



REVISTA DE INVESTIGACIÓN  
EN GESTIÓN CULTURAL

**Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural**

ISSN electrónico: 2448-7694

Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

México

[corima@udgvirtual.udg.mx](mailto:corima@udgvirtual.udg.mx)

Año 8, número 15, julio-diciembre 2023

## **La profesionalización de la gestión cultural en Argentina: entrevistas y documentos cualitativos**

### ***The professionalization of cultural management in Argentina: interview and qualitative documents***

Alejandra Navarro<sup>1</sup>

Universidad Nacional de Avellaneda, Argentina

<https://doi.org/10.32870/cor.a8n15.7431>

[Recibido: 9/2/2023; aceptado para su publicación: 26/6/2023]

#### **Resumen**

Hace más de cuarenta años el sector de la cultura cobró importancia en un contexto de cambios que resultaron en transformaciones en las políticas socioculturales. Como

---

<sup>1</sup> Doctora y magister en Investigación en Ciencias Sociales por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Se desempeña como docente regular de la asignatura Metodología de la Investigación, en la carrera de Gestión Cultural en la Universidad de Avellaneda, y en la carrera de Sociología, en la Universidad de Buenos Aires. Imparte cursos de posgrado en universidades públicas y privadas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7359-9024>. Correo electrónico: [dra.a.navarro@gmail.com](mailto:dra.a.navarro@gmail.com)

#### **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO**

Navarro, A. (2023). La profesionalización de la gestión cultural en Argentina: entrevistas y documentos cualitativos. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 8(15). <https://doi.org/10.32870/cor.a8n15.7431>

consecuencia, se inició un proceso de profesionalización de agentes culturales a través de acciones, tanto educativas como políticas, encaminadas a la consolidación de un gestor cultural con *expertise* y formación académica específica. Sobre esta línea, iniciamos una investigación (que actualmente se encuentra en su etapa final) con el objetivo de analizar el proceso de profesionalización de la gestión cultural en la educación superior en Argentina. Desde una perspectiva teórico-metodológica cualitativa nos enfocamos en las instituciones y sus integrantes (responsables de la coordinación de las carreras y egresados). De igual forma, en este artículo nos detenemos a problematizar las potencialidades presentes en la utilización de variados acercamientos para relevar y construir datos. La entrevista y el análisis de fuentes documentales resultan pertinentes para lograr una comprensión profunda del fenómeno a estudiar. Esta mirada colabora a profundizar en el proceso de profesionalización de la gestión cultural en Argentina.

### **Palabras clave**

Gestión cultural; profesionalización; investigación cualitativa; formación.

### **Abstract**

*More than forty years ago, the cultural sector gained importance in a context of changes that resulted in transformations in socio-cultural policies. As a consequence, a process of professionalization of cultural agents began through actions, both educational and political, aimed at the consolidation of a cultural manager with specific expertise and academic training. On this line, we initiated a research (which is in its final stage) with the aim of analyzing the process of professionalization of cultural management in higher education in Argentina. From a qualitative theoretical-methodological perspective, we focused on the institutions and their members (those responsible for the coordination of careers and graduates). In this article we problematize the potentialities present in the use of various approaches to collect and construct data. The interview and the analysis of documentary sources are pertinent to achieve a deep understanding of the phenomenon to be studied. We will see how this look helps to deepen this process of professionalization of cultural management in Argentina.*

### **Keywords**

*Cultural management; Professionalization; Qualitative research; Training.*

## Introducción

Hace algo más de cuarenta años el sector de la cultura comenzó a cobrar mayor importancia en un marco de transformaciones en las políticas socioculturales, tanto en la región latinoamericana como a nivel mundial (Elía, 2006; Mariscal, 2006; Bayardo, 2012, 2019; Salinas-Arango *et al.* 2020; entre otros). Esto inició un proceso de profesionalización de los trabajadores que se desempeñan en el campo de la cultura, a través de acciones tanto educativas como políticas encaminadas a la consolidación de un agente en el sector cultural “que lleva adelante procesos metodológicos y creativos orientados al logro de objetivos de interés colectivo, [...] combinando los saberes adquiridos por la formación académica y la experiencia, busca posibilitar el acceso y goce por la cultura” (Guerra, 2012, p. 19).

En el marco de esta problemática iniciamos la investigación La profesionalización de la gestión cultural en Argentina: entre el oficio, el arte, la formación y la profesión.<sup>2</sup> Esta se encuentra en etapa de finalización y propone analizar el proceso de profesionalización de la gestión cultural en la educación superior en Argentina, indagando en su institucionalización académica como campo disciplinar. Según estos intereses, se utilizó una perspectiva teórico-metodológica cualitativa con foco en las instituciones y sus integrantes.

Esta mirada permite reconstruir el proceso de profesionalización de la gestión cultural en Argentina, profundizando en las diferentes dinámicas institucionales, estilos de formación y en el vínculo construido con el mercado laboral. Dentro de las actividades, se revisaron planes curriculares enfocados a la gestión cultura de tecnicaturas, licenciaturas, ciclos complementarios y posgrados, especialmente los perfiles de ingresantes y egresados, y se examinó la relación entre los contextos políticos, sociales e históricos de creación de las carreras, y el vínculo generado con

---

<sup>2</sup> Proyecto Undavcyt 2020-2023. Universidad Nacional de Avellanada, Argentina. Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el Congreso Argentino de Gestión Cultural, en noviembre de 2022, en Buenos Aires, Argentina. Directora: Alejandra Navarro. Codirectora: Úrsula Rucker. Equipo: Daniel Ríos, Hugo Aramburu, Martín Zúcaro, Florencia Olguín y Edith Gagliardo.

el mercado laboral. Asimismo, se realizaron entrevistas a las personas responsables de la coordinación de las carreras y los egresados.

Este artículo tiene como objetivo discutir y problematizar las potencialidades presentes en la utilización de varias técnicas de investigación para profundizar en el proceso de profesionalización de la gestión cultural en Argentina. Nos concentramos en la utilidad y ventaja de la entrevista y el análisis de fuentes documentales como acercamientos para lograr una comprensión profunda del fenómeno a estudiar. A través de esta mirada amplia e integral se van “editando imágenes en movimiento” (Denzin y Lincoln, 2011, p. 51), cual montaje, lo cual favorece la comprensión de procesos dinámicos y cambiantes del campo de la gestión cultural en Argentina.

En primer lugar, se describen brevemente algunas nociones que dan cuenta de la problemática y la posición teórica del estudio en relación al fenómeno estudiado. A continuación, se muestra la estrategia metodológica, las técnicas e instrumentos utilizados, así como su pertinencia y fortaleza. Posteriormente, se analiza el valor del uso de las entrevistas y los documentos (que se autopotencian y retroalimentan); a partir de ejemplos concretos de los hallazgos reflexionamos acerca de sus aportes e interdependencia en el marco del trabajo de campo.

Cerramos el artículo deliberando acerca de las ventajas de esta mirada amplia e integradora y del acercamiento teórico-metodológico. La “combinación de múltiples prácticas metodológicas, materiales empíricos, perspectivas y observadores en un único estudio se entiende mejor, entonces, como una estrategia que potencia el rigor, la amplitud, la complejidad, la riqueza y la profundidad de una investigación dada” (Flick, 2002, p. 229). El proceso de profesionalización de la gestión cultural en Argentina se comprende mejor al “abrir” las perspectivas y los modos de hacer investigación.

## **El proceso de profesionalización de la gestión cultural**

La profesionalización de la gestión cultural implica entender este fenómeno como aquel proceso en el que un grupo de agentes sociales adquiere cierta *expertise* en un

conjunto de prácticas, a partir de un conocimiento específico y en un marco sociohistórico y político particular. Al hacerlo, “logran conquistar autonomía suficiente para intentar conseguir el monopolio sobre ellas, constituyendo un discurso que las une y diferencia del resto” (Sáenz, 2007, citado por Lozano, 2014, p. 99). De este modo, es posible señalar que cada una de las medidas que se han implementado están encaminadas a la consolidación en el sector cultural de un “agente especializado en el diseño, ejecución y evaluación de la acción cultural” (Mariscal, 2011, p. 6).

Al considerar esta problemática, identificamos que diversos trabajos han destacado la centralidad de las carreras y estudios específicos al indagar en el proceso de profesionalización de la gestión cultural (Schargorodsky, 2002; Elía, 2006; Mariscal, 2011, 2014; Fuentes *et al.*, 2016; Bayardo, 2019; Rucker *et al.*, 2019; Lacarrieu y Cerdeira, 2019; Navarro, 2019; Ríos, 2021; entre otros). Esto sin negar que muchas personas han adquirido competencias en la acción cultural desde la práctica.

En el caso de Argentina, la cantidad y variedad de ofertas educativas en gestión cultural que han surgido en los últimos 30 años evidencian el lugar de la formación en el proceso de profesionalización de esta disciplina en el campo cultural. Debe subrayarse que en este escenario conviven agentes culturales con perfiles heterogéneos y trayectorias diversas.

Navarro (2019) destaca que la decisión de estudiar la carrera de gestión cultural “colabora a planificar y proyectar a partir de herramientas concretas adquiridas en la formación” (p. 93), de la obtención de competencias específicas y de una identidad permanente. Así, los egresados del sistema de educación formal impulsarán el estímulo a la profesionalización de la gestión en el campo cultural (Schargorodsky, 2002). Para este momento, la carrera de gestión cultural ya forma parte de la oferta académica, y en algunos ámbitos del mercado laboral se ha instalado una demanda social al respecto.

El campo de la cultura y la gestión cultural en Argentina se caracteriza por la flexibilidad y la inestabilidad laboral existente.<sup>3</sup> Es por ello que resulta interesante pensar a la gestión laboral como “un proceso de reestructuración de la profesión” (Cunha, 2007, p. 185); diversos estudios dan cuenta de ello. A modo de ejemplo, los trabajos de Quiña (2018, 2020) refieren la relación entre precariedad y trabajo creativo focalizando en la música; y los estudios de Mauro (2018, 2020) describen la misma situación en el mundo del teatro. Asimismo, y pensando en otros contextos territoriales, Guadarrama (2022), García (2015) y Pérez y López-Aparicio (2018), entre otros, refieren a realidades similares, destacando los altos niveles de autoempleo, la baja retribución, la inestabilidad, etcétera.

Entendemos las profesiones como actividades “de reconocida utilidad social ejercida por individuos que han adquirido competencias especializadas en [un] conjunto de saberes y habilidades” (Navarro, 2019, p. 81). De allí que identificarse como gestores culturales implica conocer y dominar el campo (Maass, 2006), esto es, aprender las reglas de esta profesión para saber cómo actuar y relacionarse dentro de ella.

La formación profesional considera un “conjunto de procesos sociales de preparación y conformación del sujeto, orientados a fines precisos para un posterior desempeño en el ámbito laboral” (Navarro, 2019, p. 81). Aquí aparecen las instituciones educativas orientando a los estudiantes para que adquieran las competencias, conocimientos y habilidades. De esta situación surge el interés por indagar tanto en los planes de estudio de las carreras y su currículum, como en los contextos socio-históricos y políticos de su creación.

El currículum es la “expresión y concreción del plan cultural que una institución escolar hace realidad dentro de unas determinadas condiciones que matizan ese proyecto” (Gimeno, 2010, p. 12). En otras palabras, se refiere a la normativa que estructura y organiza las prácticas educativas y delimita aquello que la institución debe transmitir.

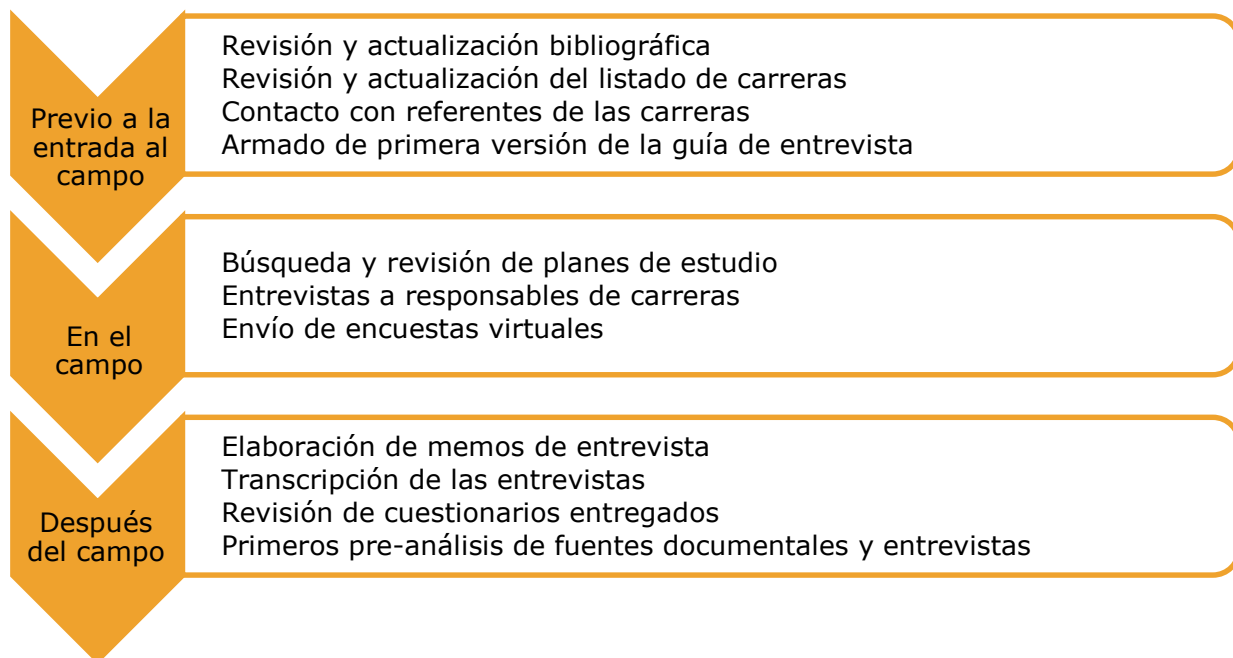
---

<sup>3</sup> La noción de “principio de incertidumbre” de Menger (2009) pareciera apropiada al momento de problematizar el campo laboral de la gestión cultural.

## Estrategia metodológica: fuentes documentales y entrevistas

Construir conocimiento es un proceso dinámico y cambiante que resulta de tomar una posición creativa frente al fenómeno de estudio; debe comprenderse como un recorrido emergente, flexible, de toma de decisiones previo, durante y después del trabajo. En concordancia con la lógica cualitativa de la práctica de la investigación se fueron decidiendo y desarrollando tareas, poniendo atención a las posibles reconsideraciones y redefiniciones que nos ofrecía la realidad social estudiada (Valles, 2000).

Para el proyecto, el equipo desarrolló tareas de forma colaborativa y reflexiva, tomando resoluciones a medida que se realizaban las actividades de campo. En la figura 1 se presentan las fases consideradas hasta el momento.



**Figura 1.** Secuencia de actividades.

Fuente: elaboración propia.

En el presente, solo nos enfocaremos en mostrar la problematización y potencialidades del uso combinado de las fuentes documentales (planes de estudio) y las entrevistas, como técnicas claves para iniciar este “viaje” por los centros de formación en gestión cultural del país.

Como puede observarse en la figura 1, mientras se contactaban a los responsables de las carreras para las entrevistas, se inició la revisión documental de los planes de estudio y las normativas de cada carrera, materiales que contienen significados y hablan de las instituciones, dando cuenta de sus prácticas culturales (Rockwell, 2009).

Se optó analizar fuentes documentales por ser una estrategia metodológica de búsqueda de información, “son cosas que podemos leer y que se refieren a algún aspecto del mundo social. [...] Tales creaciones pueden ser consideradas ‘documentos’ de una sociedad o grupo, que pueden ser leídos, si bien en un sentido metafórico” (MacDonald & Tripton, 1993, p. 188). Es destacable la potencialidad de estos materiales para darnos pistas para comprender a los grupos sociales y a las instituciones.

En este caso, analizar los planes de estudio y el currículo explícito (Eisner, 1994<sup>4</sup>) permitió un primer acercamiento a las carreras de gestión cultural, empatando sus miradas prescriptivas en relación a los contenidos académicos de las ofertas educativas. En el análisis comparativo de cada uno de los planes de estudio se identificaron las asignaturas obligatorias y optativas, los contenidos incluidos y omitidos, los perfiles de los ingresantes y egresados, las competencias que ofrecen, etcétera. Asimismo, se revisaron las normativas y resoluciones referentes a la creación de esas carreras o que aprobaban cambios en las asignaturas, junto con toda legislación de educación superior para comprender sus contextos de nacimiento.

Se armó una grilla para cada documento, lo que permitió tener un registro sistemático y comparativo del material. Durante este pre-análisis surgieron preguntas

---

<sup>4</sup> Eisner (1994) denomina currículo explícito a aquel constituido por todo aquello que se ofrece a través de ciertos propósitos explícitos y públicos.



que fueron registradas y recuperadas para las entrevistas, además se identificaron aspectos de los documentos que podrían profundizarse en el diálogo con los encargados de las carreras de gestión cultural.

Una vez revisado este material nos abocamos a las entrevistas, acercamiento óptimo cuando un estudio busca profundizar en las perspectivas de las personas y “explorar la forma en que los sujetos experimentan su mundo” (Kvale, 2008, p. 30). En esta “interactúan al menos dos personas con el propósito de obtener descripciones e interpretaciones de los significados de ciertos fenómenos desde la mirada de los actores sociales” (Navarro, 2009, p. 86). Nuestro interés con las entrevistas se centra en recuperar la mirada y orientaciones valorativas de quienes coordinan las carreras de gestión cultural, a partir de sus experiencias, vivencias y percepciones en las instituciones educativas.

En Argentina, la oferta académica en gestión cultural es amplia y heterogénea. Esta investigación se centró en la educación superior, esto es, en las carreras que se dan en las universidades y en los institutos universitarios. Se entrevistaron a responsables de las siguientes carreras de gestión cultural: tecnicaturas<sup>5</sup> terciarias y universitarias en gestión cultural; licenciaturas<sup>6</sup> en gestión cultural; ciclos de complementación curricular<sup>7</sup> en gestión cultural; y posgrados<sup>8</sup> en gestión cultural. Estos individuos se consideraron informantes claves, en posesión de conocimientos especializados y de interés para la investigación. Conversar con ellos fue enriquecedor para lograr comprender las particularidades de las carreras de gestión cultural, así como el contexto socio-histórico y político de creación de las mismas.

---

<sup>5</sup> Las tecnicaturas son ofertas académicas de tres años de duración. Las tecnicaturas universitarias son títulos intermedios al grado de Licenciatura.

<sup>6</sup> Las licenciaturas son ofertas académicas de cinco años de duración y en la mayoría de los casos requieren de la presentación de una tesina o trabajo final para obtener la certificación.

<sup>7</sup> Los ciclos de complementación curricular son propuestas académicas que ponen en articulación dos subsistemas del Sistema de Educación Superior por medio de los cuales aquellas personas que hayan culminado un trayecto formativo de pre-grado pueden continuar su formación de grado. Una vez finalizado el trayecto formativo correspondiente al ciclo se obtiene una titulación universitaria de grado (licenciatura), equivalente a la que obtienen quienes han cursado la carrera completa.

<sup>8</sup> Se seleccionaron carreras de posgrado —sean de especialización, maestría o doctorado— acreditadas como tales por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, o por entidades privadas que se constituyan con ese fin y que estén debidamente reconocidas por el Ministerio de Cultura y Educación.

Previo al diálogo, se elaboró una guía que incluía temas, dimensiones y preguntas vinculadas con los objetivos de la investigación, por ser un instrumento flexible que sirve para orientar la conversación (Navarro, 2009), y que se encuentra en constante revisión. La primera guía para el trabajo de campo contenía los siguientes ejes:

- Contexto sociohistórico y político de la creación de la carrera
- Relevamientos y diagnósticos realizados al momento de su creación
- Cambios en los planes de estudio y motivos de esos cambios
- Perfil de ingresantes y de egresados
- Competencias que consideran deben tener las personas que egresan
- Particularidades del nombre dado a la carrera
- Vínculo entre las instituciones educativas y los espacios laborales
- Proyectos vinculados con la práctica laboral

Cada uno de estos puntos buscó orientar la conversación; sin embargo, ya en la interacción surgieron otros temas sobre los cuales se profundizó. Por ejemplo, en la primera entrevista, el encargado mencionó espontáneamente los criterios aplicados en la carrera que coordinaba para la búsqueda del equipo docente; aunque este tema no estaba contemplado originalmente en la guía, se recuperó e incluyó en la guía para la siguiente entrevista.

La negociación del acceso a los establecimientos educativos y con los responsables de las carreras se realizó, en algunos casos, a partir de contactos previos de integrantes del equipo; y en otros se entabló comunicación a través redes sociales y por teléfono. Luego de este primer contacto, se solicitó formalmente la entrevista por correo electrónico, reiterando el motivo de la misma y la inserción institucional del equipo de investigación. En todo momento se garantizó la confidencialidad y anonimato de la información y nunca comenzamos la entrevista sin haber considerado los criterios éticos y el consentimiento informado.

Las entrevistas<sup>9</sup> se concretaron en el día y horario que cada responsable de la carrera consideraba adecuado. En las entrevistas participaron al menos dos miembros del equipo, y en ocasiones se entrevistó a más de un responsable de la carrera, que cumplían diferentes funciones. Todas las interacciones fueron grabadas, con permiso previo, para poder ser transcritas con posterioridad para un mejor análisis. Una vez finalizado el encuentro se confeccionó un memo de la entrevista, como un documento privado del equipo de investigadores. Estos resultan muy útiles al momento de revisar todo el material (planes de estudio y testimonios) en conjunto.

### **Las carreras de gestión cultural: documentos y entrevistas**

La investigación cualitativa y la investigación en el área de la gestión cultural implica una mirada abierta y flexible, y una tarea que requiere ir uniendo piezas de una escena dinámica y viva. Por ello recuperamos la noción de *bricoleur* (rol para quien investiga) y de *bricolage* (el producto de la investigación), “como una construcción emergente que cambia y toma nuevas formas a medida que el *bricoleur* incorpora diferentes herramientas, métodos y técnica para representar e interpretar el problema” (Denzin y Lincoln, 2011, p. 50).

Como señalamos en la sección anterior, la lectura y sistematización de los documentos previo al encuentro con los responsables de las diferentes carreras de gestión cultural contribuyó con la dinámica de la entrevista, potenció la elaboración de nuevas preguntas, y logró enriquecer la comprensión de las particularidades de las carreras y las dinámicas institucionales, lo que permitió mayor profundidad al momento de hacer las preguntas.

De igual forma, en las entrevistas se pudo hacer visibles elementos de los currículos que quedaban ocultas en sus letras muertas, así como de diversas normativas de la institución. Esto permitió profundizar en las orientaciones valorativas y perspectivas de los responsables de las carreras e identificar en sus

---

<sup>9</sup> Hasta el momento se han realizado 22 entrevistas a responsables de licenciaturas, tecnicaturas, ciclos y posgrados.

relatos elementos que facilitaran ahondar en este proceso en curso de profesionalización de la gestión cultural. De este modo, ambas técnicas, utilizadas por separado y en conjunto, resultaron óptimos para indagar en nuestro objeto de estudio.

A continuación, se presentan algunos extractos de entrevistas y de los documentos revisados. Como ya se mencionó, y en concordancia con los resguardos éticos, se dejaron como anónimos nombres de las personas entrevistadas y de las instituciones, al igual que las referencias (de haberlas).

Como primer ejemplo se cita un documento de una universidad pública de Argentina que refiere al alcance del título que ofrece la carrera de Licenciatura en Gestión Cultural, cuyo egresado estará capacitado para:

- Conocer la legislación vigente y los instrumentos y métodos pertinentes vinculados a la organización y desarrollo de proyectos y actividades culturales.
- Analizar, diagnosticar, diseñar, planificar, acreditar, evaluar, gestionar asesorar y/o dirigir instituciones culturales, programas, proyectos de animación cultural, de comunicación, de difusión, de eventos y de cooperación internacional y/o actividades que involucren bienes servicios y/o políticas culturales.
- Diagnosticar y realizar estudios de campo a los efectos de poner en marcha diferentes proyectos de gestión cultural en la localidad, la región, la provincia y la nación.
- Relevar, poner en valor, utilizar con fines culturales, administrar y gestionar bienes culturales.
- Diseñar, poner en marcha y evaluar proyectos de investigación que estén asociados a la gestión cultural y a los estudios culturales desde una perspectiva crítica y flexible.

- Coordinar la organización de grupos multidisciplinarios de trabajo, en función de la generación de proyectos y puesta en funcionamiento de actividades de gestión cultural complejas.

En este se observa lo que afirman Mariscal y Ortega (2021): las carreras de gestión cultural buscan formar a agentes con un perfil en el diseño, elaboración y ejecución de proyectos culturales, con capacidad de intervención en el campo.

La revisión y análisis de los diferentes planes de estudio de las licenciaturas en gestión cultural permitió construir tanto los perfiles de las personas que egresan como identificar las competencias ofrecidas y adquiridas en los trayectos formativos. En el contexto de esta formación específica, brindada por estas carreras, surge la gestión cultural como profesión, como “una actividad productiva, ejercida por personas con competencias especializadas en un conjunto de saberes y habilidades adquiridas y reconocidas a través de un programa de formación universitaria reconocida por el Estado” (Mariscal, 2014, p. 215).

Por otro lado, el primer ejemplo de entrevista que presentamos fue realizada con el coordinador de una licenciatura en una universidad pública de Argentina. En un momento del diálogo, el entrevistado relataba los cambios hechos en relación al orden y la secuencia de algunas de las materias de la carrera. Frente a esto, se le preguntó acerca de una resolución que se había leído y qué vínculo tenía con lo que estaba describiendo.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Y en 2018 cuál es la modificación que se hace? Porque la resolución la estuve leyendo y se refiere a algo de 2017, si no entendí mal.

Entrevistado: No, la modificación que se hace es la Ley Puiggrós [...], lo que hace es modificar el ingreso de los estudiantes a la Universidad. A partir de ahí aprovechamos para modificar algunas correlatividades pero la carrera no se modificó. Se modificó que entrabas directamente. Antes para entrar tenías que cursar tres talleres; se sacan esos talleres, que eran los talleres de aprestamiento universitario, y lo que se hace es incluir, dentro de las carreras, talleres de incorporación de vida universitaria.

Algunos que tienen que ver con ciencias sociales, con artes, con experimentación científica. Lo que se modificó fue eso, en esa modificación que vos estabas viendo. Fue incorporar a los estudiantes de movida a la carrera porque antes los cursos de aprestamiento eran la etapa previa a ingresar a la carrera.

Entrevistadora: Perfecto. ¿Y estos talleres que aparecen en el plan de carrera al inicio, el Taller de Lectura y Escritura, de Ciencias Sociales, de Lectura y escritura en las disciplinas, son estos que vos comentabas recién?

Entrevistado: Exacto (entrevista 1, septiembre de 2021).

La lectura y análisis previo del material permitió comprender el modo en que la carrera organiza el ingreso de sus estudiantes, incentivando y valorando la formación en asignaturas vinculadas con la lectura y la escritura (conocimientos importantes para su futuro desempeño profesional), así como talleres orientados a las ciencias humanas y sociales, los cuales ofrecen una mirada inter y transdisciplinaria de la carrera.

En esta misma entrevista se aludió a lo leído en el plan de estudios de la carrera y se preguntó por una de las materias, ya que a la entrevistadora no les resultaba claro a qué refería el nombre de esa asignatura. Esto dio una excusa para preguntar y lograr que el entrevistado profundice en un aspecto importante de la formación de quienes estudian gestión cultural: la práctica pre-profesional.

No, y de investigación, es práctica pre-profesional y de investigación, una cosa así es, no sé cómo está escrito ahí. Tenés los dos tramos. [...] Ahí la mayoría de los casos, los pibes y las pibas, laburan en proyectos. Lo que también estamos intentando siempre es que no sean solo de la universidad, sino que, hasta la pandemia, venían laburando en un par de festivales que quedan en la región. Pero la mayoría de los casos son prácticas de laburo. [...] En las prácticas pre-profesionales igual hacen un desarrollo de investigación porque laburan también sobre los procesos de trabajo en los que están inscriptos. Lo que se busca ahí es, por un lado, generar una bitácora de laburo, del proceso de formación (entrevista 1, septiembre de 2021).

En la mayoría de las entrevistas se destacó la importancia de la práctica pre-profesional en el marco de la formación de los estudiantes. Estas tratan de variadas

experiencias de aprendizaje desarrolladas en espacios laborales reales, en los que se está en contacto con el futuro escenario profesional.

Las prácticas son “competencia de una unidad de prácticos que comparten [...] las tradiciones de una profesión, es decir, convenciones de acción, lenguaje y medios, repertorios, sistema de valoración, limitaciones, ejemplos, conocimiento sistemático y sus patrones de conocimiento en la acción” (Shon, 1995, citado por Ruiz, 2019, p. 314). Tal como afirma esta cita, estas prácticas asumen particularidades en cada profesión particular.

En el caso de quienes estudian gestión cultural, las mismas se desarrollan hacia el final de la carrera, se comprenden desde una lógica de aprendizaje activo y resultan en experiencias donde se aplican los conocimientos teóricos y las herramientas prácticas adquiridas durante la formación académica. Por ello, vemos posible pensar esta actividad desde la lógica de la “praxis cultural” (Yañez, 2018) en tanto estudiantes que se forman para el desarrollo de una cultura colectiva y comunitaria con la intención de “proponer cambios sociales” (Yañez, 2014, p. 174) en el entorno de sus propios territorios.

En otro plan de estudios analizado previo a la entrevista, se identificó un conjunto de asignaturas que en sus títulos hacían un recorte en lo territorial, tema que se trató en la entrevista con el coordinador de esa Licenciatura, perteneciente a una universidad pública del país.

Entrevistadora: Mirando el programa vi que había algunas materias que apuntaban directamente a lo regional. No recuerdo ahora el nombre.

Entrevistado: Sí, hay una que se llama “Culturas originarias en el XX”, que es una materia de segundo año. Esa es bien propia de acá. Está dada por un profesor de historia. Después hay otra, “Lenguas indígenas y de inmigración habladas en el XX”. Esa es una materia de cuarto, quinto año. Y después, en el primer cuatrimestre, tenemos “Ambiente y territorio en Argentina y en el XX” [...]

Sí, la idea era de darle una mirada regional sin quitar la mirada general. Porque al principio tienen las historias y, también, fijate que tienen en el segundo año “Historia política contemporánea de América Latina y

Argentina". Lo mínimo de las historias de la cultura y el arte primitivas desde el siglo XV. Hay una mirada general y, a medida que nos vamos adentrando en la tecnicatura, se especifica cuestiones propias. Siempre tener lo regional, lo de Argentina y lo de afuera. Sí darle un tinte de nuestra región. También hay una cosa, que nosotros estamos teniendo, en general en casi todos los años, alumnos de comunidades aborígenes (entrevista 2, abril de 2022).

Preguntar por este grupo de materias permitió profundizar en la mirada particular que tiene la institución respecto a los contenidos académicos que busca ofrecer a los estudiantes. En este testimonio se revaloriza lo regional y propio del territorio, dándole una impronta particular a la carrera, sin perder de vista en la planificación las especificidades de los ingresantes (en este caso, la integración de grupos aborígenes).

Aquí encontramos referencias a políticas inclusivas y al respeto por el territorio, aunque no lo mencione de esa manera. Asimismo, y en lo que refiere a la formación brindada, se asume una posición que implica ofrecer conocimientos específicos de los espacios y entornos en los que futuros egresados van a desarrollar sus prácticas profesionales.

Como lo señalan Aramburu *et al.* (2023), esta mirada atraviesa a la mayoría de las carreras de gestión cultural; “[es necesario] la centralidad y el contacto directo con el territorio al momento de pensar tanto sus diseños curriculares como las prácticas profesionales. Podemos afirmar que esto es así para todas las carreras de gestión cultural [...]. La gestión cultural en todas sus ofertas educativas está pensada desde la praxis y en vínculo directo con la gente” (p. 146).

El tercer y último ejemplo que recupera testimonios de entrevistas refiere a la realizada con la responsable de una tecnicatura superior en gestión cultural. En este caso, la mención de los requisitos de titulación del plantel docente señalados en el plan de estudios permitió profundizar en los perfiles y campos de experiencia que la institución propiciaba y esperaba del plantel docente.



Entrevistadora: También me resultó muy interesante, cuando leía el plan de estudios, esto que en cada materia ponen el perfil docente, más allá de que después se consiga ese perfil o no. Y en muchas decía: "titulaciones de nivel superior en gestión cultural". ¿Ahí estaban pensando en qué?, ¿Licenciados en Gestión Cultural? Porque en el 2007 todavía... ¿o eso es a lo que aspiraban?

Entrevistada: Lo que pasa es que los diseños curriculares duran un tiempo, no se modifican permanentemente. Está abriendo la puerta a posibles profesionales con una formación específica en gestión cultural. Ahora, ahí se menciona la titulación que debe tener, pero la experticia, el experto, a partir de una práctica probada en un ámbito, tiene habilitación (entrevista 3, octubre de 2021).

En este ejemplo, la "letra muerta" de un documento fue la excusa para explorar las miradas y expectativas de las personas responsables de una carrera, en relación al tipo de docentes que anhelaban. A lo largo de la conversación, la entrevistada señaló en más de una oportunidad la centralidad de la *expertise* docente y el vínculo con la práctica en el territorio al momento de pensar a las personas responsables de las asignaturas. Este perfil de equipo docente en el que se priorizan trayectorias con amplios conocimientos del "campo" están en concordancia con la concepción de la carrera y de la formación donde es el territorio el espacio de desarrollo de la actividad. Y es desde allí que se piensan las intervenciones apoyándose en el conocimiento adquirido en las aulas.

Así lo afirman Bustamante *et al.* (2016) cuando destacan que es indispensable entender a la "práctica del gestor cultural como una fuente de conocimientos y el conocimiento científico actual como una fuente conceptual y metodológica para la práctica" (p. 15). Para ello es necesario equipos docentes que puedan ofrecer conocimientos teóricos sobre la asignatura, y que cuenten con amplia experiencia del territorio. Asimismo, en este testimonio se destaca el dinamismo de una institución respecto a la permanencia de un diseño curricular.

En la mayoría de las entrevistas se profundizaron en los cambios de planes de estudio; estos contemplan modificaciones que consideran necesarias para actualizar los contenidos a las carreras en función del contexto socio-histórico. Con estos

ejemplos, hemos presentado parte de nuestra investigación, con especial atención en el uso combinado de entrevistas y fuentes documentales, así como en su potencialidad. Cada uno muestra la utilidad de pensar la estrategia metodológica a partir de más de un método para lograr una comprensión más acabada y profunda de lo estudiado.

Como logramos observar, los materiales documentales que pudimos leer contienen significados, y hablan de las instituciones educativas que ofrecen carreras de gestión cultural. No solo permitieron profundizar en ellos a través de las entrevistas, sino, a partir y gracias a ellos poder indagar en las orientaciones valorativas de las personas que forman parte de esas carreras.

En la mayoría de las entrevistas realizadas a distintos coordinadores y responsables de carreras de gestión cultural fue posible identificar una mirada en lo específico del espacio territorial y en la importancia de su recuperación al momento de planificar los planes de estudio y el dictado de la carrera. Asimismo, en varios de los testimonios se mencionó la enseñanza del contacto directo con la comunidad, en el que, como señala Rivas (2008), "es necesario que el gestor tenga un conocimiento riguroso y actualizado de los reclamos sociales y de las nuevas tendencias y desafíos en materia cultural" (p. 12). Esto nos habla de un modo dinámico de ejercer la profesión.

A partir de la información revisada, se subraya la importancia del plantel docente al momento de pensar ofertas educativas (como se explicita en la entrevista 3). Más allá del tipo de carrera ofrecida, todos los entrevistados reconocen combinar la *expertise* sustantiva de los docentes con su experiencia en el campo. Tal como señalamos, este énfasis en el involucramiento en el campo es una continuidad y una condición de la formación en la disciplina de la gestión cultural y de su práctica concreta. Más allá de las particularidades institucionales y del entorno geográfico, formarse y ejercer la gestión cultural implica una mirada puesta en la praxis.

Con todo lo anterior en cuenta, aseguramos que la investigación se vio beneficiada por nuestras decisiones metodológicas, permitiendo un análisis denso de nuestros hallazgos. Como señalan Denzin y Lincoln (2011) al referir a la investigación

cualitativa, “abarca una serie de prácticas materiales e interpretativas para hacer visible al mundo social. Estas prácticas transforman al mundo en una serie de representaciones, incluyendo notas de campo, conversaciones, fotografías, cuadernos, etcétera” (p. 48). Esta mirada potencia las cualidades de lo estudiado al recuperarlas a partir de más de un acercamiento.

## **Conclusiones**

Es indudable que la configuración de la actividad de la gestión cultural en Argentina, así como en otros países de la región, surge de la práctica. Sin embargo, el estudio de su profesionalización implica comprender este proceso como aquel a través del cual una ocupación pasa a ser reconocida como una profesión, que se ejerce sobre la base de un saber especializado, adquirido sistemáticamente en un trayecto formativo.

Esta formación profesional da cuenta del conjunto de procesos sociales de preparación y conformación del sujeto, referidos a fines precisos para un posterior desempeño en el ámbito laboral. Además, es el proceso educativo que tiene lugar en las instituciones de educación, orientado a que los alumnos obtengan conocimientos y habilidades.

En Argentina, las variadas ofertas educativas en gestión cultural brindan a sus ingresantes un conjunto de competencias distintivas que les permiten desempeñarse en diferentes espacios y ámbitos laborales. De allí nuestro interés por recuperar las miradas y percepciones de quienes coordinan las carreras de gestión cultural en diferentes regiones del país, así como los planes de estudio que las sostienen. Estas fuentes nos hablan de las instituciones, y dada su permanencia y resistencia ofrecen una mirada histórica de los hechos que permite identificar cambios y continuidades. Por su parte, la entrevista tiene la capacidad de profundizar en los significados y orientaciones valorativas construidas, lo que amplía el horizonte. En conjunto, ambos acercamientos se potencian y enriquecen el escenario estudiado.

Si entendemos a las universidades y la formación específica como uno de los caminos para obtener el reconocimiento y legitimidad social como campo profesional

específico, nos preguntamos, ¿qué distingue a las ofertas educativas en gestión cultural de Argentina?

Los testimonios de entrevistas y materiales documentales presentados aquí muestran el modo en que las carreras recuperan lo particular y específico de su contexto territorial al momento de elaborar sus planes de estudio, valorizando su inclusión en asignaturas y capacitando a partir de las necesidades presentes allí donde están emplazadas las universidades. Esto mismo se hace evidente al momento de planificar las prácticas pre-profesionales como estrategia que acercan e involucran a los estudiantes con problemas reales de sus territorios.

Esta posición también está presente cuando se piensan los perfiles de los equipos docentes, privilegiando las trayectorias con experiencia en el campo de la gestión cultural. Desde allí se espera que se enseñe a partir de un compromiso con el territorio y su gente.

Por todo lo dicho, entendemos que las carreras de gestión cultural se planifican desde el territorio, promoviendo el contacto directo con la comunidad. Continuamos dándole vida al mapa de las carreras de gestión cultural en Argentina como parte importante de este proceso de profesionalización de la disciplina. Esto implica aceptar la necesidad del reconocimiento social de la actividad, situación que requiere ubicarla en el campo laboral, lo que a su vez demanda de una formación específica. Experiencia práctica y experiencia científica se entrelazan en esta profesión emergente y antigua a la vez.

## Referencias

- Aramburu, H.; Navarro, A. y Rucker, U. (2023). Los ciclos de complementación curricular: ofertas de formación para la profesionalización de la gestión cultural en Argentina. *Cartografías del Sur. Revista de Ciencias, Artes y Tecnología*, (17), 125-159.  
<https://cartografiasdelsur.undav.edu.ar/index.php/CdS/article/view/285>
- Bayardo, R. (2012). Los gestores culturales: nuevos profesionales en el sector cultural. *Summa Humanitatis*, 3(1), 1-16.  
[https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/summa\\_humanitatis/article/view/2327](https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/summa_humanitatis/article/view/2327)

- Bayardo, R. (2019). Algunas coordenadas de la gestión cultural en la Argentina, en E. Fuentes Firmani y J. Tasat (coords.), *Gestión Cultural en la Argentina* (13-22). RGC Libros
- Bustamante Lozano, U.; Mariscal Orozco, J. y Yáñez Canal, C. (2016). *Formas y configuraciones de la gestión cultural en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia.
- Cunha, M. E. (2007). Gestión cultural. Desafíos de un nuevo campo profesional. *Revista Observatorio Itaú Cultural*, 2, 72-79. <http://untref.edu.ar/documentos/indicadores2007/Gestion%20Cultural%20Desafios%20de%20un%20nuevo%20campo%20profesional%20Maria%20Hele%20Cunha.pdf>
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). *El campo de la investigación cualitativa*. Gedisa.
- Eisner, E. (1994). *The educational imagination: On the design and evaluation of school programs*. MacMillan.
- Elía, C. (2006). La formación profesional para la gestión y administración en el sector de la cultura argentina. *Aportes para el Estado y la administración gubernamental*, (23), 107-118. <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/23/09.pdf>
- Flick, U. (2002). *An introduction to Qualitative Research*. Sage
- Fuentes Firmani, E.; Quesada, J. y Vovchuk, L. (2016) Gestión Cultural en Argentina. Perspectivas de investigación y desarrollo. *Academi.edu*. <http://academia.edu/30384206/Gestio%20Cultural%20en%20Argentina%20Perspectiva%20de%20investigaci%20n%20y%20desarrollo>
- García Canclini, N. (2015). Creativos, Precarios, y Nuevas Formas de Interculturalidad. *EtnoAntropología*, 3(2), 1-14. <https://rivisteclub.it/index.php/etnoantropologia/article/view/197>
- Gimeno Sacristán, J. (2010). ¿Qué significa el currículum? *Sinéctica*, (34), 11-43. <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/144>
- Guadarrama Olivera, M. (2022). *Vivir del arte: la condición social de los músicos profesionales en México*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Guerra Veas, R. (2012). *Elaborando un proyecto cultural. Guía para la formulación de Proyectos Culturales Comunitarios*. Egac Ediciones.
- Kvale, S. (2008). *La entrevista en investigación cualitativa*. Morata.
- Lacarrière, M. y Cerdeira, M. (2019). Formación y profesionalización en el sector cultural público. Instituto de Cultura Pública del Ministerio de Cultura de la Nación [2013-2015], en E. Fuentes Firmani y J. Tasat (coords.), *Gestión Cultural en la Argentina* (227-247). RGC Libros.
- Lozano Escobar, J. (2014). La vieja nueva Gestión Cultural y sus vínculos con la animación sociocultural y la educación, en C. Yáñez Canal (ed.), *Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina* (84-109). Universidad Nacional de Colombia.

- MacDonald, K. & Tipton, C. (1993). Using documents, en N. Gilbert (comp.), *Researching Social Life* (187-200). Sage.
- Mariscal Orozco, J. L. (2006). Formación y capacitación de los gestores culturales. *Apertura*, 6(4), 57-72. <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura4/article/view/70>
- Mariscal Orozco, J. L. (2011). Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México. *Revista Digital de Gestión Cultural*, 1(2), 5-27. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/934/Mariscal-Avances%20y%20retos%20de%20la%20profesionalización%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mariscal Orozco, J. (2014). Tendencias en la formalización de la gestión cultural en américa latina, en C. Yáñez Canal (ed.), *Emergencias de la Gestión Cultural en América Latina* (212-225). Universidad Nacional de Colombia.
- Mariscal Orozco, J. L. y Ortega Sánchez, K. M. (2021). *Estrategias para el estudio de la gestión cultural en el nivel universitario*. Ariadna Ediciones.
- Maass, M. (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo. Teoría y práctica*. Conaculta/UNAM / Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades / Instituto Mexiquense de Cultura.
- Mauro, K. (2018). La precariedad laboral en los trabajadores del espectáculo en Buenos Aires, en J. Dasten (ed.), *Precariedades del trabajo en América Latina* (105-122). RIL editores.
- Mauro, K. (2020). "Siempre vas a tener trabajo". Apuntes sobre la feminización del trabajo actoral. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 4(8), 1-31. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/726>
- Menger, P. (2009). *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*. Seuil/ Gallimard.
- Navarro, A. (2009). La investigación con entrevistas cualitativas: carácter flexible y emergente de los diseños, en A. Meo y A. Navarro (coords.), *La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social* (69-80). Omicron System.
- Navarro, A. (2019). Reconstruyendo trayectorias profesionales de gestores culturales para pensar la profesión, en C. Yáñez Canal, J. L. Mariscal Orozco y U. Rucker (eds.), *Métodos y herramientas en gestión cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina* (74-97). Editorial Universidad Nacional de Colombia. [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos\\_y\\_herramientas\\_en\\_gestion\\_cultural.pdf](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos_y_herramientas_en_gestion_cultural.pdf)
- Pérez Ibáñez, M. y López-Aparicio, I. (2018). Actividad artística y precariedad laboral en España. Análisis a partir de un estudio global. *Arte y Política de Identidad*, 19, 49-66. <https://doi.org/10.6018/reapi.359771>
- Quiña, G. M. (2018). *Culturepreneurship* y condiciones del trabajo en las industrias creativas: Una aproximación a partir del caso de la música independiente.

- Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 197-220.  
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/87284>
- Quiña, G. M. (2020). La forma emprendedora del trabajo creativo, en A. Wortman, E. Correa, M. Iani, M. Romani y G. Quiña, *La dimensión simbólica del trabajo creativo*. Instituto de Investigaciones Gino Germani / Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Ríos, D. (2021). Avatares de la Licenciatura en Gestión Cultural de la Universidad Nacional de Avellaneda, en D. Ríos (comp.), *Habitar la Gestión Cultural* (19-30). UNDAV Ediciones.
- Rivas Herrera, P. (2008). El desarrollo en el vértice de la gestión cultural (ensayo). Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural.  
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/74>
- Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos*. Paidós.
- Rucker, U.; Navarro, A. y Ríos, D. (2019). Redes de investigación y formación, profesión y profesionalización de la gestión cultural: la Red universitaria latinoamericana para el fortalecimiento de la formación e investigación en gestión cultural y políticas culturales, en E. Fuentes Firmani y J. Tassat (comps.), *Gestión Cultural en la Argentina* (249-264). RGC Libros.
- Ruiz, J. R. T.; Holguín, J. S. V. y Velásquez, T. E. S. (2019). Sistema de prácticas preprofesionales e integración de las funciones sustantivas en las carreras de educación. *Opuntia brava*, 11(2), 312-322.  
<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/764>
- Salinas-Arango, N.; Barajas-Gamboa, J. y Bernal-Bernal, L. (2020). Relevancia y desarrollo de la Gestión Cultural en Iberoamérica. Formación, publicaciones y pertinencia. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 6(2), 1-24.  
<https://doi.org/10.4995/cs.2019.12434>
- Schargarodsky, H. (2002). Un perfil del gestor cultural profesional en América Latina y el Caribe: su relación con la formación en gestión cultural. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*.  
<http://www.infosal.uadec.mx/vc/eventos/doc/archivos/perfil%20del%20gestor%20cultural%20en%20AL.pdf>
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas en investigación social*. Síntesis.
- Yáñez Canal, C. (2014). *Emergencias de la gestión cultural en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia.
- Yáñez Canal, C. (2018). *Praxis de la gestión cultural*. Universidad de Colombia (Sede Maizales).