras sociopolíticas imaginarias que separan un país de otro.

Gestionar proyectos culturales en cualquiera de los dos territorios ha permitido reflexionar sobre similitudes, tensiones e identidades que emergen de dichas barreras, ya sea a nivel nacional, local o regional. Un ejemplo claro es la forma en que se aborda el enfoque diferencial. En Colombia, este enfoque está claramente delimitado por la estructura estatal, que permite identificar estratos sociales y pertenencias culturales legalmente reconocidas. En cambio, en México, la gran diversidad de identidades dentro de un mismo territorio complica su aplicación a gran escala. Más que un colectivo, *Narrativas* funciona como una red de colaboración profesional y personal, donde los intereses y afinidades individuales convergen en una causa común. Se comparten valores y se enriquecen mutuamente a partir de las diferencias. Una de las mayores ventajas de ejecutar proyectos en contextos nacionales ha sido la capacidad de ampliar significativamente la red de colaboradores y agentes culturales. Esta expansión ha visibilizado y amplificado voces diversas, tanto de los proyectos propios como de iniciativas ajenas, reconociendo así una forma de trabajo basada en el cuidado.

Narrativas se concibe como un espacio seguro de experimentación para habitar colectivamente cualquier territorio, de forma colaborativa y horizontal. Se proyecta como un espacio de crecimiento tanto para sus integrantes como para los agentes culturales que acompañan sus iniciativas. Es, además, un espacio de acompañamiento en el que las voluntades se suman a las propuestas de cada miembro, ya sea en apoyo profesional, colaborativo o emocional, así lo reconocen sus miembros:

“En este sentido, he podido crecer, al igual que el proyecto de la biblioteca que se ha expandido y nutrido de las redes de apoyo que los otros integrantes del *Narrativas* han podido crear en su desarrollo de actividades, buscando aportar desde mis saberes, experiencias y gestiones” (Gestora de la Biblioteca Comunitaria Semillas de Junco, comunicación personal, 22 de mayo de 2025).

Este compromiso trasciende lo profesional y se manifiesta en valores como la amistad y la solidaridad familiar comprometida con causas sociales. Como señala López (2016, p. 13), “esta debe ser la mayor habilidad de un gestor: sumar voluntades, recursos éticos, estéticos, afectivos, públicos, privados, asociativos, de la memoria, de la innovación y también, económicos, para generar diálogo intercultural”. •

Referencias

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.

Foucault, M. (1986). Vigilar y castigar. Siglo XXI.

Guerra Veas, R. (2020). *Pensar lo comunitario. Comunidades, cultura y participación*. Ediciones Egac.

Maass, M. (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo: teoría y práctica*. Colección intersecciones - Secretaría de Cultura.

Mac Gregor, J. A. (2016). *Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social*. Colección intersecciones - Secretaría de Cultura.

López, L. (2016). Prólogo, debates actuales sobre la gestión cultural. En Mac Gregor, J. A. *Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social*. 37, 9-14. Secretaría de Cultura.

CAPÍTULO 8

El devenir de Eufónica Industria Musical a Eufónica Transfeminista

Lucía De Falco González

*“Desde que fuiste anfibia
millones de años a tras
mudando pieles viejas vas
con la cuna aún tibia...” [1]*

El presente trabajo describe cómo el proyecto *“Eufónica, encuentro de la industria musical”*, realizado en Mar del Plata, Argentina, entre 2018 y 2023, condujo con el correr de sus ediciones, permeado por el contexto sociopolítico y cultural, a concebirse como *“Eufónica Transfeminista”*, en donde el transfeminismo no solo significa ser trans-incluyentes, sino también transversales en las luchas por diferentes desigualdades -de género, de etnia, de clase, de migración, de mestizaje, etc.

Originalmente, *Eufónica* surgió en el marco del desarrollo de la tesina de la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Mar del Plata, donde se constató que, si bien las personas músicas son la columna vertebral del ecosistema musical, su desarrollo involucra a otros actores, sectores y servicios cercanos: gestores culturales, productores, representantes, prensa, centros de formación, organizaciones e instituciones, uniones y colectivos, sellos discográficos, lutieres, diseñadores y creadores audiovisuales, empresas de fabricación de instrumentos, de dispositivos de producción y reproducción de sonido, estudios de grabación, servicios de audio e iluminación, empresas de armado de estructuras y escenarios, distribuidoras, agencias de *booking*, salas de ensayo, entre otros).

Sin embargo, los festivales y encuentros se desarrollan, generalmente, en torno a un género o familia de instrumentos, sin interrelacionarse entre sí, dejando vacante la posibilidad de tejer nuevas tramas de vincularidad e interconexiones. Por eso, la gestora cultural y autora, asume el rol de mediadora comenzando a diseñar un encuentro que tuviera como propósito crear puentes que permearan las fronteras simbólicas que separan a los actores que conforman el ecosistema musical (Mascías, 2019).

[1] Fragmento de ANFIBIA compuesta letra y música íntegramente de manera colectiva e interpretada, en su primera versión, por más de 18 compañeras de la colectiva “Somos Mucha Música”.

Así en septiembre de 2018 nació el primer *Eufónica* con el objetivo de “reunir a todos los sectores y agentes que conforman la industria de la música, generando un espacio de encuentro para capacitarse, compartir y difundir experiencias y proyectos, crear vínculos y reflexionar sobre la actualidad del sector”. Cada edición contó con diferentes actividades tales como: talleres y capacitaciones, mesas redondas, conversatorios, feria de productos y servicios, intervenciones e instalaciones artísticas, exhibiciones interactivas, lanzamiento de audiovisuales y recitales de música en vivo.

El proyecto se gestó en el contexto de la *cuarta ola del feminismo*, cuando mujeres y disidencias sexogenéricas ^[2] empezamos a encontrarnos y a organizarnos para cuestionar, desafiar y desmontar las estructuras y los estereotipos históricos que sostienen las desigualdades. Personalmente, comencé a sentirme interpelada y conmovida por este movimiento que había llegado para transformar definitivamente, el prisma a través del cual miraría todos los aspectos de mi vida, al ponerle un “marco teórico” a sentimientos, ideas y pensamientos que ya tenía pero que logré articular, nombrar y conceptualizar a partir de sumergirme en ese proceso y entender muchas vivencias personales como parte de una experiencia colectiva.

Como gestora cultural empecé a abordar esta situación tratando de comprender cómo se relaciona la dimensión cultural con los (trans)feminismos y los impactos que ocasiona en el sector cultural, entendiéndolo como un espacio que no es neutral, sino por el contrario, un terreno de disputa fundamental donde el cambio es posible, pero sobre todo necesario para interpelar, resignificar y desnaturalizar estructuras, estereotipos y creencias que sostienen las desigualdades.

La cuestión de género atraviesa todos los ámbitos de nuestra sociedad y el sector musical no está exento. Los progresos para la integración de mujeres y las disidencias sexogenéricas son lentos y discontinuos. Las prácticas, posibilidades, preocupaciones, la accesibilidad y hasta el proceso creativo se ven influenciados por una larga historia de desigualdades en un ámbito dominado en su mayoría por hombres que reproducen mensajes y narrativas que profundizan las inequidades en relación a los géneros y prejuicios de la cultura patriarcal. Esta desigualdad en las posibilidades de producción, visibilidad y promoción genera que los circuitos para estas identidades sean muy limitados.

Con el transcurrir del tiempo, y por la influencia de las situaciones vividas por el encuentro e intercambio con otras realidades y experiencias, *Eufónica* comenzó a experimentar una evolución progresiva que, a medida que avanzaban las

[2] Las disidencias sexogenéricas corresponden a las diversas identidades y expresiones de género y orientación sexual que desafían las normas tradicionales, incluyendo a personas trans, no binarias, lesbianas, gays, bisexuales, queer, entre otras.

ediciones tuvo como consecuencia, transformaciones significativas que abarcaron desde el objetivo general, las estructuras y metodologías, hasta el papel desempeñado por la gestión cultural.

*"Hoy estamos cultivando
en darle un nuevo sentido
a aquello que hemos vivido
nutriéndonos de otro canto..."*

Desde sus primeras ediciones (2018-2019), *Eufónica* abordó el rol de la mujer en la música. Ambas fueron declaradas de Interés Cultural de la Secretaría de Cultura de Gral. Pueyrredón. También concedieron su apoyo y participación la agrupación Músicos Independientes Organizados (MIO), la Unión de Músicos de Mar del Plata (UNMAR) y el Instituto Nacional de la Música (INAMU, permitiendo que el acceso del público fuera de forma libre y gratuita para casi la totalidad de las actividades que se realizaron.

Ya en la primera edición realizada de manera presencial en septiembre de 2018, se llevó a cabo el *"1^{er} Encuentro de Mujeres de la Industria Musical"*, con el objetivo de dialogar sobre el rol de la mujer en la industria musical, crear un espacio de reflexión, de inclusión y de construcción colectiva. Además, se incorporaron otras actividades en las que la presencia de mujeres fue importante, pero sin llegar aún a cumplir con la paridad, no siendo del todo conscientes del cupo o la inclusión de disidencias sexogenéricas.

Fue a partir del año 2019 que el proyecto comenzó a modificarse gradualmente y los espacios dedicados a la perspectiva de género en *Eufónica*, a profundizarse. Es importante destacar que en mayo de ese mismo año, el Senado de la Nación Argentina aprobó la Ley de Cupo en Eventos Musicales ^[3] y, previamente en el mes de marzo, comenzó a germinar en Mar del Plata la agrupación *"Somos Mucha Música"* ^[4], una colectiva de mujeres del sector musical de la ciudad de Mar del Plata.

En esa segunda edición (octubre de 2019) se utilizó la figura de una mujer para la estética y las piezas de difusión, existió paridad de género en prácticamente todas las actividades y espacios del encuentro y se realizó un conversatorio en el escenario principal denominado *"La Música es Mujer"* con el objetivo de visibilizar y construir un espacio de reflexión y de intercambio en el que pudiéramos (re) conocernos, debatir y tejer redes como trabajadores del sector.

[3] La Ley 27.539 regula el cupo y acceso de mujeres y personas del colectivo LGTBIQN+ a eventos de música en vivo. Establece la participación de un 30% de artistas mujeres, personas trans, identidades no binarias y/o con identidad sexogenérica por fuera de las hegemónicas, en los eventos musicales donde haya tres o más artistas (solistas, dúos o bandas) programados.

[4] Somos Mucha Música es una asociación civil que tiene entre sus objetivos reunir, visibilizar y contener a mujeres y disidencias del sector musical.

En él participaron referentes del ecosistema musical como Paula Rivera, entonces vicepresidente del Instituto Nacional de la Música (INAMU), representantes de la agrupación “Música Mujer” de Miramar (ciudad vecina) y “Somos Mucha Música”.

El conversatorio posibilitó la construcción y profundización de los vínculos entre trabajadoras de las distintas profesiones que forman parte del sector musical y que, con el tiempo, permitió construir vínculos e incorporarnos a esa agrupación. Asimismo, crear dentro de ella, un lugar de reflexión, militancia, aprendizaje, creación y trabajo colectivo, sin dejar de lado la sensibilidad y la construcción de un espacio afectivo y seguro para las integrantes.

La falta de representación de mujeres y disidencias en los escenarios, la precarización laboral, la censura de voces disidentes y la reproducción de estereotipos patriarcales han puesto en evidencia la necesidad de una cultura más inclusiva y equitativa. Es necesario reconocer el impacto que tiene la música en la creación de modelos y representaciones sociales, y la necesidad de difundir y visibilizar imaginarios más equitativos que emergen ante la diversidad cultural en términos genéricos (País Andrade, 2018).

Durante el contexto tan particular de la pandemia COVID-19 se profundizó el vínculo con “Somos Mucha Música” hecho que, junto a los acontecimientos mencionados previamente, comenzó a transformar de forma definitiva al proyecto.

La tercera edición de *Eufónica* fue realizada en noviembre de 2020 de manera virtual, lo que implicó desafíos diversos y complejos. Se pensó y trabajó para exponer las distintas problemáticas y dinámicas que surgieron en ese marco tan excepcional. Se llevaron a cabo un conjunto de actividades que tuvieron entre sus objetivos enriquecer y poner en valor al sector musical local frente a esa coyuntura insólita. Es importante destacar que se trabajó específicamente para cumplir con la paridad de género en todas las secciones que conformaron el proyecto, aunque se mantuvo una estructura verticalista con la gestora cultural como coordinadora, acompañada por un equipo reducido con roles específicos.

Ya en el año 2022 se formalizó la alianza de *Eufónica* con la agrupación “Somos Mucha Música” para profundizar y fortalecer la perspectiva de género como eje fundamental del encuentro, invitando también a otras agrupaciones culturales y artistas transfeministas para fortalecer las redes y pensar en prácticas culturales que reflejaran la pluralidad de voces. De esta manera, se llevó a cabo la transformación definitiva en el diseño, los objetivos, la metodología y hasta el rol asumido por la gestión cultural en *Eufónica* - ahora- *Transfeminista*, donde todos los espacios centrales fueron ocupados por mujeres y disidencias sexogenéricas.

Esto, con el propósito de “visibilizar el impacto de las desigualdades de género en el campo cultural; difundir modelos, narraciones y representaciones más equitativas y garantizar que todas esas identidades puedan expresarse sobre los escenarios basándonos en la cultura como pilar fundamental para los derechos humanos”.

Las ediciones de *Eufónica Transfeminista* incorporaron una dinámica asamblearia y horizontal, orientada a la construcción colectiva de decisiones y al trabajo colaborativo en equipo. Este enfoque implicó la adopción de formatos organizativos flexibles y mixtos, con un énfasis prioritario en la equidad y la creación de espacios seguros.

Como resultado, la gestión del encuentro dejó de concebirse como una labor centralizada para convertirse en un proceso de coproducción y coorganización, lo que introdujo nuevas perspectivas y configuraciones metodológicas. Esta experiencia transformadora ocasionó en mi desarrollo profesional como gestora cultural, un posicionamiento explícito en la perspectiva de géneros, encauzada hacia los derechos de mujeres, disidencias y comunidades vulnerables y comprometida con la promoción de espacios igualitarios, diversos y libres de violencias.

En ese sentido, se debe señalar que acceder a lugares que garanticen igualdad, sin violencia ni estereotipos de género no es sencillo, dado que los escenarios y otros espacios son ocupados mayoritariamente por hombres *hetero cis*.^[5] Esto no quiere decir que no existan mujeres y diversidades que trabajen en la música, ya que esta es portadora de significados, fuente de cohesión e identidad y, por lo tanto, una herramienta estratégica para subsanar desigualdades. Por eso y apelando a la llamada “discriminación positiva” todos los espacios de mayor visibilidad, protagonismo y las actividades centrales de *Eufónica Transfeminista* (escenario, feria, capacitaciones, lanzamientos e intervenciones), fueron ocupados por mujeres y personas con identidades no binarias o personas LGBTQI+. Esto permitió generar un impacto simbólico y colaborar con la diversidad de voces y la construcción y difusión de modelos más equitativos, con narraciones y representaciones de la realidad más inclusivas.

Es importante mencionar que, en la 4ª edición, realizada en marzo de 2022 se llevó a cabo el “1er Encuentro de la Regional Bonaerense Transfeminista de Trabajadores de la Música” conformada desde la virtualidad, en julio de 2021 por colectivas y agrupaciones de la provincia de Buenos Aires. En él participaron Colectiva Pájara (Tigre), Matriz Colectiva (Zona Norte), Las cigarras (Necochea), Cuchá (La Plata) y Somos Mucha Música (Mar del Plata), y cuyo carácter presencial fortaleció la red e inyectó un nuevo impulso regional.

[5] Hombre cuya identidad de género coincide con su sexo de nacimiento y cuya orientación sexual es hacia el sexo opuesto. N. de la R.

Otro asunto importante fue que esta edición resultó seleccionada por el programa “*Gestionar Futuro*” del Ministerio de Cultura Nación Argentina, enmarcado en una política pública que por primera vez reconocía a la figura de la gestión cultural. Ese subsidio permitió acceder a recursos de primera calidad y retribuir económicamente el trabajo de artistas, comunicadores, gestores y productores culturales, reconociendo, valorando y legitimando a quienes trabajamos en el sector cultural. Asimismo, fue declarada de interés cultural por el Honorable Consejo Deliberante de la Municipalidad de General Pueyrredon.

La quinta *Eufónica Transfeminista* contó con el apoyo del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, a través del programa “*Cocina de Festivales*” y se realizó días previos a un profundo y peligroso cambio político en Argentina en diciembre de 2023. Esas transformaciones en la coyuntura ocasionaron que esa edición se enfocara en fortalecer la red con agrupaciones, colectivas y comisiones de género de espacios artísticos y culturales de la ciudad de Mar del Plata, para seguir construyendo la escena cultural local desde la perspectiva de género y hacer frente a un panorama que se perfilaba desconsolador, ya que la realidad local también se teñía con el mismo tinte político, con la reelección de un intendente alineado al gobierno nacional.

La violencia y la crueldad comenzaron a ser legitimadas y motivadas desde el Estado municipal y nacional, por lo que para garantizar la seguridad en todos los aspectos fue necesario elaborar y llevar adelante un protocolo acordado con los responsables del espacio donde se realizó el encuentro, en conjunto con la organización de *Eufónica* para la prevención y neutralización de cualquier tipo de violencia que pudiera ocurrir durante el encuentro.

Esta etapa, iniciada en diciembre de 2023, estuvo caracterizada por la violencia institucional, acompañada por un discurso oficial que recurrió constantemente a insultos y ataques contra organismos de derechos humanos, movimientos sociales, comunidades y colectivos, fomentando el odio, la estigmatización y la represión, afectando gravemente a la ciudadanía, a las instituciones y a los derechos consagrados.

Las medidas anunciadas por el nuevo gobierno; los golpes constantes a todas las “minorías”, al sector cultural, a la soberanía, etc., significaron un retroceso en los derechos humanos y obligaron a realizar una pausa estratégica en *Eufónica* de reagrupamiento y planificar acciones para retomar antiguas luchas políticas y culturales en defensa de los derechos conseguidos que actualmente están en riesgo.

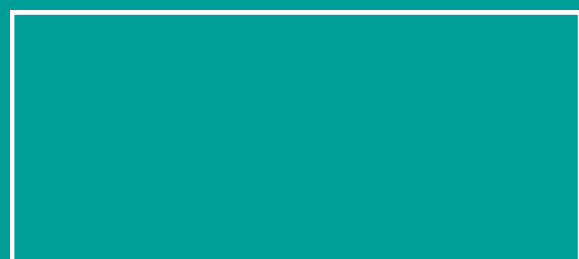
*“Pasos firmes
en un mundo incierto...”* [6]

La evolución de *Eufónica*, de “*Encuentro de la Industria Musical*” a “*Transfeminista*”, fue desarrollándose en paralelo a mi desarrollo profesional como gestora cultural, generando un posicionamiento desde la perspectiva de los derechos humanos y en el reconocimiento del vínculo entre cultura y política como fuerza transformadora.

A partir de ese momento, esta labor se orienta a generar espacios que promuevan el encuentro, el diálogo y la reflexión, impulsando acciones que fomenten el conocimiento mutuo, el respeto y la deconstrucción de estructuras y prejuicios, así como la prevención de todo tipo de violencias, a través de formatos flexibles, inclusivos, igualitarios y seguros, orientados a fortalecer la equidad y el respeto de los derechos humanos y culturales.

Lo anterior, entendiendo la cultura como un sistema de comunicación capaz de circular, producir y resignificar sentidos sociales, como una herramienta para la transformación social, fundamental para construir imaginarios más diversos y equitativos, y subsanar desigualdades históricas. En este sentido, se asume la gestión cultural como campo de acción política y social, desde el cual priorizar iniciativas que garanticen los derechos de mujeres, disidencias y sectores históricamente marginados o vulnerables para la construcción de espacios de visibilización, respeto, diálogo, reflexión, compromiso y participación como pilares fundamentales para la vida democrática. En resumen, fomentar una transformación social que garantice la inclusión plena de toda la ciudadanía. •

[6] Fragmento de la canción “26” de Mora Russo.



III.

Arte, memoria y mediaciones digitales



CAPÍTULO 9

Memoria en imágenes: preservación digital y gestión de un archivo fotográfico familiar en Jiquilpan, Michoacán

Karen Marlene Núñez Torrez
Ignacio Moreno Nava

El proyecto titulado *Memoria en imágenes* surge de una problemática significativa como es la pérdida irreversible del patrimonio visual. La fragilidad y el deterioro de las fotografías físicas, sumado al uso de anticuadas tecnologías y limitadas estrategias de conservación, ponen en riesgo la preservación de la memoria visual como un archivo fotográfico familiar que contiene no solo escenas cotidianas, sino fragmentos de la historia social, cultural y personal. La historia de cada pueblo, cada familia, se construye también mediante sus fotografías; imágenes que, además de representar momentos específicos, alojan identidades, tradiciones y cambios sociales que conforman nuestro legado cultural.

Como sabemos, el patrimonio cultural constituye el conjunto de expresiones, objetos y conocimientos que representan la historia, identidad y memoria de las comunidades. La preservación y difusión de este patrimonio son esenciales para mantener vivas las raíces culturales y promover el entendimiento intercultural. Así, en la era digital, las humanidades digitales emergen como un campo innovador que combina las tecnologías de la información con el estudio del patrimonio cultural, permitiendo la digitalización, restauración, accesibilidad y análisis de materiales históricos y culturales. Estas herramientas digitales facilitan la conservación de archivos y objetos patrimoniales, como fotografías, documentos y arte, transformando la manera en que los públicos acceden, interactúan y comprenden su legado cultural, promoviendo una relación más dinámica y participativa con la memoria colectiva.

El presente trabajo se enfoca en el proceso de digitalización y restauración de un archivo fotográfico realizado con el objetivo de conservar y difundir la memoria colectiva, protegiendo estos recursos de la destrucción física y la pérdida digital. La idea no solo consiste en salvar fotografías, sino en construir puentes entre el pasado y el presente, fortaleciendo la identidad local y promoviendo acciones culturales que involucren a la comunidad.

El patrimonio fotográfico constituye un testimonio material de la historia familiar. Sin embargo, muchas de estas imágenes se encuentran en soportes frágiles y vulnerables al deterioro progresivo debido a factores ambientales, uso, almacenamiento inadecuado y obsolescencia tecnológica.

Es así como la pérdida de estas fotografías implica también la desaparición de recuerdos, historias y referencias que enriquecen el patrimonio inmaterial.

La fotografía, considerada como un patrimonio cultural y medio de expresión, desempeña un papel fundamental en la conservación y democratización del acceso a la historia cultural, ofreciendo un camino prometedor para su preservación y promoción intergeneracional. Así, no solo se busca proteger las imágenes, sino fomentar un diálogo entre diferentes generaciones sobre la identidad cultural y la memoria colectiva en un mundo cada vez más interconectado (Winter, 2019).

Desde una perspectiva histórica en la gestión del patrimonio fotográfico, López-Ávila señala que la creación de instituciones específicas para su conservación ha contribuido a mejorar su accesibilidad y a integrarlas dentro de la cultura española contemporánea (2024). La digitalización de colecciones, como se observa en el proyecto “Europeana Photography”, ha facilitado que estas obras se conviertan en recursos fácilmente accesibles, aumentando su visibilidad en el ámbito público (López-Ávila et al., 2020; López-Ávila et al., 2021). Sin embargo, este proceso también presenta retos técnicos y éticos, en particular la necesidad de contar con infraestructura adecuada para el almacenamiento y conservación de las imágenes, así como la implementación de políticas que aseguren su preservación a largo plazo y el acceso para comunidades específicas, en especial aquellas que poseen patrimonio indígena (Aguilera, 2021; Butto, 2022). Además, la digitalización desempeña un papel vital en la educación y en promover la inclusión social, pues el uso de imágenes en contextos educativos resulta una herramienta potente para transmitir la memoria y el patrimonio cultural (Pereira et al., 2024). Esto complementa propuestas que promueven un enfoque participativo, en el que las comunidades actúan activamente en la gestión, creación y difusión de su historia y legado cultural mediante plataformas digitales (Chávez-Chuquimango y Gallardo Echenique, 2023; Hortal, 2021).

Por otra parte, la fotografía, como medio visual y cultural, es un patrimonio de gran relevancia que refleja la identidad y memoria de comunidades y sociedades a lo largo del tiempo. Su valor va más allá de ser solo un registro visual, dado que contribuye significativamente a la construcción de la memoria colectiva.

En el contexto de la digitalización, este patrimonio enfrenta tanto desafíos como oportunidades relacionadas con su accesibilidad y conservación. La relevancia de la fotografía en la cultura hispánica ha sido ampliamente reconocida, destacando la necesidad de integrar en las instituciones culturales como una estrategia clave para su valoración y conservación.

Justificación

El proyecto surge en un contexto donde la digitalización se perfila como una estrategia efectiva para la conservación patrimonial. La posibilidad de transformar fotografías físicas en archivos digitales accesibles y protegidos permite garantizar su supervivencia y facilita su divulgación. Además, en el marco de la gestión documental, las tecnologías digitales ofrecen herramientas para organizar, categorizar y compartir estos recursos de manera eficiente.

Por otra parte, la restauración digital nos da la oportunidad de recuperar detalles visuales que parecen perdidos en imágenes deterioradas, devolviéndoles belleza y vitalidad, además de facilitar análisis posteriores, usos sociales o culturales, o la puesta en línea de los archivos en plataformas abiertas de fácil acceso que fomentan la participación ciudadana fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia. El proyecto siguió un proceso sistemático que podemos dividir en varias fases: evaluación, limpieza, organización, digitalización y restauración, almacenamiento y difusión.

Metodología

1. Evaluación y selección: se inició con un reconocimiento del estado de conservación de las fotografías teniendo en cuenta su deterioro físico, importancia contextual y variedad temática.
2. Limpieza física y acondicionamiento: antes de pasar a la digitalización, las fotografías pasan por un proceso cuidadoso de limpieza física para eliminar polvo, suciedad y restos que pudieran dañar la calidad durante el escaneo. Posteriormente, se realizó un proceso de aplanado y prensado durante 15 días para facilitar la digitalización y reducir deformaciones.
3. Digitalización: se empleó un escáner RICOH en formato TIFF a 600 DPI para obtener archivos de alta calidad. La resolución adecuada garantizó la captación del menor detalle posible, esencial para la restauración y análisis posterior.
4. Restauración digital: utilizando un software especializado llamado PhotoGlory se corrigieron daños visuales: rasgaduras, grietas, manchas, coloración desigual, pérdida de detalles y desgaste superficial para regresarle a las fotografías un mejor estado visual. La restauración se realizó con un enfoque respetuoso, conservando la autenticidad y la integridad de las imágenes.
5. Clasificación y organización: los archivos se organizaron temáticamente en carpetas digitales mediante un sistema coherente, facilitando su búsqueda y gestión futura.

6. Almacenamiento y difusión: como medida de protección y acceso, todos los archivos se subieron a una plataforma en la nube institucional (OneDrive) de la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán (UCEMICH), garantizando su conservación y disponibilidad para la comunidad y las futuras generaciones.

El resultado material del proyecto fue la digitalización de 110 fotografías en formato TIFF, con versiones restauradas en PNG, que ahora conforman un archivo digital con valor histórico, cultural y emotivo. Estas imágenes permiten la visualización en diferentes plataformas, en dispositivos diversos, promoviendo su acceso y uso social.

Resultados

A nivel técnico, se lograron recuperar imágenes con daños severos, devolviéndoles nitidez, color y claridad, lo que facilita su interpretación y el reconocimiento de contextos históricos y sociales. La creación del micrositio web ha sido un paso importante en la accesibilidad a estos archivos, con presentaciones visuales de mayor calidad que conservan el valor que representan como parte del patrimonio.

Por otra parte, al almacenarlas en un espacio en la nube institucional, se ha garantizado la protección contra futuras pérdidas físicas, además de facilitar la consulta y el intercambio con otras plataformas o comunidades interesadas. De esta forma, el proyecto demuestra que, con la aplicación de las tecnologías digitales en la gestión del patrimonio cultural, en particular mediante la digitalización y restauración de fotografías, permite ampliar significativamente los resultados en términos de conservación, accesibilidad y valoración del patrimonio familiar y local.

La creación de un archivo digital con versiones restauradas y digitalizadas, no solo protege las imágenes originales del deterioro, sino que también facilita su divulgación a un público más amplio, promoviendo la difusión del patrimonio cultural en plataformas accesibles como un micrositio web. Esto fomenta la participación comunitaria y el interés por la memoria histórica, fortaleciendo la identidad cultural y preservando el legado visual de generaciones pasadas. Además, la experiencia de digitalización y restauración aporta conocimientos técnicos valiosos para futuras acciones en la gestión y protección de archivos históricos, promoviendo una intervención más informada y efectiva en la conservación del patrimonio en formatos digitales.

Reflexiones finales

Este proyecto ha permitido que la comunidad local reconozca la importancia de su patrimonio fotográfico, promoviendo acciones de preservación y valorando sus raíces culturales.

La digitalización es una herramienta poderosa para facilitar el acceso sin exclusiones, reducir riesgos y promover la participación en la conservación del patrimonio. Asimismo, la restauración digital ha permitido devolver la calidad visual a las fotografías deterioradas, acercándolas a su estado original o a un estado que preserve sus valores sentimentales.

Este proceso no solo ayuda a preservar la memoria, sino que también enriquece la narrativa visual que construimos sobre nuestra historia personal y colectiva. Es importante destacar que la gestión digital facilita también la incorporación de nuevas tecnologías, como la creación de exposiciones virtuales y actividades culturales en línea, que promueven la apropiación social del patrimonio.

En retrospectiva, la experiencia vivida durante la realización de este proyecto demuestra que la aplicación de tecnologías digitales, combinadas con metodologías cuidadosas de restauración y gestión, puede ser una estrategia efectiva para lograr una conservación patrimonial integral.

El patrimonio fotográfico no solo representa pasado, sino que contextualiza y enriquece nuestro presente, fortaleciendo nuestra identidad y ciudadanía. En ese sentido, la importancia de este trabajo radica en que la digitalización y restauración de archivos fotográficos familiares no solo preservan la historia visual, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y orgullo en las comunidades, además de ser una vía de accesibilidad y participación social.

Finalmente, se insta a investigadores, gestores culturales, instituciones y comunidades a seguir explorando y valorando las potencialidades de las nuevas tecnologías en la protección y difusión de nuestro patrimonio cultural en todas sus expresiones. ●

Referencias

Aguilera, J. (2021). Lineamientos generales para la gestión de archivos fotográficos: propuesta alternativa para México. *Documentación de las Ciencias de la información* 44(1), 105-116. <https://doi.org/10.5209/dcin.71513>

Butto, A. (2022). Condiciones de (in)accesibilidad al patrimonio fotográfico de indígenas patagónico-fueguinos. *Revista Páginas*, 14 (35). <https://doi.org/10.35305/rp.v14i35.642>

Chávez-Chuquimango, M. y Gallardo-Echenique, E. (2023). Rol de la fotografía como patrimonio cultural según fotógrafos, historiadores y curadores peruanos. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social Disertaciones*, 17 (1). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.13119>

Hortal, P. (2021). Conservación, puesta en valor y difusión del patrimonio fotográfico. estudio de caso: El archivo Jalón Ángel. *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 44(1), 15-24. <https://doi.org/10.5209/dcin.70937>

López-Ávila, M. (2024). Análisis histórico de la integración y relevancia del patrimonio fotográfico en las instituciones culturales de España. *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 47, 103-110. <https://doi.org/10.5209/dcin.95329>

López-Ávila, M., Pascual, J. y Rodríguez, A. (2021). La aplicación e incorporación de la documentación fotográfica en el patrimonio histórico-artístico. *Documentación de las ciencias de la información*, 44 (1), 25-33. <https://doi.org/10.5209/dcin.71046>

López-Ávila, M., Truyen, F. y Pascual, J. (2020). Accesibilidad y visibilidad de la fotografía patrimonial sobre Andalucía en el ámbito europeo: europea photography. *Revista Española De Documentación Científica*, 43 (2), e263. <https://doi.org/10.3989/redc.2020.2.1641>

Pereira, G., Rauber, L., Rueda, L. y Barth, M. (2024). Fotografía como memória: preservação de patrimônio cultural do museu histórico visconde de são leopoldo/rs na era digital. *Revista De Estudos De Cultura*, 9 (23). <https://doi.org/10.32748/revec.v9i23.20591>

Winter, C. (2019). La fotografía en los procesos de activación, resignificación y gestión patrimonial: los casos de Exaltación de la Cruz y San Andrés de Giles, municipios de la provincia de Buenos Aires, Argentina. *Sophia Austral*, (23), 129-151. <https://doi.org/10.4067/s0719-56052019000100129>

CAPÍTULO 10

Espacios expositivos virtuales. Una herramienta para mostrar las colecciones de las instituciones educativas: el caso de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, CDMX

Karla Guadalupe Bustos Pérez

El presente texto aborda la importancia que poseen las nuevas tecnologías para atraer nuevos públicos y audiencias^[7] a las exposiciones que se generan en las instituciones educativas. En este caso, se aborda, específicamente, la experiencia de la autora en la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH).

En concreto, se hará referencia a la exposición sobre rituales mortuorios El fin que es principio y continuo. Reflexiones en torno a la muerte, realizada de diciembre de 2021 a enero de 2022, presentada para la comunidad de la ENAH y para el público en general. La manera en la que se realizó esta exposición, las herramientas utilizadas, así como su alcance, muestran potencialidades para extender su implementación en diversos temas y atraer diversas audiencias, especialmente jóvenes.

En México, para el año 2020, algunas universidades y museos contaban con galerías albergadas en la web^[8]. Durante la pandemia de COVID-19, esta modalidad se volvió más común, ya que la virtualidad se volvió la manera más conveniente para seguir con la vida cultural, no sólo en este país, sino en el mundo. En cuanto a las instituciones especializadas en colecciones científicas con espacios virtuales nos encontramos que éstas se dedicaban a publicar carteles con información de interés, más no así de las colecciones propias o que representaran sus investigaciones.

Durante el confinamiento, que transcurrió de marzo de 2020 a finales del 2022 el Departamento de Difusión Cultural de la ENAH buscó herramientas que complementaran la labor de divulgación que en ese momento se realizaban, pero de manera virtual.

[7] Se hace la distinción entre públicos y audiencias, porque consideramos como públicos aquellos grupos que son beneficiarios de las actividades culturales de manera presencial. Y entendemos como audiencias como aquellos grupos que participarán por medio de los medios masivos.

[8] Algunas de las Universidades que se revisaron en el año 2020 fueron: Museo Virtual de la Universidad de Nuevo León (<http://www.museovirtual.uanl.mx>), Universidad del Sur de Dinamarca (<https://scienceinyoureyes.com/posters.html>), Museo Virtual de la Universidad de Barcelona (<http://www.ub.edu/museuvirtual/>). Para el día de hoy ninguna tiene abiertas sus galerías virtuales abiertas.

No solo la Escuela tenía las puertas cerradas, sino que el estudiantado buscaba otras formas de estar en contacto con el resto de la comunidad.

Dado que se cuenta con un espacio expositivo dentro de las instalaciones de la ENAH, se quiso dar continuidad al proyecto de exhibiciones. No sólo se dio oportunidad de que se siguieran adelante los proyectos programados, sino que también se abrió la posibilidad de que otras audiencias conocieran la labor que se realizaba desde la Escuela en ese momento.

Pablo Álvarez y Juan Rubén Benjumea plantean que los museos virtuales introducen "la posibilidad de ofrecer servicios complementarios a los tradicionales como exposiciones virtuales, foros de opinión, contenidos lúdico-didácticos, itinerarios temáticos, trabajos de investigación sobre las colecciones, etc." (Álvarez Domínguez & Benjumea Cobano, 2011, p. 36). Tomando en cuenta esas posibilidades, se consideró importante que la escuela contara con un espacio virtual para albergar exposiciones, para poder realizar divulgación haciendo uso de las nuevas tecnologías y, de esta manera, poder llegar a más audiencias.

La propuesta se enfocó a presentar parte del acervo fotográfico con el que cuenta la ENAH, resultado del XXXV Concurso de Fotografía Antropológica. Tratamientos funerarios. Además, en la curaduría se sumó material de acervos particulares del personal del Departamento y de personas externas a la comunidad, a las cuales se les hizo la invitación directa para compartir sus fotografías.

El objetivo principal fue presentar las colecciones de diversos rituales mortuorios mediante una galería virtual, en la que se integraron no sólo fotografías tomadas en diversos lugares en México, sino también en el extranjero. Se mostraban las diversas maneras que las personas viven el tránsito de la vida a la muerte y los ritos asociados a este hecho, lo cual era relevante en un contexto en el cual era difícil realizar funerales y marchas.

Con este ejercicio se construyó la participación de la comunidad para futuros proyectos. Además, se hicieron lazos entre la comunidad de la ENAH con diversas audiencias, por lo cual se visibilizó el trabajo de la antropología visual y su campo de acción. También se promovió una nueva forma de narrativa de exposición, así como de la difusión y divulgación del patrimonio cultural. En cuanto a la manera de plantear el proyecto, se pensó como lo dice Magdalena Castrejón:

La educación constituye uno de los pilares básicos sobre los que se sustentan los parámetros de la Museología Social, por lo que establecer redes de trabajo con las instituciones que desarrollan la educación formal, será uno de los caminos clave para que los museos actuales afronten sus responsabilidades para con la ciudadanía (Castejón Ibáñez, 2023, p. 57).

Mostrar el trabajo de la comunidad escolar a la comunidad ENAH, a las personas que apoyaron el proyecto y allegados, así como a las audiencias interesadas en el tema que de una u otra manera visitaron la exposición, fueron elementos clave, como menciona Castrejón, para el buen recibimiento de este ejercicio.

Debido a que el proyecto se encaminó a difundir el patrimonio cultural fotográfico del acervo de la escuela, el enfoque de trabajo elegido fue la museología social, la cual se entiende como la manera en que le damos importancia a los objetos y donde los recursos son útiles para el desarrollo de estos y de los públicos que los están observando. Se consideró que la formación continua de las audiencias es importante, por lo que deberían estar vinculadas a otro tipo de actividades en la institución. En definitiva, se buscó ampliar la visión sobre los temas de investigación que se realizan en la ENAH, en este caso de antropología visual y social, de manera que se pudieron mostrar de manera virtual algunos de los resultados del trabajo de campo realizado, así como del concurso de fotografía para que las audiencias ajenas a la Escuela los conocieran.

Con relación al contenido y curaduría cito parte de la cédula introductoria para explicar lo que se mostró: “(la exposición) les invita a recorrer de manera gráfica y literaria, a través de cinco secciones, distintas prácticas culturales en torno a la muerte”.

En cuanto a la presentación final se realizó un guión que con los siguientes ejes: supervivencia, conservación, prolongación de la vida, prácticas funerarias, los que no se olvidan y epílogo.

A partir de estos, se pudo ejemplificar cómo se realizan estos rituales, partiendo de la no distinción entre personas, pero reconociendo las diferencias económicas y sociales, ya que a partir de estas podemos hacer subgrupos, como criterios como gastos, creencias, edad, ropa, etc.

Para la evaluación del proyecto se realizó el seguimiento de audiencias, así como de los comentarios vertidos sobre su visita, así como el seguimiento en las redes sociales de la ENAH, donde se podía conocer el tipo de personas que la visitaron y recibir una retroalimentación.

Sin embargo, a pesar de que el proyecto fue sustentado y llevado a cabo de manera exitosa, nos encontramos con dificultades que también es necesario mencionar. La primera de ellas nos remite a la plataforma que albergó la exposición. En un primer momento se utilizó *Thinglink*, en la cual se realizaron otras exposiciones. La plataforma funcionaba muy bien para nuestro objetivo, pero debía pagarse con una periodicidad anual y la institución no contaba con ese recurso, de manera que éste se pagaba a título personal.

Por lo tanto, después de hacer la inauguración virtual y de tener varias visitas, fue necesario migrar a otra: *Artsteps*, plataforma de acceso gratuito que ofrecía las herramientas y recursos suficientes para poder elaborar el trabajo requerido. La exposición quedó montada en ella, ya de manera permanente.

El problema de migrar la exposición fue que perdimos todos los datos almacenados y la contabilidad de visitantes, así como los comentarios y la retroalimentación que se vertieron en ella. Otra dificultad que enfrentamos fue que las plataformas utilizadas no son compatibles entre sí, por lo que fue necesario rehacer por completo el trabajo.

No obstante, esto también fue una ventaja, porque ofreció la oportunidad de mejorar el recorrido y la calidad de la información. El hecho de migrar hacia una nueva plataforma nos llevó a conocer otras herramientas, nos condujo a realizar un mejor diseño y una mejor presentación de la exposición y nos permitió integrar de una manera los recursos de audio y video.

Más allá de la posibilidad de ofrecer servicios complementarios en un contexto en el cual no se podía asistir de manera presencial a los recintos museísticos, las experiencias como las exposiciones virtuales siguen siendo una herramienta que no debe descartarse. El hecho de que una institución como la ENAH haya podido realizar estos trabajos fue de importancia, no sólo por el uso de las nuevas tecnologías, sino también como institución de vanguardia, al mostrar sus colecciones a diversas audiencias.

Así pues, se siguieron los principios de la museografía social, en la que gracias a la curaduría de las imágenes se pudo “...potenciar la función social ..., dar el paso de la importancia del objeto, al protagonismo del sujeto como portador de la memoria (individuo y comunidad) ...” (Corral & Fraile, 2018, p. 43), en un momento en el que las reflexiones sobre la muerte y la partida eran un tema especialmente sensible, y en el que muchas personas tuvieron que sobrellevar la muerte de sus seres queridos de maneras distintas a lo que acostumbraban.

En definitiva, es relevante que una institución educativa como la ENAH, que cuenta con colecciones propias, se decidiera a mostrarlas para que, de una u otra manera públicos, audiencias o comunidades las conocieran. Fue un trabajo de divulgación relevante, pues se expuso parte del trabajo del alumnado, así como de las y los investigadores que guían a los jóvenes en su labor escolar. Además, puso de relieve las potencialidades de las nuevas tecnologías para la museología social, como “una herramienta a disposición de las comunidades para la resistencia, visibilización e inclusión” (Bartolomé et al., 2019, p. 125). •

Referencias

Álvarez Domínguez, P., & Benjumea Cobano, J. R. (2011). Aproximación al Museo Contemporáneo: Entre el templo y el supermercado cultural. *Arte y Políticas de Identidad*, 5, 27–42. <https://revistas.um.es/reapi/article/view/146201>

Álvarez Domínguez, P., Rubén Benjumea Cobano, J., de Museólogos Museógrafos de Andalucía, A., & Álvarez Domínguez Juan Rubén Benjumea Cobano, P. D. (2011). Aproximación al Museo Contemporáneo Entre el templo y el supermercado cultural. In *Arte y políticas de identidad* (Vol. 5). <http://revistas.um.es/ap>

Bartolomé, O., Casado, L., Jeria, V., & Zabala, M. (2019). Dossier: New Museology, Social Museology. *Revista Del Museo de Antropología*, 12(2), 123–128. <https://doi.org/10.31048/1852.4826.V12.N2.25236>

Bartolomé, O.; Casado, L.; Jeria, V. & Zabala, M. (2019). Dossier: Nueva Museología, Museología Social. *Revista Del Museo De Antropología*, 12(2), 123-128. <https://doi.org/10.31048/1852.4826.v12.n2.25236>

Castejón Ibáñez, M. (2023). Museología social, prácticas artísticas colaborativas y la metodología de aprendizaje servicio: puntos de encuentro y líneas de acción. *Tercio Creciente*, 43–59. <https://doi.org/10.17561/rtc.24.7499>

Corral, Ó. N., & Fraile, J. G. (2018). La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid. *E-Cadernos CES*, 30. <https://doi.org/10.4000/eces.3722>

CAPÍTULO 11

Abrir la casa y visibilizar. El trabajo gestionante de Ana Gallardo

Ana Eugenia Gilardi

Este texto ofrece un orden de lectura a la práctica artística de Ana Gallardo (1958, Argentina) desde la dimensión política, activista, pedagógica y de gestión. Ella trabaja principalmente la performance y la gestión independiente orientada a promover y acompañar artistas jóvenes, visibilizar prácticas que están fuera de los circuitos comerciales del arte, y a artistas mujeres con trayectorias no reconocidas por el sistema artístico hegemónico.

Su poder de convocar y vincular ha sido fundamental en la escena de Buenos Aires, especialmente a partir de la primera década del Siglo XX y, posteriormente, en la Ciudad de México, donde abrió una sede de La Verdi, su último espacio de gestión. Allí desplegó los mismos mecanismos vinculantes de la primera sede, trenzó relaciones y se posicionó en la escena artística local. Su práctica convoca a otras personas a través de procesos relacionales y colectivos que son resultado de una interacción de largo aliento, tiempo en el que construye lazos que en muchas ocasiones derivan en vínculos afectivos. Sus performances, su trabajo gestionante, curatorial y pedagógico tienen características particulares y elementos transversales como el deseo, la rebelión contra el sistema hegemónico, los agenciamientos y el potencial transformador del arte.

El texto, presenta el trabajo gestionante de Ana Gallardo a través del cual abre su casa y visibiliza, como estrategias políticas, gestos concretos que actúan en respuesta a la precariedad. En él, se identifica cómo se construye y qué define su modo de gestionar que descoloniza el conocimiento en el arte, incorpora la noción de cuidado y crea una curaduría de la escena artística local, subrayando los límites de su mirada y sus efectos en el contexto del arte. Asimismo, aborda La Verdi como caso específico, en base al testimonio (de artistas y curadores que fueron parte de sus últimos espacios de gestión) destacando su valor y uso como acto de reivindicación. En especial, se destacan dos rasgos que distinguen y potencian los modos de gestión de Ana Gallardo: el uso del taller y la noción de comunidad. Los orígenes del trabajo gestionante de Ana son parte de una práctica artística y política que interviene en el circuito del arte desde finales de la década del 80 del Siglo XX en Buenos Aires y, desde 2018 hasta la fecha, en CDMX.

Forest (2013-2014) y La Verdi (2014 hasta la fecha) son sus últimos y más consolidados espacios de gestión que nacieron en un escenario abonado por otras prácticas autogestivas, surgidas en la década del 2000 en Buenos Aires. Sin embargo, las iniciativas anteriores de Ana, aunque más embrionarias, son significativas porque aparecieron en una escena artística des poblada de espacios donde exhibir las prácticas artísticas.

En palabras de Ana:

Los dos espacios iniciaron para pensar las cuestiones de la práctica contemporánea, para desaprender, reordenar, dar lugar a quien no lo tiene; jerarquizar todo eso que el poder de turno violenta. Este gesto, se puede pensar de manera colectiva o en compañía de otros, de ellos, de los pares. Sola, no tiene sentido. Los dos espacios fueron y son aglutinadores.

Ana sostiene su trabajo gestionante desde los inicios de su práctica artística. El primer espacio que abrió para mostrar otras obras, fue su propia casa y algunos talleres que le prestaban para organizar eventos colectivos. Fueron iniciativas experimentales, carecen de genealogía previa y no tenían el terreno preparado de la escena artística de inicios del Siglo XXI. La dificultad para historizarlas radica en que no existe registro de ellas, más que la memoria de la artista y quienes participaron y algunas fotografías caseras.

En este sentido, su trabajo gestionante es performático y evidencia el desafío de reconstruir a partir de la memoria oral y los testimonios. Aun cuando han mutado de espacio físico, estructura o nombre, estas experiencias son siempre situadas y se configuran en relación con la forma que tiene Ana de crear territorio: expansiva y vinculante.

Demos visibilidad

La lógica de su gestión es asumir un compromiso y ceder el tiempo que la colectividad le resta al trabajo individual de taller. Es importante señalar que la práctica artística de Ana opera en relación inseparable con la práctica pedagógica (a través de las clínicas, en la educación formal e informal) y con la práctica de la gestión de espacios, artistas, programas. En este sentido, la práctica se entiende como un todo que no se puede disociar. Gestionar desde La Verdi es hacer arte, su trabajo gestionante es intrínseco a su práctica artística.

Ana es quien gesta e impulsa las ideas, invita a pensar en conjunto, cocina, financia. Es la primera que llega y la última que se va de cada evento. Hace lo que espera de las y los artistas: ocuparse de la comunidad brindando atención y energía para transformar un estado de cosas. Entrega lo que no recibió, produce y construye para quienes no tienen lo que ella no tuvo.

Ana cree en el ejercicio de una práctica artística que trascienda el trabajo individual en el taller y se preocupe por transformar su entorno. Su estrategia para lograrlo es democratizar los recursos y politizar el taller ocupándolo como espacio de expansión. Consigue un lugar y lo financia para que otras y otros artistas lo usen como taller para producir su obra, a cambio de que se visibilicen entre sí. Si bien Ana no es propietaria de los espacios, pagar la renta o recibir el préstamo del lugar le otorga el poder de decidir qué, con quiénes y cómo gestionar. Es tan consciente de sus limitaciones y precariedades como de sus recursos y posibilidades como artista. Sostiene:

Demos visibilidad, tenemos un poder. El arte va más allá de la práctica, el proceso, hacer obra y estar encerrada idílicamente en el taller, por lo que los encuentros artísticos o pensar la práctica, estar activo, pensar el mundo, pensar desde la obra todos estos problemas que decimos que pensamos en la práctica, tendrían que ser transformadores. Si hay un grupo de artistas que está trabajando dentro de un sistema, algo tendría que hacer para cambiar.

Ana trabaja para transformar el sistema del arte ampliando los espacios para las prácticas. Si bien es la jefa porque tiene el poder, responsabiliza a cada artista de producir a un otro u otra, para mostrar su trabajo en el taller y ese gesto resitúa el poder de visibilizar. Su manera de dar implica algo a cambio y eso compromete el intercambio. Ofrece un taller y la obligación es abrirlo para mostrar a alguien más. De esa manera, asegura el fortalecimiento y sostén de la red que crea su trabajo gestionante, que sostiene y la sostiene.

El error fue dar

La primera sede de La Verdi abrió en Buenos Aires, en 2014. Reunía talleres donde cada artista producía su obra durante una residencia para “pensar colectivamente” acciones para abrir los talleres al público. Cada mes se organizaba un evento diferente relacionado con el cine, la música, la lectura, para mostrar las prácticas de los artistas en residencia y las de otras y otros, asegurando la expansión de la red. Para Ana no todas las personas trabajan en un proyecto conjunto, y quien trabaja tiene poder. Así lo razona: “quien lleva esa energía tiene poder (...). Hay que trabajar, y no hay que trabajar para *uno solo* (...). Solamente *estar* en colectivo no sirve de nada, y para hacer cosas tenés que colaborar”.

Ana realiza una gestión colectiva que opera al margen de la gestión pública y del mercado del arte. Se sostiene con la fuerza de una red humana afectiva y de trabajo porque es una artista con un gran poder de convocatoria y una poderosa capacidad para el acompañamiento. Tal vez ella no lo lee en clave colectiva, pero la red está presente, no es metafórica y propone:

Generar esas conexiones, esos vínculos o dar visibilidad a todo aquello que me parece que también puede ser propio. En esa convivencia, en esos encuentros, se arma otro tipo de comunidad, pero no la de pensar... o sea no es propio, pero es una posibilidad. Generalmente, se tiene como idea comunitaria colectiva todo aquello que se gesta desde los intereses propios, de todos al mismo tiempo y hay una paridad: todos pagamos el alquiler, todos pagamos la luz, todos nos juntamos una vez por semana a hablar, a pensar y todos discutimos derechos y obligaciones. Lo que pasaba en La Verdi (y lo que pasa generalmente) es que soy yo la que está dando órdenes, diciendo, poniendo las fechas, hacé esto... Es más maternal, si querés.

Su testimonio delinea una figura materna que manda, paga, encuadra, dice: "no te vayas, esta es tu casa". Abre para integrar y educa en cómo se hacen las gestiones. Representa una imagen potente que los testimonios de artistas refuerzan, en un marco familiar de afectividad y acompañamiento.

Es interesante la operación de Ana en torno a los roles. Ella dice que el sistema del arte simboliza su padre y le discute, y en su trabajo gestionante ocupa el rol de una madre -entre autoritaria y amorosa- que cobija mientras demanda, incluye mientras ordena, proyecta sus propios deseos mientras busca colectivizarlos. Ejerce el poder hacia adentro mientras batalla contra él resistiendo hacia fuera, por lo cual, sus iniciativas fracasan debido a la imposición de sus propios intereses al resto, quienes no necesariamente comparten la idea de lo colectivo. Así lo asume:

Entiendo que el error fue dar, eso no funciona. El error fue invitar a gente por afectos o necesidad de esas personas, e imponer lo colectivo como intercambio. Nunca fue una práctica colectiva, sino que ese intercambio fue un pago y ese pago es simbólico: esta plataforma la tenés que compartir con alguien que no tiene, como un intercambio para ampliar la red.

Para ella es justo que quienes se dedican al arte no paguen, porque conoce los recursos que requiere participar de una residencia en otro país o gestionar una exposición. Sin embargo, el ejercicio de dar no es desinteresado y eso problematiza los conceptos porque lo colectivo no es una invitación que emerge del deseo, sino de la obligación. No concibe otra manera de hacer las cosas más que el intercambio como estrategia para que la red siga creciendo. Ella busca transformar la escena desde el lugar que construye en el sistema del arte, ya sea como empleada en una galería o como líder en sus proyectos de gestión. Independientemente de su rol, reconoce y ejerce el poder que tiene para visibilizar.

Agradecer y reivindicar a través del testimonio

Un testimonio es el relato de un suceso narrado en primera persona, en el cual la persona que narra ha vivido o atestiguado los hechos, vinculados con su vida en general o con alguna situación relevante.

El testimonio expresa la necesidad de denunciar alguna experiencia de injusticia y es producido, en ocasiones, con una finalidad política. Su principal función es “comunicar o denunciar, incitar una respuesta de su audiencia” buscando el resarcimiento y reclamando “la justicia social”, lo que contribuye a la memoria social e histórica e impulsa acciones sociales que buscan transformar la realidad (Macleod, 2020, p. 40).

En el marco de este texto, el testimonio, además de reclamar un cambio social, también denota su dimensión afectiva. Los testimonios funcionan como un acto de agradecimiento, reivindicación y resistencia pronunciados por una voz colectiva, en este caso, por la comunidad artística que fue y es parte de las iniciativas de Ana.

El testimonio recrea el pasado y confiere explicaciones al presente en el momento de la enunciación (Castañeda, 2019). La suma de testimonios como herramienta para recuperar ciertos saberes aún no registrados (Rodríguez, 2013), permite una reconstrucción, siempre incompleta, de acontecimientos que recuperan registros de las vivencias relatadas. Estas provienen de un cuerpo y de una experiencia en particular, y se amplían a quien las escucha a través de la narración.

Si el testimonio es una vía de acceso a la experiencia de las personas, su polifonía implícita ofrece múltiples entradas a una diversidad de experiencias que configuran la forma de gestionar de Ana. Una de las preguntas realizadas a las y los entrevistados fue ¿qué sujeto político representa ella y cómo lo hace a través de su gestión? Para esto, se recogen algunas voces como la de Guido Yannitto (Argentina, 1981). Guido fue uno de los artistas invitados por quienes tenían taller en Forest. Exhibir su obra en el espacio de alguien más le permitió sumarse a una comunidad en constante expansión. Así cuenta la experiencia:

Era bastante *under* todo (...) Ana rescataba artistas de una época y los ponía en diálogo con artistas jóvenes que estaban arrancando (...) Se armaba fiesta (...) Ana siempre convocó mucho, en todo lo que hacía. Era muy relajado el ambiente, estaba bueno, muy experimental... Invitaba gente que pruebe cosas... Ahí mostró toda *la banda* (...) Y ese sentido de comunidad, de casa, ¿viste? Eran eventos muy multitudinarios que iba todo el mundo, desde coleccionistas muy top a artistas muy jóvenes (...) Tiene esa cosa tan de madre, se considera como la madre del arte.

Los testimonios de artistas confrontan el de Ana para quien lo colectivo nunca existió en sentido estricto. Sin embargo, estos, identifican en sus espacios cualidades como contención, familia, afecto, noción de comunidad. Perciben espacios relajados y experimentales donde animarse a probar, en los que errar no está condenado.

Los testimonios sobre su gestión afirman que la sororidad y la producción de conocimiento “con” son constitutivas de la gestión de Ana. Hace de la *solidaridad cultural* un modo de gestión. De acuerdo con esas voces, Ana hace comunidad con su trabajo gestionante lo cual contradice lo que ella percibe- o asume- como comunidad. Ella siente soledad en la colectividad que reúne y lo atribuye a la falta de intereses en común. Sin embargo, todas las personas testimoniando coincidieron en que hacer comunidad y crear familia son rasgos que distinguen su gestión en todas las etapas. Nina Fiocco, quien es su compañera de trabajo más reciente, lo confirma:

Pone en campo no sólo su saber, su persona, su espacio, su casa, sino también logra activar desde ahí estas dinámicas. Lo hace con el interés de apoyar *de verdad* cosas que, por supuesto, le interesan (...) La solidaridad auténtica surge de estos intereses, y también de ponerlo en común *desde* esos intereses comunes. Garantiza la libertad para que el otro haga lo suyo. Ana es una persona muy equitativa, muy justa en términos del manejo de cualquier tipo de recursos. Y esto lo aprecio, pienso que es raro en el mundo de la cultura.

La comunidad se crea al poner en común los recursos, independientemente de si los intereses o deseos son compartidos por ese colectivo.

Descolonizar creando pequeños foros

Ninguna narrativa puede contener todos los sucesos porque siempre hay límites que configuran el lugar de enunciación que determina lo que se incluye, produciendo nuevos silencios (Spivak, 2003; Castillejo, 2007; Macleod 2020). Lo importante es reconocer la trama de poder subyacente en todo relato histórico y actuar sobre sus espacios de intervención. En palabras de Ana: “la historia del arte está escrita desde la inteligencia intelectual y no emocional (...) El poder habla de lo que le interesa hablar y no indaga en otra cosa que no esté dentro de su mapeo. Esos límites cada uno los tiene (...) Uno dentro de ese límite se mueve, visibiliza, sufre, etc. Yo estoy en el mío”.

Si bien uno de los principales rasgos de su trabajo gestionante es la inclusión, se rige por su mirada expandida pero limitada, como todas. Ana amplía la escena artística visible creando su propio mapeo: una propuesta curatorial configurada desde los afectos y la intuición.

La manera en que es contada la historia, por quiénes, desde dónde y en qué condiciones, deja al descubierto las relaciones entre el poder y el saber (Curiel, 2009). De acuerdo con la autora, para descolonizar el conocimiento y el feminismo urge revisar otras historias que han sido ignoradas por la colonización y la colonialidad, situándolas en sus contextos particulares y analizarlas desde una perspectiva que articule distintos niveles de opresión.

Curiel define la descolonización como un posicionamiento político que permea todas las dimensiones de la vida, confronta la universalización y reconoce otras formas de construir conocimientos desde diversos territorios, teniendo en cuenta sus condiciones específicas de producción. Una de esas dimensiones puede ser el conocimiento que se genera a través del arte y la forma concreta de descolonizar sería dejar de considerar como únicas y válidas las referencias que se imponen desde los centros de poder y proponer formas propias.

Claudio Iglesias (2018) tiene dos gestos que ilustran la forma en que se narra la historia: hablar del trabajo de alguien sin haber conversado con esa persona y validar su práctica en relación con un marco referencial legitimado externamente. En su libro *Corazón y realidad* (2018), el autor cita a Ana Gallardo como una de las dos mujeres que aportaron rasgos diferenciales a la práctica artística argentina del momento y comenta brevemente tres exposiciones suyas: *Cadáver exquisito* (2001), *Patrimonio* (2003) y *La hiedra* (2006). Iglesias reseña estos proyectos destacando su aporte al fortalecimiento de la perspectiva feminista, el uso político de los objetos recuperados e incluidos en las instalaciones o performances, y el lugar de enunciación construido en la primera persona. Sin embargo, para demostrar el valor de estas obras y su articulación con la escena artística, Iglesias acude a referencias internacionales. Esto confronta con la formación autodidacta de Ana y su particular modo de construir conocimiento, anclado en la práctica. Cuando ella produjo esas piezas no conocía las artistas con las que Iglesias la vincula. En sus palabras:

Yo la verdad es que no tenía referentes, empecé a conocer el arte contemporáneo después. Yo no leía, de hecho, no leo. Estoy empezando a leer ahora (...). Entonces, te das cuenta que cuando ellos escriben la historia, la escriben con su saber, no con el saber de uno. Yo discuto y sigo discutiendo en este mundo de maltrato esas comparaciones. Es colonialista el pensamiento este. Sophie Calle ^[9] ya lo hizo, ¿y?, ¿cuál es el problema con que lo haya hecho? Esa cuestión de la autoría y de la hegemonía de los discursos europeos, sobre todo, me parece que es un pensamiento dominante del patriarcado. Hay alguien que inventó algo y entonces vos no podés transitar por ahí. Me cago en eso porque para mí, justamente la cuestión sentimental, biográfica, personal de cada autor, es la característica.

Los procesos de descolonización del saber comienzan con el reconocimiento de aquellos saberes que surgen de prácticas no centralizadas y políticas, porque crean resistencia y tensionan la relación entre el conocimiento y el poder.

[9] Sophie Calle es la artista con la que Iglesias la compara, una de las pioneras del arte autorreferencial.

Por esta razón, y para sostener coherencia entre la perspectiva de Ana y la de la autora, se tuvo especial cuidado de no imponer conceptos, sino identificar los que emergen de su práctica artística y los testimonios en torno a la misma.

Ochy Curiel (2009) critica, desde la teoría descolonial, la producción del conocimiento académico que proviene de los centros de poder como una cuestión política además de epistémica. De acuerdo con Curiel la práctica y la experiencia *siempre* producen conocimiento, aunque no se teorice sobre él o no se valide. No sólo se trata de construir conocimiento de otras maneras, sino de cómo ponerlo en circulación.

Ana se rebela desde su contexto y condiciones de producción, reconoce sus privilegios e identifica su lucha, se pronuncia contra el individualismo del trabajo artístico ensimismado en el taller. Así enuncia los propósitos de su gestión: “habitar el espacio, generar actividades y contenidos, pensar la práctica y los bordes, dar visibilidad a artistas que no tenían posibilidad de ser visibles en un espacio que es endogámico, cerrado”. Pone en práctica sus propósitos creando encuentros que pueden devenir en una fiesta o materializarse en gestos cotidianos como cocinar para otras personas, abrir su casa y disponer mantas para que la gente se abrigue durante los eventos. En sus palabras:

Siento claramente que el arte contemporáneo también es bastante autoritario en cómo se piensa la visibilidad. Por qué se hacen visibles unas prácticas y no otras, por qué ciertos discursos son más poderosos, qué poder tiene el mercado, los curadores en este sistema. Entonces, estos pequeños foros que intento armar son para romper un poco esa escena endogámica. Me interesa mucho el cariño, el afecto. Creo que es la única manera que podemos armar una escena diferente.

Situar la producción del saber en el marco de la estructura patriarcal permite reconocer la subordinación sistémica que afectó principalmente a las mujeres (Curiel, 2017) y seguir cuestionando la existencia de una única historia que niega la multiplicidad. En esos *pequeños foros* donde convergen prácticas y afectos, Ana perfila un territorio más inclusivo, descentralizado y descolonizado que da lugar a otras historias del arte.

Este proceso determinado por las cuestiones de género, tiene lugar en la modernidad y es problematizado por Rita Segato: “la minorización hace referencia a la representación y a la posición de las mujeres en el pensamiento social” (Segato, 2016, p. 98), creando un espacio limitado cuyos temas han sido orillados a los ámbitos íntimo y doméstico. Identifica este proceso con los inicios de la modernidad, por el impacto que tuvo en las relaciones humanas y de género.

De acuerdo con la autora, si bien el género está presente en la estructura social antes de la modernidad, ésta lo resignifica y sus sentidos cambian al sumirse bajo otro sistema normativo. Lo minorizado se percibe marginal frente a cuestiones consideradas más valiosas, y esa estructura bifurca la vida pública de la privada, asignándole preponderancia a la primera. Esta coyuntura está vinculada con “la creencia moderna de que todo lo relativo al tema de las relaciones de género es clasificable dentro del ámbito de lo privado y de lo íntimo” (Segato, 2016, p. 103), lo cual masculiniza lo institucional y despolitiza lo doméstico.

Segato subraya que el Estado y su historia son patriarcales. El patriarcado constituye el embrión de las violencias cuya presencia se ha neutralizado por su existencia histórica, a pesar de sus transformaciones, como la que ocurre con la conquista y la colonización. Asimismo, explica que el patriarcado es precolonial, pero de intensidad e impacto bajos, aún con su estructura de género jerárquica (por lo tanto violenta) donde el rol de los hombres era prestigioso y el de las mujeres subvalorado. La explicación que ofrece es que la mujer en comunidad tiene mayor protección y, si bien el suyo era un ámbito desprestigiado, no pertenecía a la esfera íntima ni privada. El cambio se produce con la nuclearización moderna de la familia que, a través de la colonización, privatiza el ámbito de lo doméstico despolitizándolo, al tiempo que lo desvaloriza.

La estructura del patriarcado está en la base de las violencias y atraviesa todas las dimensiones de la vida. De ella emergen otras vías que las mujeres trazan, y permiten reconstruir una trama comunitaria. Lo relacional y lo plural suponen lo recíproco y actúan en resistencia al capitalismo a través de los afectos (Segato, 2016; Ahmed, 2017). La violencia patriarcal vinculada al sexismo y la dominación masculina impacta más allá de las mujeres, desde las categorías de clase, raza y género. Por eso importa que el feminismo incluya en su análisis las vivencias personales desde cada posición particular (Curiel, 2017).

El feminismo permitió luchar contra las consecuencias del pensamiento patriarcal y sexista que fomentaba la competencia entre mujeres, posibilitando un contexto de solidaridad que diera protección a sus intereses comunes. La sororidad expresa esa solidaridad política (Hooks 2017), rebasando la afinidad y el reconocimiento mutuo de las experiencias de vida de las mujeres, para construir una lucha contra *toda* injusticia provocada por el patriarcado. Esto fue posible a partir del reconocimiento de la subordinación de unas mujeres -más poderosas- a otras, ejerciendo sobre ellas la explotación. La sororidad es una tarea concreta: “hacer de la solidaridad política una realidad” (Hooks 2017, 39).

Ana Gallardo atiende la minorización de las mujeres viejas en su trabajo gestionante al darles su lugar; repolitiza el ámbito íntimo y afectivo asignado históricamente a las mujeres y señala la importancia de reflexionar sobre lo considerado marginal.

Empujar el desborde

María Puig de la Bellacasa (2012) retoma el conocimiento situado de Haraway (1995) y lo propone “como una forma de pensamiento con cuidado” por su naturaleza relacional, porque toda trama de relaciones surge a partir de algo, no es preexistente a las personas. El cuidado permite una implicación con la realidad que reconoce la interdependencia mutua, una red que sostiene el pensar-con como: “Una forma relacional de pensamiento (que) crea patrones nuevos a partir de multiplicidades previas, interviniendo por vía de la adición de capas de sentido más que por la mera deconstrucción de, o adaptación a, categorías anteriores” (Puig, 2012, p. 3).

De acuerdo con Puig, *pensar-con* es un gesto que no niega la divergencia que surge cuando se pone en juego lo colectivo, sino que invita a transgredir las categorías para proponer otras, que permitan adentrarse en la complejidad y sumar experiencias. En el *pensar-con* existe una polifonía y una trama de conexiones donde lo plural no impide el reconocimiento de las voces, sino que desafía la endogamia tradicional del pensamiento académico. Pensar-con crea relaciones y comunidad: un espacio donde los pensamientos que convergen no se anulan unos a otros, sino que buscan crear intersecciones. El pensamiento con cuidado es amoroso, sin que esto niegue el conflicto propio de toda confluencia de energías. Para Puig es: “un pensamiento-con rico, colectivo, interdependiente, aunque no sin rugosidades (...) El conocimiento vinculado, el *pensar-con*, implica, más que observar desde la distancia, dejarse afectar” (Puig, 2012, p. 8, 15).

El *pensamiento-con* busca la transformación de un estado de cosas, abrazando la complejidad que supone el reto de lo colectivo. En diálogo con estas ideas, Verónica Gago propone que: “la experiencia de pensar *juntas* se siente en el cuerpo como potencia de una idea (...) conocer es una práctica política. Una forma propia del saber feminista es confiar en la inteligencia colectiva, que es algo más que la suma de individuos y también algo más que un consenso” (Gago, 2019, p. 165).

Para Ana, la práctica artística es política, tiene que ver con la construcción colectiva de conocimientos y la consolidación de redes. Su práctica recoge estas ideas del cuidado y lo colectivo. Para ella “invitar artistas a hacer cosas es una manera de estudiar lo contemporáneo: ¿qué está pasando con toda esa gente que anda circulando por ahí, y uno no entiende qué hacen o por qué? Estudiar con el otro es la mejor manera”.

Cuando Ana invita artistas a participar en sus espacios de gestión, configura un mapeo de prácticas-otras, una curaduría que responde a su mirada expandida de las prácticas, que termina ampliando la historia del arte al configurar otro escenario y contar microhistorias. En consonancia con estas ideas, opina Nina Fiocco que:

Las formas de Ana apuntan a estrategias y formas de hacer distinto, que realmente construyan (...) otro modelo. Por supuesto que están en diálogo con un sistema hegemónico (...). Pero pienso que, fundamentalmente, el efecto que hacen es empujar el desborde (...) Desbordar otros modelos *auténticamente*, no desde la absorción (...) dentro de un sistema hegemónico, sino más bien de pensar cómo se pueden vivir formas de hacer *desde ese desborde mismo*.

Para Sara Ahmed (2017) “vivir una vida feminista” significa preguntarnos éticamente cómo vivir mejor en contextos desiguales e injustos, cómo crear relaciones equitativas con nuestro entorno, cómo descubrir maneras de apoyar a personas que reciben menos, o nada, de los sistemas sociales, cómo seguir confrontando la Historia (en mayúscula y singular).

Ana vive una vida feminista y desarrolla una práctica artística feminista. Confronta la injusticia y las desigualdades del sistema del arte excluyente, construye vínculos equitativos poniendo en común sus recursos, inventa formas de favorecer a quienes están (aún más) al margen expandiendo las posibilidades de hacer y mostrar. Combate las historias escritas desde una voz que no la representa y escribe la suya a través de su gestión. Para Ana, gestionar para transformar es otra forma de producir conocimiento. ●

Referencias

Ahmed, S. (2017). *Vivir una vida feminista*. Caja Negra.

Bertaux, D. (2005). *Los relatos de vida. Perspectiva etnosociológica*. Bellaterra.

Castañeda Salgado, M. (2019). Etnógrafas Etnografiadas: de posicionamientos, dislocaciones y ubicaciones epistémicas. *Disparidades. Revista de Antropología* 74 (1)

Castillejo Cuéllar, A. (2007). La globalización del testimonio. Historia, silencio endémico, y los usos de la palabra. *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología*, 4: 75-99.

Curiel, O. (2009). Descolonizando el Feminismo: una perspectiva desde América Latina y el Caribe. <https://repositorio.unal.edu.co/items/78d04352-e8d4-4c05-ac9d-f702f74e6ced>

Haraway, D. (1995). *En Ciencia, cyborgs y mujeres: La reinención de la naturaleza*. Universidad de Valencia e Instituto de la Mujer.

Hooks, b. (2017). El feminismo es para todo el mundo. *Traficantes de sueños*. Iglesias, C. (2018). *Corazón y realidad*. Consonni.

Macleod, M. (2020). Testimonios mayas durante el conflicto armado interno en Guatemala. *Desacatos* (62) 36-53.

Puig de la Bellacasa, M. (2012). Nothing comes without its world: thinking with care. *The Sociological Review* 60 (2) http://www.editorialconcreta.org/_Maria-Puig-de-la-Bella

Rodríguez, R. (2013). El poder del testimonio, experiencias de mujeres. *Estudios Feministas*, Florianópolis, 21(3): 496.

Segato, R. (2016). *La crítica de la colonialidad en ocho ensayos. Y una antropología por demanda*. Prometeo.

Spivak, G. (2003). ¿Puede hablar el sujeto subalterno? *Revista Colombiana de Antropología* (39) 297-364.



IV.

Sobre los autores y autoras



Janny Amaya Trujillo

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara (UdeG). Licenciada en Comunicación Social y Maestra en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de La Habana, Cuba. Profesora-investigadora del Centro Universitario de Guadalajara, Universidad de Guadalajara. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Nivel I e integrante del Cuerpo Académico Comunicación y Cultura Digital. Ha publicado diversos artículos y capítulos sobre cultura digital, ficción televisiva y memoria cultural, así como en la línea de historia, memoria y medios de comunicación.

Correo electrónico: jannyamaya@suv.udg.mx
ORCID:0000-0003-2084-6399.

Blanca Estela Chávez Blanco

Doctora en Sociología por la Sorbona, París V. Maestra en Filosofía por la Universidad de Guadalajara. Su línea de investigación versa sobre la comunicación y la cultura digital. Últimas publicaciones: Acercamientos epistemológicos, históricos y metodológicos a la cultura digital, libro editado por la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, Imaginarios de la educación en línea en el contexto iberoamericano, publicado en el Journal of Iberian and Latin American Research y Formación de investigadores en contextos digitales, publicado en Actualidades pedagógicas. Actualmente es integrante del SNII nivel I.

Correo electrónico: blanca.chavez@suv.udg.mx
ORCID: 0000-0002-7689-2346

Esther Margarita Rodríguez Santana

Es Maestra en Ciencias Sociales y Licenciada en Historia por la Universidad de Guadalajara. Actualmente, estudia el Doctorado en Gestión de la Cultura del Centro Universitario de Guadalajara. Colaboradora del Cuerpo Académico Comunicación y Cultura Digital, de esta misma universidad. Ha publicado artículos académicos en la línea de historia, usos y apropiación de las tecnologías digitales.

Correo electrónico: esther.rodriguez23b@udgvirtual.udg.mx
ORCID: 0000-0002-1396-6926

Florencia Madrigal

Integra el Centro Cultural Recoleta (CCR) desde 2010 y desempeñó en el CeDIP (Centro de documentación, investigación y publicaciones). Actualmente es productora general, llevando a cabo una serie de proyectos que han integrado estas disciplinas de manera conjunta. Analista de Marketing Digital con experiencia en la creación y ejecución de estrategias de marketing para aumentar la visibilidad y el compromiso de las marcas. Actualmente desarrolla tareas como Community Manager, para varios emprendimientos locales y es estudiante del último año de Gestión y Administración de Políticas Culturales en IFTS 12.

Correo electrónico: unaflorvisual@gmail.com

ORCID: 0009-0009-1758-0375

Javier Leguizamón

Actor y productor formado en el Centro Cultural San Martín y Andamio '90, entre otros. Ha realizado seminarios y cursos sobre producción de eventos, programación artística, prensa, gestión cultural, coaching ontológico y políticas públicas. Cursa el último año de Gestión y Administración de Políticas Culturales en el IFTS 12. Trabajó como actor, bailarín, productor en Crónicas de Pichincha, El manifiesto, La ñata contra el libro, Mateo, Ceremonias, Cantos órficos, Atavismo, La Cacería, El Remitente, Cocinando con Elisa 2 y Respirar Hondo. Fue coordinador y asistente artístico de la Dirección del Ballet Estable del Teatro Colón entre 2017-2022 y desde el 2022, realiza producción en la Gerencia integral de atención al público y sala del Teatro Colón.

Correo electrónico: javierleguizamo@gmail.com

ORCID: 0009-0001-4610-322X

Gabriela Adriana Costaguta

Gestora cultural independiente. Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Patrimonio Artístico y Cultura en Sudamérica Colonial (UBA). Licenciada en Gestión Cultural (UNMdP). Posgrado Internacional en Políticas Culturales de Base Comunitaria (FLACSO). Integrante de proyectos de extensión universitaria, del equipo Almagesto mediando cultura y docente en Escuela de Gobierno y Administración Pública (UNMdP). Actualmente es investigadora y gestora cultural independiente.

Correo electrónico: gabrielacostaguta@gmail.com

ORCID: 0009-0004-9750-1334

Leandro Daniel Vovchuk

Licenciado en Gestión del Arte y la Cultura, graduado de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), donde también obtuvo el título de Especialista en Docencia Universitaria. Actualmente, se desempeña como docente y coordinador de la Diplomatura en Producción Técnica de Eventos y Espectáculos en la misma universidad. Desde 2012, trabaja en la Secretaría de Cultura de la Nación donde coordina los sectores del Mercado de Industrias Culturales Argentinas (MICA) en la Dirección de Desarrollo de las Industrias Culturales.

Correo electrónico: ldvovchuk@gmail.com

ORCID: 0009-0001-1985-882X

Emiliano Fuentes Firmani

Gestor cultural y consultor especializado en políticas culturales y diversidad cultural. Investigador del Instituto de Arte y Cultura de la UNTREF (Arg), coordinador académico del Diploma Superior en Gestión Cultural Comunitaria de FLACSO y docente en diversas universidades latinoamericanas. Posee una vasta experiencia en el diseño y gestión de políticas culturales de base comunitaria. Fue Secretario Ejecutivo del Programa de Cooperación Iberoamericana IberCultura Viva.

Correo electrónico: fuentesfirmani@gmail.com

ORCID: 0009-0009-0576-1777

Nicolás Sticotti

Especialista en gestión y políticas e industrias culturales, con una amplia trayectoria tanto a nivel público como en el sector privado. Su experiencia abarca desde la coordinación de proyectos hasta la comunicación, producción y programación de eventos nacionales e internacionales. Tiene más de 20 años de experiencia en la industria del libro. Es docente en la Universidad Nacional de Avellaneda.

Correo electrónico: nicosticotti@gmail.com

ORCID: 0009-0009-8864-214X

Esperanza Virginia Balderas Moreno

Gestora Cultural egresada de la UACM en Arte y Patrimonio Cultural, con nueve años de experiencia en la Delegación Iztapalapa especializándose en la coordinación de proyectos socioculturales. Desde 2012 colabora en el Estudio Fotográfico de Michel Zabé, participó en la producción de un performance para D3 CHOK3 en el museo Ex Teresa Arte Actual. Es integrante del colectivo (De)Generación Espontánea, seleccionado en 2023 para el laboratorio Piso 16 de la UNAM. Actualmente labora en el Centro de Investigación Coreográfica del INBAL.

Correo electrónico: galeria.espontanea@gmail.com
ORCID: 0009-0008-6814-0794

Rocío Eunice Cuevas Rodríguez

Licenciada en artes visuales FAD- UNAM. Su producción artística aborda los ejes de cuerpo, vulnerabilidad y afectividad. Se ha desarrollado en el ámbito de la gestión cultural de manera institucional dentro de la Secretaría de cultura de la Ciudad de México y la Fundación espacio Nancarrow O'Gorman coordinando exposiciones y actividades culturales. En 2019 co-fundó la colectiva de arte textil, Niñas anómalas que en el 2021 integró la Bial Resistencia intangible ideas para posponer el fin del mundo. Desde 2022 forma parte del colectivo de gestión (De)Generación Espontánea.

Correo electrónico: galeria.espontanea@gmail.com
ORCID: 0009-0000-8586-1122

Eduardo Machetto Jiménez

Artista visual interdisciplinario, gestor cultural y curador. Licenciado en Artes Visuales por la UNAM, su trabajo aborda la imagen contemporánea desde la biopolítica, explorando el afecto como resistencia política a través de instalaciones, videoarte, fotografía y performance. Sus líneas de investigación atraviesan conceptos como poder, capitalismo y autonomía, construyendo narrativas alternas a partir de la manipulación de imágenes.

Correo electrónico: galeria.espontanea@gmail.com
ORCID: 0009-0003-1364-9394

Martín González Mercado

Maestra en Humanidades, línea Formación Docente en la Universidad Autónoma de Zacatecas. Actualmente cursa el Doctorado en Investigación Social desde la Complejidad en la Universidad Nacional Rosario Castellanos. Ha participado en los tres proyectos sociales emblemáticos de la Ciudad de México: Fábricas de Artes y Oficios FAROS (2000-2014), Puntos de Innovación, Libertad, Arte, Educación y Saberes PILARES (2018-2023), y Unidades de Transformación y Organización Para la Inclusión y Armonía Social UTOPIAS (2024- actualidad). Es gestor y promotor cultural por la reconciliación.

Correo electrónico: ftdirección@gmail.com

ORCID: 0009-0001-2244-9365

Teresa de Jesús Casanova Martínez

Estudiante de Comunicación y Gestión Cultural en la Universidad Autónoma del Carmen, Campeche. Ha participado en ferias, talleres y diplomados literarios desde 2012. Fundó la sala de lectura “Letras Fantasma” y forma parte de la Academia Literaria Carmen. Es autora de haikús, promotora de lectura y miembro activa de la comunidad *K-pop* desde 2013.

Correo electrónico: tessacasanova1@gmail.com

ORCID: 0009-0003-7498-0953

Víctor Eduardo Hernández Juárez

Candidato a doctor en ciencias sociales por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, abogado y gestor cultural con énfasis en el derecho cultural, patrimonio cultural y gestión cultural comunitaria, con amplia trayectoria realizando proyectos socioculturales con comunidades de pueblos originarios e infancias. Además, cuenta con experiencia en proyectos de divulgación de las ciencias sociales y humanas.

Correo electrónico: abogadoculturalvictor@gmail.com

ORCID: 0009-0002-3492-1652

Laura Valentina Martin Roa

Profesional en Lingüística con maestría en Estudios Editoriales y más de 3 años de experiencia en la gestión integral de proyectos editoriales en contextos académicos y sociales. He liderado la producción de libros, revistas y documentos especializados — impresos y digitales— coordinando equipos multidisciplinarios y supervisando cada etapa del proceso: desde la edición y corrección de estilo, hasta el diseño y la publicación.

Correo electrónico: lvmartinr@unal.edu.co

ORCID: 0009-0001-4772-8408

Lucía De Falco González

Licenciada en Gestión Cultural (UNMDP). Técnica Superior en Periodismo (Instituto Superior DeporTEA). Posgrado en Gestión Cultural y Comunicación (FLACSO). Ha realizado capacitaciones en perspectiva de género. Es JTP de la Licenciatura en Gestión Cultural de la UNMDP y Gestora Cultural del Conservatorio de Música Luis Gianneo. Forma parte de las asociaciones civiles Somos Mucha Música MdP y Gitanos General Pueyrredon.

Correo electrónico: luciadfg1983@gmail.com

ORCID: 0009-0002-5596-5793

Karen Marlene Núñez Torrez

Estudiante de la Licenciatura en Estudios Multiculturales en la Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo, con manejo de inglés C1, experiencia en gestión cultural y docencia. Ha participado en el Coloquio de Multidimensiones Culturales y el Festival Mictlán y cuenta formación técnica en Trabajo Social y diversos talleres en Excel, programación y gestión cultural.

Correo electrónico: 180027@ucienegam.edu.mx

ORCID: 0009-0002-3073-1720

Ignacio Moreno Nava

Profesor Investigador Titular de la Licenciatura en Estudios Multiculturales de la Universidad de La Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo (UCEMICH). Forma parte del Sistema Nacional de Investigadores/as (SNII) de la SECIHTI como Investigador Nacional Nivel 1. Perfil Deseable PRODEP – SEP. Investigador Estatal Honorífico por parte del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado de Michoacán (ICTI).

Correo electrónico: imoreno@ucemich.edu.mx
ORCID: 0000-0003-2537-6840.

Karla Guadalupe Bustos Pérez

Maestra en Historia del Arte por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México. Licenciada en Historia por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Ha laborado en el Instituto Nacional de Antropología e Historia desde el año 2016 donde se desempeña como Profesionista en Gestión del Patrimonio Cultural.

Correo electrónico: karla.miztli@gmail.com
ORCID: 0009-0004-3213-9709

Ana Eugenia Gilardi

Córdoba, Argentina, 1979. Trabaja en la CDMX como artista en proyectos pedagógicos, de investigación, producción y gestión cultural. Doctora en Humanidades (Mención Honorífica UAEM). Profesora de la Universidad Anáhuac. Incubadora de fotolibros Hydra (2022). Becaria Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales (2022, 2019, 2012). Creó el Diplomado en Historias de vida. Publicó Memoria de un relingo (Beca INBA).

Correo electrónico: aneugilardi@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3766-5941

Listado de obras relacionadas

Volumen 1. *Gestión del patrimonio(s) cultural(es) en la transformación social.*

Rgc Ediciones.

Volumen 2. *Democracia, políticas y derechos culturales.*

Rgc Ediciones.

Volumen 3. *Instituciones culturales y gestión situada.*

Cugdl-Universidad de Guadalajara.

Volumen 4. *Prácticas de la gestión cultural.*

Universidad de Santiago.

Volumen 5. *Formación e investigación en gestión cultural.*

Universidad de Chile.

Volumen 6. *Gestión cultural universitaria.*

Universidad Politécnica Salesiana.

Volumen 7. *Organización, promoción y sostenibilidad de actividades artísticas para la transformación social.*

Universidad de Costa Rica.

Volumen 8. *Gestión cultural comunitaria.*

Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac,
Universidad de Rosario.

Volumen 9. *Siempre estuvimos aquí: mujeres e infancias en la gestión cultural.*

Ariadna ediciones.

Volumen 10. *Gestión cultural e inclusión social.*

Rgc Ediciones.

Volumen 11. *Gestión cultural, comunicación y tecnologías.*

Cugdl-Universidad de Guadalajara.

Volumen 12. *Gestión cultural e incidencia social.*

Universidad Nacional de Avellaneda.

Volumen 13. *Economía creativa y cambio cultural territorial.*
Cugdl-Universidad de Guadalajara.

Volumen 14. *Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural para la transformación social Vol 1.*
Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac /
Universidad de Guadalajara.

Volumen 15. *Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural para la transformación social Vol 2.*
Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac /
Universidad de Guadalajara.

Volumen 16. *Experiencias y aprendizajes del trabajo cultural para la transformación social Vol 3.*
Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac /
Universidad de Guadalajara.

Volumen 17. *Gestión cultural para la transformación social (conclusiones).*
Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac /
Universidad de Guadalajara.



CULTURA ES COMUNIDAD
COMUNIDAD ES CULTURA

Este libro se terminó de diseñar en la ciudad de Santiago de Chile en la primavera de 2025, para el 20 aniversario de Egac. Para su confección se utilizaron las fuentes Alice, Montserrat y Fira Sanz, en sus variantes Bold y Regular.

COMUNIDAD ES CULTURA
CULTURA ES COMUNIDAD



El presente libro pone en evidencia el poder que la gestión cultural tiene en América Latina para el impulso de transformaciones sociales. Las experiencias y trabajos que se encontrarán en estas páginas permiten reconocer los esfuerzos reflexivos de gestores culturales que asumen su compromiso de transformar las realidades sociales latinoamericanas marcadas por la exclusión y la injusticia. En este sentido, es claro que la acción cultural va más allá del ámbito artístico, nos abre las puertas para generar redes colaborativas, para visibilizar minorías y para ampliar las posibilidades de divulgación, cooperación y conservación del patrimonio que las tecnologías digitales nos ofrecen. Así, la gestión cultural no sólo genera conocimiento y experiencias de los profesionales y académicos, también involucra a las comunidades para generar una participación más horizontal y plural.