

TESINA DE GRADO

Vamos los Pibes y Barrio Cultura



**De la educación artística al desarrollo humano
por medio de la gestión cultural en Necochea,
Provincia de Buenos Aires, Argentina**

DOCENTE GUIA: Arq. Guillermo Eciolaza

ESTUDIANTE: T.U.G.C. José Luis Nogueira

2025

Tabla de contenido

1	Resumen	5
2	Introducción	7
2.1	Estado de la cuestión	11
2.2	Objetivos	16
3	Marco teórico	18
3.1	El sentido y ejercicio de la gestión cultural	18
3.2	Los vínculos comunitarios y territoriales	30
3.3	La experiencia que distingue al programa	35
4	Marco metodológico.....	40
5	Trabajo de campo: Una gira por los barrios	44
5.1	Análisis documental, trayectoria y gestiones	44
5.2	Primera etapa.....	51
5.3	El viaje a Tecnópolis	54
5.4	Segunda etapa.....	58
5.5	Tercera etapa.....	61
5.6	Cuarta etapa	72
5.7	La experiencia que distingue al programa. Observación ¿participante?	83
5.8	Las particularidades de los talleres y talleristas. ¿Hoy hay biblioteca? ¿Hoy hay Campana?	89

5.9	¿Sabés una cosa profe? ¡Vos me caés bien!	91
5.10	Los talleristas	97
5.11	El equipo técnico.....	105
5.12	Los vínculos comunitarios y territoriales	109
5.13	Las voces de los referentes barriales	113
5.14	Sin merienda no hay taller.....	119
5.15	Es cariño, no es autoridad.....	121
6	Intersecciones entre lo teórico, lo metodológico y el objeto de estudio.	123
6.1	La gestión cultural	125
6.2	La experiencia que distingue al programa	131
6.3	Los vínculos territoriales.....	132
7	Reflexiones finales.....	136
8	Referencias bibliográficas.....	141

Agradecimientos

A Lucy, Laura y Guillermo.

1 Resumen

La presente tesina aborda la problemática del acceso desigual a prácticas culturales en comunidades vulnerables y analiza cómo la gestión cultural puede operar como dispositivo para la integración sociocultural y el desarrollo humano. El estudio se centra en el *Programa Barrio Cultura* (PBC), anteriormente denominado *Vamos los Pibes*, implementado en Necochea desde la primera década del siglo XXI bajo la órbita de la Dirección de Cultura municipal y en articulación con la Escuela Municipal de Artes (EMAN). El objetivo general consiste en comprender las experiencias generadas durante el Programa “Vamos los pibes”, posteriormente denominado “Barrio Cultura”, identificando las relaciones que lo hicieron posible. Entre los objetivos específicos, se destacan: analizar el trabajo sociocultural desarrollado durante los diez años del Programa; examinar el grado de compromiso político y sensibilidad social de los integrantes del Programa; indagar en qué medida dichas cualidades aportan características particulares —en las dimensiones simbólicas y procesuales— a la gestión cultural y a las políticas públicas; y contribuir a la construcción de conocimiento en gestión cultural mediante un estudio que recupere la experiencia acumulada por los gestores culturales. La metodología aplicada es de carácter cualitativo, combinando entrevistas en profundidad, observación participante y análisis documental. Este enfoque permitió recuperar la perspectiva de los actores involucrados y reconocer los procesos de transformación simbólica y práctica que atravesó el Programa. Entre los resultados, se evidencia que el PBC evolucionó desde talleres de alfabetización artística hasta constituirse en un dispositivo sociocultural integral, ampliando su universo de destinatarios y diversificando sus áreas de trabajo. Además, como producto complementario, en esta

investigación fue reconstruida la historia del Programa, pues se hallaba invisibilizada y perdida en archivos arrumbados y olvidos sistematizados.

Las conclusiones destacan que la continuidad y el impacto del PBC se sostuvieron fundamentalmente en el compromiso político y social de su equipo, más allá de las fluctuantes determinaciones municipales, consolidándose como un modelo de gestión cultural comunitaria orientado al fortalecimiento de vínculos sociales y a la ampliación de derechos culturales.

Palabras clave

Gestión cultural; Políticas públicas; Compromiso social profesional; Programas municipales de educación artística; Desarrollo humano

2 Introducción

"¿Para qué sirve el arte? Para que funcione todo lo otro. Para eso sirve el arte".

Alberto Laiseca¹

El domingo 25 de febrero de 2024 se celebró un festival por el décimo aniversario del Programa Barrio Cultura (PBC). A través de las redes sociales se difundieron invitaciones que alentaban la participación en el evento, ya que sus integrantes lo consideraron:

(...) un excelente momento para integrar e incluir a vecinos, vecinas y niñeces del barrio, fortaleciendo los lazos indispensables para el desarrollo de las actividades programadas en la nueva sede. Acompañando el aprendizaje de saberes múltiples, el disfrute del arte, el espectáculo, el rescate y fomento de todas las formas de construcción ciudadana (Facebook de Barrio Cultural).

Asimismo, se invitaba a los vecinos² a apropiarse de la nueva sede y a reconocerla como un espacio de intercambio, juego y convivencia. Luego de diez años de labor territorial, el equipo del PBC reafirmó el fundamento principal del programa: la inclusión social a través de talleres artísticos en los barrios de Necochea y Quequén. Dicho propósito se apoya en la construcción de vínculos saludables, con una perspectiva de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes, que abarca la dimensión comunitaria, el trabajo en red, la inclusión de la

¹ CANAL ENCUESTRO, Suárez, Miguel. 16 feb 2013. Alberto Laiseca - Retratos (Entrevista Completa en Canal Encuentro) https://www.youtube.com/watch?v=PjBZwP-qu8M&list=PLpM0yC0yC_pMp-MultBYWy7QzWaT3GiiH&index=2&t=1s

² Hubiera sido de mi preferencia haber escrito este texto en lenguaje inclusivo pues los procesos sociales, políticos y culturales de las últimas décadas generaron modificaciones lingüísticas en el habla y la escritura a las que adhiero fervientemente pues acompañan los procesos de inclusión; pero lamentablemente aún no he adquirido la habilidad para hacerlo con la sostenida solvencia que requeriría mantener el estilo a lo largo de toda la tesina.

discapacidad y la salud mental, así como el cuidado del ambiente, la vida saludable y los derechos humanos en general.

De manera paralela comenzaba el trabajo de campo de esta tesina, orientado a reconocer las experiencias surgidas durante el desarrollo del PBC, analizar las relaciones que lo hicieron posible y comprender el sentido de la gestión cultural que allí se manifiesta. El Programa, al ir adaptándose a las necesidades y demandas del territorio, se fue modificando con el propósito de dar respuesta a ellas. Por esta razón, esta investigación busca rescatar el trabajo sociocultural desplegado durante los diez años de existencia de “Barrio Cultura”.

Además, este trabajo está motivado en el propósito de determinar en qué medida el compromiso político y la sensibilidad social de sus integrantes han incidido en la continuidad, renovación y transformación del Programa en barrios vulnerables del distrito. Interesa también indagar cómo estas cualidades imprimen características particulares —en las dimensiones simbólicas y procesuales— a la gestión cultural y a las políticas públicas, vinculándolas al desarrollo humano desde una perspectiva cultural. Finalmente, dado que los estudios sobre gestión cultural han sido abordados principalmente desde otras disciplinas, resulta necesario que desde nuestro propio campo académico de la gestión cultural se aporten investigaciones que den cuenta del corpus de conocimiento acumulado por los gestores culturales a lo largo de la carrera.

El origen de este recorrido puede situarse en los primeros años de la restauración democrática en nuestro país, en 1983, cuando en la Escuela Municipal de Artes de Necochea (EMAN) se implementaron planes, programas y proyectos destinados a la inclusión ciudadana. En Necochea, se observan antecedentes similares desde 1987, con la experiencia “Los Circuitos Culturales”, impulsada bajo la gestión de la Secretaría de Cultura Municipal a cargo de María

Cristina Martínez Teixans³. Posteriormente, a partir de 2007, la EMAN desarrolló múltiples acciones que trascendieron el ámbito institucional, tales como murgas, programas de radio, intervenciones en colectivos del transporte público local (*Arte Colectivo*), *Arte Puerto*, *La Venida del Arte*, entre otros, cuya característica principal fue “sacar la EMAN a la calle”.

Este tipo de políticas también se reflejó en el programa “Vamos los Pibes”, antecedente directo del PBC, que desde 2014 se consolidó como una de las experiencias de mayor continuidad, crecimiento y diversidad. El diagnóstico inicial que justificó su implementación surgió de la detección, por parte de la EMAN, la ONG “Ciudad Creativa” y la Dirección de Cultura, de la escasa presencia de niños y adolescentes de barrios periféricos en la matrícula de la institución.

Tal política pública se aproxima a lo que Subirats (2012) denomina enfoque “de abajo hacia arriba” (*Bottom-up*), al considerar de manera simultánea a actores públicos y privados, conformando una red de acción pública que involucra tanto a organismos municipales como a grupos destinatarios y beneficiarios finales. En la actualidad, el PBC se integra a un sistema de articulación entre distintas áreas municipales, vinculándose progresivamente con la Dirección de Atención Primaria de la Salud, los Centros de Atención Primaria barriales, el Servicio Local de Promoción y Protección de los Derechos del Niño, la Dirección de Políticas de Género, la Dirección de Discapacidad, la Dirección de Juventud, la Dirección de Cultura y Deportes y la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales (Barrio Cultura, 2022).

El PBC constituye, de este modo, un ejercicio de gestión cultural socialmente sensible y políticamente comprometido, inscrito en un marco normativo signado por la Ley 13.298 de Promoción y Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2005), que reemplazó a la antigua “Ley

³ En el libro “Los circuitos culturales. Una experiencia sociocultural en la gestión pública” de María Cristina Martínez Teixans se pueden conocer los detalles de este programa. (Martínez Teixans, “Los circuitos culturales. Una experiencia sociocultural en la gestión pública”, 2010).

Agote⁴ y estableció un paradigma centrado en la contención familiar mediante políticas de prevención, asistencia e inserción social.

El estudio de la experiencia del PBC desde el campo de la gestión cultural permite aportar nuevas perspectivas sobre las motivaciones, prácticas y sentidos que orientan un programa nacido en el ámbito de la educación artística, pero que progresivamente se transformó en un dispositivo fundamental para el desarrollo humano desde una perspectiva cultural.

La justificación de este trabajo radica en la necesidad de visibilizar y analizar prácticas culturales que, más allá de su origen en la educación artística, se constituyeron como estrategias de inclusión y transformación social. El PBC ofrece un caso paradigmático para reflexionar sobre cómo la gestión cultural puede articular con políticas públicas, organismos municipales, instituciones barriales y familias, generando un entramado de relaciones que trasciende lo artístico para impactar en la vida cotidiana y en el ejercicio de derechos.

En este sentido, el análisis del Programa no solo permitirá reconstruir una experiencia local con valor comunitario, sino también aportar al campo académico de la gestión cultural, ampliando el corpus de conocimientos producidos desde la propia disciplina. Como señala Nordlinger (2021), “desde nuestra práctica profesional nos encontramos con un vacío en la especialización en términos de gestión, implementación y circulación de cultura orientada a niños y niñas” (p.2).

⁴ La “Ley Agote” de 1919, conocida también como la Ley de Patronato de Menores (Ley N° 10.903) reglamentó en nuestro país las bases legales para el tratamiento jurídico-penal específico de los niños y de los adolescentes, dicha ley estuvo vigente por 86 años.

2.1 Estado de la cuestión

Algunos trabajos divulgados en Congresos, tesis de grado y posgrado, libros de autor, compilaciones y publicaciones científicas, forman parte de un latente estado de la cuestión que circula como manifestaciones de las mismas preocupaciones que movilizan el desarrollo de esta tesina. Diferentes antecedentes configuran afinidades y confrontaciones del campo académico que de este modo coinciden en abordar la problemática disciplinar que sitúa la educación artística para infancias vulnerables como parte del universo de lo que convenimos en llamar gestión cultural, particularmente de escala municipal, como un dispositivo clave para la equidad. Diferentes especialistas analizan las limitaciones del acceso tradicional al derecho a la cultura, las rigideces de las políticas públicas comunitarias y el rol central que ocupa el compromiso social y profesional de los gestores para elastizar sus alcances.

Hay una inquietud bastante difundida en el campo de la sociología y las ciencias políticas (Rocabert, N. 2016) acerca de estudiar las formas en que se enfrenta el acceso desigual de la participación de las infancias a la cultura. En esos trabajos se analiza el desplazamiento del enfoque de la oferta al derecho en general y a la formación artística específicamente dentro de ese universo signifiante. La desigualdad en el acceso a la cultura y, por extensión, a la educación artística, constituye una barrera explícita para el ejercicio efectivo de un derecho que debiera ser aún más ordinario: la condición de ciudadanía. A nivel latinoamericano⁵, esta desigualdad ha sido estudiada como un fenómeno estructural, que amenaza el carácter universal de las prácticas culturales, presentado como un modo de instrumentar lo inclusivo orientado al desarrollo sostenible con el que nuestras sociedades resuelven o revocan el modo de vivir juntos. Las

⁵ UNESCO. (2022). La educación artística en América Latina: desafíos para la equidad cultural y el desarrollo sostenible. UNESCO. <https://www.unesco.org>

barreras identificadas son de índole social, estructuralmente económicas, y puede determinarse claramente los modos en que afectan de manera desproporcionada a las comunidades vulnerables. Frente a esta realidad, las publicaciones disponibles coinciden en que las políticas culturales tradicionales que priorizan el simple "acceso a la oferta" resultan insuficientes para contrarrestar las desigualdades profundas. La reflexión académica ha avanzado hacia el concepto de equidad cultural, que implica reconocer la dimensión simbólica y procesual del acceso. Esto significa que el acceso efectivo no solo se reduce a tener oferta, en términos de mercado, sino que exige la posibilidad de participar y transformar desde la común unidad de los lazos sociales que generan identidad, pertenencia y expectativas. Desde la perspectiva de los derechos culturales, participar en la vida cultural implica más que ser parte de una audiencia. Las prácticas culturales y la educación artística, en este marco, dejan de ser consideradas meras actividades de ocio para convertirse en instrumentos esenciales del desarrollo humano. Que la garantía de este derecho humano universal solo queda asegurada si se abordan estas barreras estructurales con estrategias de superación es un concepto ampliamente distribuido en la interdisciplinariedad de los autores que escriben sobre estos temas.

En esta línea, Campos y Paquette (2021) sostienen que los programas de mejoramiento barrial en América Latina, pese a sus diferencias, comparten el uso del arte y la cultura como herramientas centrales para promover la integración social y la participación ciudadana, consideradas claves en la transformación urbana.

Algunos otros ensayistas latinoamericanos exploran la educación artística como un espacio inherente a la profesión del gestor cultural, donde más claramente se debe problematizar la tensión entre gestión, cultura, Estado y comunidad (Jiménez López, L. 2022). Derechos humanos, descolonización y hábitos pacificadores son temas convergentes a los núcleos

problemáticos examinados. La gestión cultural comunitaria se posiciona como una respuesta directa a la necesidad de articulación entre el Estado y las comunidades, promoviendo un enfoque de política pública que se construye "desde la gente". En este enfoque, muchos trabajos indican que se debe recuperar el vínculo entre el Estado y los territorios a partir del reconocimiento y el impulso de procesos sociales donde las personas sean las protagonistas. Es justamente en la escala municipal donde se puede advertir cómo esta gestión cumple la importante labor de mediar entre las necesidades y demandas que surgen desde los territorios y las iniciativas culturales. Sin embargo, el campo disciplinar se encuentra atravesado por importantes tensiones políticas que cuestionan la eficacia de este modelo. También encontramos autores que critican la gestión cultural comunitaria en el contexto de las políticas públicas y la gobernanza (Gutiérrez, M. 2023). En esos casos realizan una genealogía del concepto de gobernanza para explicar, casi con una fatal resignación, cómo las instituciones y las articulaciones entre el sector público y privado han sido moldeadas y/o distorsionadas por el neoliberalismo⁶. En el ámbito argentino, algunas investigaciones sobre las políticas de gestión cultural, especialmente las que se implementan en programas municipales, enfrentan la pregunta central de si realmente posibilitan el acceso a la cultura a los sectores más vulnerables o, por el contrario, reproducen una dinámica preexistente de consumo cultural destinado a un sector reducido de la sociedad. Existe, por otro lado, un marco de referencia importante en Argentina y el Cono Sur que sitúa y reivindica estas políticas, muchas veces impulsadas en contextos de gobiernos con agendas caracterizadas como progresistas (Prato, A. V., Morais, 2018). Han sido ampliamente relevados y analizados programas de escala

⁶ BBVA. (2021). La accesibilidad en la cultura, un derecho universal. Fundación BBVA.
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-accesibilidad-en-la-cultura-un-derecho-universal>

nacional, como Puntos de Cultura ^{7 8 9 10}, y experiencias metropolitanas de larga duración, como el Programa Cultural en Barrios (CABA) o Esquinas de la Cultura (Montevideo)^{11 12}. Estas investigaciones ofrecen valiosos casos comparativos sobre la descentralización y la participación comunitaria. Sin embargo, las publicaciones sobre los programas municipales localizados, como el Proyecto Barrio Cultura de Necochea, Barrio por Barrio de Olavarría¹³, o las iniciativas equivalentes de Gualeguaychú¹⁴, ofrecen no sólo relevamientos, sino análisis específicos que permitan contrastar la escala, la continuidad institucional y la dependencia política que afectan sus procesos y resultados. Estos estudios de caso, equivalentes al caso situado en Necochea que nos ocupa, son vitales para examinar el vacío de visibilización de experiencias municipales que operan sobre vulnerabilidades de largo plazo y para que estas prácticas sociabilicen con su divulgación la contribución que hacen al desarrollo humano.

El rol del actor gestor y la dimensión simbólica del proceso del trabajo sociocultural es también objeto de estudio (Bianculli, K. B. 2018). Los estudios coinciden en un concepto que procuraremos explorar en el caso de la presente tesina, que consiste en sostener que la

⁷ Sánchez Salinas, R. (2021). La política cultural en territorio: análisis de Puntos de Cultura en Argentina. *Revista de Políticas Culturales*, 3(1), 1–22. <https://revistas.unc.edu.ar>

⁸ Turino, T. (coord.). (s. f.). *Puntos de Cultura: Cultura viva en movimiento*. Ministerio de Cultura de la Nación.

⁹ Gutiérrez, M., & Sorribas, P. M. (2020). Acciones colectivas y políticas culturales de base comunitaria: resonancias, incidencia y gestión compartida en Puntos de Cultura (2011–2019). *Cartografías del Sur*, 12, 252–285. Universidad Nacional de Avellaneda. <https://cartografiasdelsur.undav.edu.ar>

¹⁰ Ministerio de Cultura de la Nación Argentina. (2023). *Evaluación del Programa Puntos de Cultura 2011–2023: Informe ejecutivo*. Ministerio de Cultura. <https://www.cultura.gob.ar>

¹¹ Observatorio de Cultura de Ciudades (Agenda 21 for Culture). (2020). *La cultura va por barrios: buenas prácticas en Montevideo (Uruguay)*. Agenda 21 for Culture. <https://agenda21culture.net>

¹² Intendencia de Montevideo. (s. f.). *Programa Esquinas de la Cultura*. Intendencia de Montevideo. <https://montevideo.gub.uy>

¹³ Municipalidad de Olavarría. (2025). *Programa municipal “Barrio por Barrio”*. Municipalidad de Olavarría. <https://www.olavarria.gov.ar>

¹⁴ Municipalidad de Gualeguaychú. (2021). *CulturarGuale / Verano es Arte / Bibliotecas Populares Barriales*. Municipalidad de Gualeguaychú. <https://www.gualeguaychu.gov.ar>

efectividad de la política cultural municipal para la reducción de vulnerabilidades de la niñez depende intrínsecamente del compromiso social y las capacidades técnicas de los actores gestores, (Quiala Rodríguez, A.; León Delgado, D.; Núñez González, M. 2012). El trabajo sociocultural exige la gestión de competencias humanas, entendiendo que la comunidad es considerada como una expresión particular de organización social. El enfoque en el desarrollo humano requiere que los procesos de gestión cultural identifiquen sus impactos y generen datos, formas de medición e indicadores precisos que demuestren fehacientemente el aporte de la cultura al desarrollo. La literatura disponible en este sentido conceptualiza este tipo de labor identificada como el arte comunitario, para definirlo como un marco de referencia para la gestión cultural inclusiva. En este sentido, la gestión sociocultural, incluso aquella desarrollada desde el ámbito universitario (a través de políticas de extensión), busca activar, cogestionar y potenciar las prácticas culturales comunitarias desde el compromiso social y el enfoque de derechos humanos. Participando de las discusiones abiertas desde este estado de la cuestión, la presente tesina busca contribuir con un nuevo relevamiento de caso, a la teorización y ejemplificación ya iniciada por otros trabajos precedentes, donde se exploran las aristas del compromiso político y la sensibilidad social del equipo gestor como un eje fundamental para la continuidad y la transformación de una política, un programa, o un proyecto.

En síntesis, tenemos un caso que se puede caracterizar como un objeto de estudio que está lejos de agotarse. Se suma al esfuerzo de otros autores en abordar la problemática de las políticas culturales municipales que buscan reducir la vulnerabilidad de las infancias a través de la educación artística. El modo de ejecutar estas políticas, programas y proyectos, y sus aspiraciones a operar más allá del acceso a la oferta, articulando activamente los derechos culturales con el desarrollo humano es un material de revisión permanente. Se los considera

aportes del campo académico al campo disciplinar. La gestión cultural es un marco para impulsar procesos que construyen identidad y pertenencia en barrios históricamente relegados. No debe darse ningún sobreentendido al respecto.

Concretamente el aporte disciplinar al estado de la cuestión que una investigación examinadora de una experiencia municipal de largo plazo, como lo es la gestión del PBC en Necochea, Provincia de Buenos Aires, Argentina, radica en:

1. Visibilizar la dinámica institucional de la gestión cultural a escala municipal, contrastando con la vasta literatura sobre programas nacionales y metropolitanos.
2. Vincular el compromiso político-social del equipo de gestión con la continuidad, la transformación y el impacto del programa a largo plazo en la vulnerabilidad infantil.
3. Analizar la dimensión simbólica y territorial de la gestión, entendida como mediación y adaptación a las demandas de construcción de equidades orientadas al desarrollo local.
4. Interpelar la formación disciplinar específica y la valoración social del profesional de la gestión cultural situada en un escenario predeterminado.

2.2 Objetivos

Objetivo general

Analizar las experiencias generadas durante el desarrollo del programa 'Vamos los pibes', posteriormente denominado 'Barrio Cultura', a fin de comprender las relaciones que lo hicieron posible.

Objetivos específicos

1. Analizar el trabajo sociocultural desarrollado durante los diez años del Programa, a partir de tres ejes: el sentido y ejercicio de la gestión cultural, los vínculos comunitarios y territoriales, y la experiencia singular que caracteriza al Programa.
2. Examinar el grado de compromiso político y sensibilidad social de los integrantes del Programa, considerando su incidencia en la continuidad, renovación y transformación de este en barrios vulnerables del distrito.
3. Indagar en qué medida dichas cualidades aportan características particulares —en las dimensiones simbólicas y procesuales— a la gestión cultural y a las políticas públicas, vinculándolas con el desarrollo humano desde una perspectiva cultural.
4. Contribuir a la construcción de conocimiento en gestión cultural mediante un estudio que recupere la experiencia acumulada por los gestores culturales en el marco de la carrera, ante la escasez de investigaciones producidas desde esta disciplina.

3 Marco teórico

Los tres ejes temáticos en los que será abordado el problema de investigación - el sentido y ejercicio de la gestión cultural; los vínculos comunitarios y territoriales, y la experiencia que distingue al programa Barrio Cultura- cuentan con amplios antecedentes y, por otra parte, están atravesados por el compromiso político y la sensibilidad social. Además, al tratarse de un programa desarrollado desde el estado municipal, el análisis de la política pública se hace pertinente, pues el PBC parece ser un producto de una política pública invisible o disimulada que atraviesa las estructuras burocráticas municipales de cuatro administraciones, creando un espacio e identidad con sus características propias, basadas en el compromiso político y en la sensibilidad social. Asimismo, es posible retroceder en el tiempo hasta el año 2007 donde encontraremos programas y proyectos similares. Cabe preguntarnos también si el PBC es un producto independiente o se trata de la continuidad de una idea (política) que se desarrolla, transforma y adopta diferentes manifestaciones, plasmadas en planes, programas y proyectos, con el objetivo de promover la inclusión y el desarrollo humano de los sectores más vulnerables.

3.1 El sentido y ejercicio de la gestión cultural

El ejercicio de la gestión cultural está signado por las políticas que la ponen en marcha, y así nos encontraremos con que cubren diferentes áreas similares, como la animación cultural, la promoción cultural, la planificación cultural y la administración cultural (Bayardo, 2023, p.56); podremos hallarlo en otro sinfín de proyectos, planes y programas, y las tipologías en las que se inscribirán dependerán también de la política. Morales Astola manifiesta que hay tres tipos de

gestión cultural: la cotidiana, la comunitaria y la profesional, a la que se le reclama una voluntad de objetivar el proyecto, el proceso y sus resultados, para que puedan ser evaluados y fiscalizados (Morales Astola, 2018). Por su parte Bayardo, citando a Mariscal Orozco, las divide en otras cuatro diferentes categorizaciones: como ocupación laboral, profesión, activismo y campo académico; y en esas categorizaciones hay que incluir a quienes se identifican a sí mismos como gestores culturales (Mariscal, 2018, como se citó en Bayardo, 2018). En estos diferentes escenarios se están produciendo procesos de normalización, de formalización y de autorreconocimiento, donde la legitimación ya no les pertenece a algunas de aquellas manifestaciones, sino que todas la poseen (Bayardo, 2018). El PBC es uno de esos escenarios, por lo que es pertinente su estudio desde estas conceptualizaciones.

Por su parte, también Yañez Canal nos invita a tener especialmente en cuenta la tendencia a la transversalidad en la gestión, en los procesos de construcción de identidad de los gestores y la configuración de la gestión cultural (Yañez Canal, 2018, como se citó en Bayardo, 2018) y Vich, nos incita a repensar la transversalidad en la gestión cultural y a repensarla siempre, pues nos presenta a la cultura en una permanente tensión entre “producir” y ser “producido” (Vich, 2018). Además, López Bordón nos señala que la gestión cultural que se ubica en espacios públicos institucionales, está un tanto distante al discurso en torno a los derechos culturales que superen la idea del acceso a la cultura como el acceso a los valores nacionales y occidentales considerados universales, quedando inmersa en “espacios regulados depositarios del saber”; en contraste con las casas de cultura y los centros culturales que se consideran más como lugares para el disfrute del tiempo libre y la difusión de una cierta idea de cultura que puede ir desde lo tradicional hasta lo popular, pasando por las bellas artes y las dinámicas contemporáneas donde los derechos culturales adquieren mayor relevancia (López Bordón, 2016). Por su parte, Rubim

establece la categoría de “*mitdisciplinar*” para reunir las características multidisciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares del campo de la gestión cultural y que debe abarcar ideario, saberes, prácticas, comportamientos, valores y una diversidad de expresiones artísticas y científicas (Rubim, 2016, como se citó en Yáñez Canal, 2018, p.8); y Gayo, entiende que la gestión cultural se centra en el “hacer” de proyectos específicos en tiempo y lugar y está atenta a las necesidades de distintos públicos (Gayo, 2014, como se citó en Yáñez Canal, 2018, p.123) ya que su caracterización como práctica está orientada por valores y por posicionamientos políticos. Es también necesario rescatar la voz de Jaramillo quien define al gestor cultural como “un organizador, un animador, un auspiciador, un tejedor que vincule procesos y eventos, productores y consumidores” y agrega “Nuestro Gestor Cultural debe moverse con solvencia, sentido ético y sagacidad en el entorno burocrático de entidades del Estado, empresas privadas u organizaciones comunitarias”; y por último añade “Debe también ser una antena sensible respecto de un público que puede no poseer una cualificación especializada, pero que, en muchos casos se halla necesitado de nuevas manifestaciones simbólico-expresivas” (Jaramillo, 1998, como se citó en Yáñez Canal, 2018, p.99). Jaramillo se centra en lo actitudinal, las disposiciones y las necesidades del gestor. Por su lado, Lozano incluye a la animación sociocultural y la educación popular como parte de la gestión cultural ya que entiende a la animación sociocultural como una práctica moderna y educadora que cuenta con actores sociales en entornos reducidos, dirigida a la democratización de la cultura mediante el acceso de las artes a la ciudadanía, especialmente a las comunidades en situación de riesgo o excluidas socialmente (Lozano 2014, p.87 en Yáñez Canal, Praxis de la gestión cultural , 2018). Lozano rescata además a Sergio de Zubiría, quien entiende al gestor cultural como un “mediador” entre lógicas del bien común y lógicas del egoísmo y a Restrepo, que habla de un “gestor cultural tramático”,

coincidiendo con Jaramillo, que tiene por característica generar lazos y hacer tramas entre personas (Bayardo, 2024, p. 224). Desde Chile, Guerra advierte que la gestión cultural sólo “tiene sentido en la medida que permite no solo administrar eficazmente los bienes y servicios culturales sino también gestionar con perspectiva transformadora, en función de favorecer el pleno despliegue de las potencialidades creativas” (Guerra, 2016, p. 109).

Es conveniente incorporar a este ítem los aportes de autores que se desempeñaron como docentes en dos universidades nacionales argentinas: la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV) y la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP). Por su lado, Ríos y Torres desde una experiencia de diez años en la revisión de bibliografía para la práctica pedagógico-didáctica de la Gestión Cultural en la UNDAV, afirman que pueden identificar la prevalencia de dos enfoques en la disciplina: uno inscripto en el patrón cultural de la modernidad euroamericano-céntrica (que incluye derivas que la interpelan, ofreciéndose como más complejas y que aspiran a volverse más operativas, pero que no alcanzan a salirse de la noria de los condicionamientos modernos) y que son las concepciones clásicas, antropológicas, descriptivas y simbólico-semióticas, la estructural (Thompson, 1990-2002), la disposicionalista-utilitarista-neofuncionalista (Yúdice, 2002) y la sociosemiótica (García Canclini, 2004); y el otro que se resiste a tomar a la modernidad como el único modo de entender, percibir, desear, desarrollar y gozar la vida; niega el valor universal y considera la modernidad euroamericana como un etnocentrismo más y posee concepciones situadas: la geocultural (Kusch, 1978), la decolonial (Quijano, 2014 y Mignolo, 2014) y la postabisal (de Sousa Santos, 2019) que rescatan como valioso el pachahumanismo de las culturas originarias, las sororidades de lo afroamericano y el antipatriarcado en las luchas de géneros y transgéneros.

Por su parte, basado en la experiencia de diez años en la gestión y evaluación de proyectos socioculturales en la UNMDP, Eciolaza, afirma que la gestión sociocultural es “eminente una cuestión política”. Es destacable en su definición tanto la calificación de gestión “sociocultural” como la primacía de la política. Siguiendo al mismo autor, coincido en que los proyectos son socioculturales, pues involucran a diferentes actores de la sociedad y alienta su participación activa, tanto en forma individual o formando parte de organizaciones privadas o gubernamentales de lo más variadas. Esta participación, en la mayoría de los casos, busca acrecentar el sentido de pertenencia y la solución de problemas comunes de los involucrados atendiendo sus necesidades básicas y promoviendo el acceso al desarrollo, al empoderamiento de las comunidades más vulnerables corrigiendo las desigualdades. También nos advierte que este no será un camino de rosas, pues los proyectos (o programas, planes y políticas) confrontará con fuerzas que se oponen a la eliminación de los privilegios, a la ampliación de derechos y al acceso igualitario a las oportunidades. Aunque hace hincapié en que:

En la ontología del proyecto sociocultural reside el núcleo de su objetivo primario; esto es: conocer las causas y consecuencias de una situación, identificar a los actores involucrados y comprender el contexto cultural y social en el que se desarrollará el proyecto; luego se realiza el diseño del proyecto, su ejecución y monitoreo (Eciolaza, 2023, p.31).

El autor también nos señala cuatro enfoques teóricos para fundamentar ontológicamente las intervenciones socioculturales. En primer lugar, la teoría del cambio social y desarrollo comunitario, que para lograr intervenciones socioculturales efectivas propone trabajar de manera colaborativa con las comunidades; ya que este enfoque sostiene la idea de que las comunidades tienen la capacidad de generar cambios positivos cuando se les dan recursos y apoyo. Paulo

Freire es un referente de esta teoría y propone un enfoque educativo basado en el diálogo y la participación de las comunidades para la transformación social. En segundo lugar, nos presenta la Teoría del empoderamiento, que centra sus acciones en la noción de que las intervenciones socioculturales deben apuntar a empoderar a los individuos y grupos vulnerables para que ejerzan un mayor control sobre sus vidas con el objetivo de reducir las desigualdades, participar activamente y que al empoderarse se conviertan en agentes de cambio y transformación social. La antropóloga y activista social Eisler¹⁵ es uno de los principales referentes de esta teoría, que explora el concepto de construir un poder colaborativo frente al poder dominante proponiendo un empoderamiento basado en la equidad de género. El tercero, la teoría de la acción comunicativa, subraya a la comunicación como base para la acción colectiva superadora de conflictos por el reconocimiento del otro y la no violencia. Las intervenciones socioculturales son vistas sobre territorios en disputa de control o de sentido y por ello deben enfocarse en la concertación, el consenso y la negociación para crear espacios de interacción donde llegar a acuerdo para el bien común resaltando la diversidad de perspectivas y la inclusión para lograr soluciones equitativas y justas. El sociólogo alemán Jürgen Habermas es el principal autor de esta tendencia. El autor nos presenta una última alternativa para los enfoques teóricos, “La teoría del Habitar”, que define como propia de las disciplinas proyectuales y que opera en un campo que va desde “la metafísica a la estrategia, de lo institucional al sujeto dejando en el centro de las fuerzas que pueden explicar y transformar el mundo, al intelectual que puede describir el ser y el consistir de sujetos e instituciones” (Eciolaza, 2023). La Teoría del Habitar afirma que el modo de hacer y decir es más que el objeto hecho o interpretado y fue formulada para comprensiones

¹⁵ Es una académica austriaca estadounidense, socióloga, antropóloga, escritora, abogada y activista social. Es presidenta del *Center for Partnership Studies*. Eisler es definida como una historiadora de la cultura y una teórica de la evolución.

morfológicas; por ello nos resulta útil, pues nos permite explorar la forma en que se producen los proyectos. Doberti, su principal autor, propone indagar en los conceptos y voces para contraponerlas con conductas y estilos. A las personas las ubica en la dimensión de tiempo y a las instituciones en el espacio, diferenciando el ser y el accionar de unos con el estar y consistir en otros. Las interacciones entre instituciones y actores son entendidas en estos cuatro vértices. El hablar nos lleva al territorio de la metafísica, uniendo el ser y el consistir; el habitar hace converger el estar y el accionar mediante las estrategias; el ser y accionar de los sujetos nos sumergen en los valores y el estar y consistir en las instituciones nos permiten reconocer su ideología y estética.

También, la gestión cultural posee una matriz política que se corresponde con la matriz cultural; entonces se desarrollan procesos que, para hacerla transformadora, se asumen las complejidades que contienen las diferentes maneras de pensar, sentir, hacer y percibir el mundo, por lo que se vuelve necesario desculturizar la cultura (Vich, 2014) para considerarla multiétnica, multicultural y también intercultural (Garreta, 2004, Olmos, Santillán Güemes, 2004 y García Canclini, 2004); y de esta manera convertirla en una acción política de la cual Colombres (2011) y Vich (2014) se preguntan qué margen de maniobra podrán tener en los espacios públicos y privados (Daniel Ramón Ríos Leandro Hilario Torres (Ríos, 2021)). Barrio Cultura se desarrolló, y todavía lo hace, en el ámbito público, implementando una gestión cultural que muestra una gran capacidad de maniobra para lograr acercarse a los objetivos fijados año a año, en sus diferentes etapas y bajo distintas administraciones municipales.

Es conveniente mencionar que el compromiso político en la gestión cultural es abordado por Olmos y Santillán Güemes cuando afirman que debe ser lo cotidiano el principio y fin de toda acción cultural:

Porque es en la cotidianeidad donde se satisfacen las necesidades básicas y se construye lo subjetivo y lo intersubjetivo, público y común. Se generan distintos circuitos de reciprocidad (positiva o negativa); se “cocinan” los símbolos; se dialoga con la vida y la muerte, con la tierra y el tiempo y se cultiva la forma de cómo vivir con dignidad y justicia (o no)” (Ríos, 2021; Olmos & Santillán Güemes, 2006).

Además, sostienen que ya que no son las bellas artes, las obras, los objetos patrimoniales o el acceso a las industrias culturales el objeto de las políticas culturales y por ende el rol del gestor cultural se diversificó (Ríos, 2021, p.165).

Por su parte, Vich, también nos presenta al gestor cultural adherente a una política y como “un activista que debe estar muy integrado con las problemáticas locales y, a partir de ellas, realizar su trabajo” (Vich, 2014, p.84) enunciado que nos refiere principalmente a la sensibilidad social y al compromiso político. Así, Ríos y Torres reconocen una genealogía propia de *agentes-actores-gestores culturales* de la disciplina y profesión que se explicita en las diversas formas de enunciación que se corresponde además con contextos *geo-socio-culturales* que a la vez tienen sus particularidades temporales; basta con mirar las definiciones de la UNESCO sobre cultura en la década del 70 del siglo pasado y la que sostiene actualmente para tener en cuenta la temporalidad.

Desde otra profesión, pero muy ligada a la gestión cultural, el creador de la “Casa sobre el Arroyo”, Williams, dice “La primera tarea del hombre nuevo es diagnosticar el problema de su época, la segunda, solucionarlo” (La nueva época, 2024). Williams se dedicó sobre todo a la prefiguración, a la construcción de maquetas y al diseño, aplicación cercana a la del gestor cultural, quien también luego de diagnosticar debe pasar a la acción; que según Vich tiene que ser

etnográfica, curatorial, militante y administrativa “para saber administrar recursos, planificar acciones resolver problemas burocráticos” (Vich, 2018).

Por su parte, Benítez nos presenta cuatro grandes dimensiones con las que se pueden abordar la gestión de las organizaciones culturales: el futuro, el pasado, la interna y la externa (Cultura, 2019); esta última se refiere a los recursos, sus prácticas, su estructura, sus relaciones internas, sus conflictos, la forma en que se toman las decisiones y es la que nos interesa hacer notar en este punto (las demás la retomaremos cuando nos refiramos a los otros dos ejes de este marco teórico: “Los vínculos comunitarios y territoriales” y “La experiencia que distingue al programa”). El autor hace hincapié en los procesos administrativos como ordenadores de los temas que los gestores, dentro de una institución, estudian buscando entender la organización y los cómo y porqué se construyen y evolucionan los grupos humanos que trabajan en una estructura ocupando diferentes roles. Además, en ese mismo proceso se determinan en diferentes etapas no lineales, los fines y las políticas y los objetivos. Incluye las funciones de diseñar e implementar los planes o programas, de organizar el trabajo, de distribuir y asignar tareas y recursos, de conducir a las personas que la integran, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones o cambios de rumbo que sean necesarios para cumplir con aquellos fines y aquellas políticas (Ríos y Torres, 2021).

Por todo lo antecedente, coincido con Castiñeiras de Dios cuando dice que no hay una gestión cultural pura flotando por el espacio; el modo de habitar la gestión cultural establece sus intereses, maneras, prácticas y sobre todo el compromiso político y la sensibilidad social. Y en este punto es conveniente decir que aparte de “saber hacer”, es importante y fundamental, según Ríos y Torres el “por qué” y el “para qué” de la militancia, promoción, activación y articulación del trabajo con los otros; y para ello también hace falta profesionalismo en la gestión cultural, pero

no para establecer una rivalidad o dicotomía entre la gestión empírica y la profesional, sino para que a través de la militancia política obtener normativas, reglamentaciones, leyes, que provean de un marco de protección a las tareas de los gestores alejándonos del voluntarismo y la desvalorización de la profesión (Ríos, 2021, p.167).

Este compendio por las caracterizaciones de la gestión cultural y el gestor cultural aportados por una mayoría de autores latinoamericanos y por las experiencias reunidas por profesores de dos Universidades Nacionales (la Universidad Nacional de Avellaneda y la Universidad Nacional de Mar del Plata) nos presentan los caminos que se pueden emprender para el ejercicio de la profesión, las maneras de hacerlo, las motivaciones, el compromiso político y la sensibilidad social en el que se pueden inscribir. Bayardo nos invita a dejar espacios abiertos en el cruce de las cuatro arenas de la gestión cultural (activismo, ocupación laboral, profesión y campo académico).

Por otro lado, creo necesario reflexionar sobre la gestión cultural para las infancias y adolescencias. En este sentido, Nordlinger (2021) aborda la necesidad de una gestión cultural específica para las infancias, entendida como una construcción social que reconoce la diversidad de experiencias, contextos y subjetividades. Destaca que la infancia no puede pensarse como una categoría homogénea, sino como infancias múltiples atravesadas por género, clase, territorio, creencias y generaciones. En este marco, la gestión cultural se concibe como una herramienta para la democratización de la cultura, la formación crítica y el desarrollo humano desde una perspectiva cultural.

Asimismo, se plantea la importancia de construir experiencias transformadoras donde los niños y niñas no sean meros receptores pasivos, sino sujetos activos de derecho capaces de co-crear significados y aportar al cambio social. La gestión cultural para la infancia requiere asumir

responsabilidades éticas y políticas, atendiendo tanto a la calidad de los contenidos como a la diversidad, la protección y la inclusión. Finalmente, el texto introduce la necesidad de profesionalizar la especialidad, generar espacios de intercambio y formular preguntas problematizadoras que orienten nuevas prácticas y políticas culturales para la infancia.

De un modo complementario Goldstein (2024) desarrolla un análisis sobre las políticas culturales y educativas vinculadas a las infancias, destacando el modo en que los proyectos culturales comunitarios se constituyen en espacios de inclusión, participación y ejercicio de derechos. Se resalta la necesidad de reconocer a los niños y niñas como sujetos de derecho, con voz propia, cuyas experiencias y prácticas simbólicas deben ser valoradas en la construcción de ciudadanía. El texto enfatiza que la gestión cultural orientada a las infancias no se limita a garantizar acceso a bienes culturales, sino que implica generar condiciones para el encuentro, la expresión y la construcción colectiva de significados. En este sentido, las iniciativas culturales comunitarias permiten comprender cómo el compromiso político y la sensibilidad social de los actores generan transformaciones en contextos de vulnerabilidad. La autora también subraya la importancia de pensar las infancias en plural, reconociendo la diversidad de trayectorias, territorios y condiciones sociales que atraviesan a niños y niñas. Esto supone diseñar políticas culturales situadas, capaces de articular lo simbólico y lo procesual en el desarrollo humano desde una perspectiva cultural.

El recorrido por los principales aportes teóricos y conceptuales evidencia que la gestión cultural no puede pensarse como una práctica neutral ni descontextualizada. Por el contrario, se constituye en un campo atravesado por tensiones políticas, disputas simbólicas y responsabilidades sociales. Los autores revisados —desde Bayardo, Morales Astola, Vich, Yáñez Canal y López Bordón, hasta Ríos, Torres y Eciolaza— coinciden en señalar que la gestión

cultural implica mucho más que la administración de recursos: es una práctica situada, que articula procesos comunitarios, formas de militancia y modos de intervención que buscan transformar realidades sociales.

El análisis permite reconocer una doble dimensión. Por un lado, se encuentran las definiciones que resaltan la necesidad de institucionalizar y profesionalizar la disciplina, con el objetivo de otorgar legitimidad, reconocimiento y marcos normativos a las tareas de los gestores culturales. Por otro, aparecen las miradas que enfatizan la centralidad de lo comunitario, la cotidianeidad y la sensibilidad social como motores de acción cultural, situando al gestor como un mediador, animador o tejedor de vínculos entre actores sociales, territorios y expresiones simbólicas.

De este modo, la gestión cultural se presenta como un espacio “mitdisciplinar” (Rubim, 2016), que integra saberes, prácticas y valores diversos, y que exige del gestor una actitud ética y política capaz de sostener procesos inclusivos y transformadores. La perspectiva latinoamericana, con fuerte anclaje en experiencias comunitarias y universitarias, aporta además una crítica al eurocentrismo y a las visiones homogeneizadoras de la cultura, proponiendo en su lugar miradas decoloniales, interculturales y situadas (Quijano, Mignolo, de Sousa Santos).

Particular relevancia adquiere la gestión cultural orientada a infancias y adolescencias, en tanto reconoce la pluralidad de trayectorias y la necesidad de promover espacios de co-creación, participación y ejercicio de derechos (Nordlinger, Goldstein). En este sentido, se amplía el horizonte de la disciplina hacia un compromiso con la democratización cultural, el desarrollo humano y la construcción de ciudadanía desde edades tempranas.

3.2 Los vínculos comunitarios y territoriales

Las relaciones entre los gestores culturales, los miembros de la comunidad, los destinatarios y los referentes del marco institucional se realiza de múltiples maneras según con quién se trate, cuándo se trate y cómo se trate. La autora López Bordón afirma que se encuentran en desarrollo centros culturales y educativos que producen innovaciones en las formas de crear, producir y circular en los márgenes, logrando asociaciones entre lo gubernamental y lo comunitario para la construcción de nuevas formas de convivencia en la producción con otros; y nos señala que en las últimas décadas han aparecido una gran cantidad de proyectos que parten desde la iniciativa gubernamental pero que involucran a la sociedad civil organizada. Ahí se construyeron nuevas metodologías que tienen en cuenta las demandas de los referentes barriales instituidos tanto en lo físico como en lo social, como pasa en el PBC; lo que propicia intervenciones donde no se lleva la cultura a los habitantes de los barrios, sino que se los reconoce creativos propiciando la emergencia de su expresividad y la constitución de nuevas formas de nombrarse y desarrollarse; lo que permite que la relación entre los gestores y los participantes sea dialógica (López Bordón, 2015).

Por su parte, Campos y Paquette reseñan la importante tradición en Latinoamérica en cuanto a programas públicos de mejoramiento urbano de barrios marginados y nos brindan un detalle de cómo fue usado el arte y la cultura para contribuir al mejoramiento barrial que permitió modificar las condiciones de vida y la integración urbana y social, temática que consideran poco explorada (Campos & Paquette, 2021). También, estos dos últimos autores, nos presenta una distinción entre los programas desarrollados en Europa Occidental, con la tendencia a considerarlos en términos funcionales basados en su aporte al desarrollo económico, marketing y marcas urbanas; en contraposición con los que desde hace décadas se desarrollan en

Latinoamérica con los “Programas de Mejoramiento de Barrios” que se aplican con una concepción más cercana al comportamiento y a la vida ciudadana, considerando la cultura como la forma organizada de la vida social, a través de una visión del mundo que se expresa en un conjunto de conductas y pensamientos aceptados por el colectivo. Esto implica además el diseño de instrumentos de intervención que permitan actuar tanto en los elementos físicos y materiales de los barrios; pero sobre todo en los aspectos relacionales con sus habitantes (Campos & Paquette, 2021).

Entonces, es importante conocer quiénes son los actores del PBC, qué hacen y para quiénes, pero también cómo quieren ser reconocidos, a dónde quieren ir, qué pretenden lograr, cómo alcanzarán los objetivos planteados y de qué forma llegarán. Por ello, Fernández Arroyo y Schejtman, nos invitan a realizar un mapa de actores (tabla 1), una herramienta que permita conocer quiénes aportan a la generación de un problema que afecta o involucra a niños, niñas y adolescentes y además implica conocer a todas aquellas instituciones, organismos, organizaciones, jurisdicciones, grupos, clases, empresas e individuos involucrados directa o indirectamente en el entramado que configura una problemática de niñez o adolescencia en un municipio (Fernández Arroyo & Schejtman, 2012).

Tabla 1.
Mapa de actores

CATEGORÍA	ACTOR	ROL Y OBJETIVO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER	RECURSOS
Clasificación de los actores según metacategorías que los agrupan por características comunes. Puede incluir más de una clasificación. Ejemplo: Jurisdicción: • Internacional. • Nacional. • Provincial • Local. Sector: • Sociedad civil. • Gubernamental. • Privado.	Persona o conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en las 3 P. Es decir: • Nombre del actor. • Organismo.	Funciones que desempeña cada actor y objetivo/s que persigue.	Relaciones de afinidad o confianza frente a los opuestos (conflicto). Es decir, se puede clasificar en: • A favor. • Indiferente. • En contra.	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones. Es decir: • Alto. • Medio. • Bajo.	Se refiere a los recursos que el actor puede aportar para el logro del objetivo del proyecto. Es decir: • Infraestructura. • Conocimiento. • Capacitadores. • Público objetivo. • Materiales. • Apoyo político. • Difusión. • Otros.

Nota. Realizado a partir de la información de Fernández Arroyo & Schejtman, 2012.

Benítez afirma que como una organización es un sistema abierto, es fundamental entender el entorno en el que se desenvuelve, que a la vez la condiciona e interpela, y modifica con sus propuestas; siendo necesario que se adapte al contexto para lograr sus objetivos. Benítez llama planificación estratégica a la creación, implementación y evaluación de las políticas que llevará adelante una institución para alcanzar los objetivos de largo plazo y siempre con la participación activa de los actores organizacionales. Además, el autor considera que el establecimiento de la misión, visión y los valores organizacionales es la manera adecuada de solucionar necesidades y problemas, así como también asignar prioridades. A su vez, Zuccaro nos presenta el concepto de cultura organizacional que contiene a “los patrones de conducta, tradiciones, historias, hábitos, experiencias, costumbres, creencias y también valores, que pueden reconocerse, transmitirse y apropiarse” (Zuccaro, 2021, p.177). Y nos afirma que un

conjunto fuerte de valores dentro de una institución, ejercido cotidianamente por sus integrantes, hace que estos sientan que la organización tiene un “corazón, una cultural real y significativa” que condicionará las interacciones internas y externas distinguiéndola en sus modos de hacer, de sentir y de pensar. También afirma Zuccaro que el diseño de la estructura es otro aspecto clave cuando se diseña una organización y la define como “la suma de las distintas maneras en que se divide el trabajo en labores diferentes y se asignan responsabilidades, para después lograr la coordinación entre tales tareas” (Zuccaro, 2021, p.178) ; y sugiere analizar las nuevas formas organizacionales que surgieron en el siglo XXI en América y pone como ejemplo a la organización brasileña Fora do Eixo que “funciona como una red colaborativa y descentralizada de trabajo, basada en los principios de la economía solidaria, el cooperativismo, la divulgación, la formación e intercambio entre redes sociales, de respeto a la diversidad, la pluralidad y las identidades culturales” (Zuccaro, 2021, p.178). Un elemento de la propuesta del autor está centrado en los integrantes, a los que nos los presenta con la característica de no siempre tener objetivos comunes, sino que tienen sus propios intereses que los llevarán a tomar decisiones que implicarán ejercicios de negociación por los conflictos suscitados por las distintas tendencias. Además, las capacidades para liderar de los integrantes es otro factor sujeto al análisis; que en conjunto con las técnicas de creatividad e innovación para la gestión (los seis sombreros para pensar de De Bono, la lluvia de ideas, los análisis de matrices, el método SCAMPER, etc.) nos proporcionará una caracterización de la organización y sus integrantes (Zúccaro, 2021).

En cambio, Eciolaza y para introducirnos en el tema, nos dice que las claves para que las relaciones y compromisos entre actores y participantes lleguen a buen puerto están en el buen diseño proyectual, ya que nos proveerá de los elementos constituyentes de su camino crítico y su control, además de anticipar correcciones y cambios de rumbos; aunque hace hincapié en que

es primordial la organización de un grupo de trabajo competente y con roles definidos. También resalta que es esencial sostener la planificación, el cumplimiento de actividades y la documentación de los avances. Tampoco deja de lado la importancia de las alianzas que se tejan con otras instituciones, referentes barriales y la participación y el empoderamiento de las personas para que se conviertan en protagonistas del cambio propuesto por el proyecto. Luego el autor nos detalla los tipos de equipos de trabajo y sus características. Comienza por nombrar al “equipo multidisciplinario” que, conformado por profesionales de diferentes disciplinas aportan sus saberes específicos para la realización de un proyecto sociocultural. En el Equipo interdisciplinario en cambio, los integrantes trabajan en forma colaborativa, combinando sus habilidades para enfrentar a los problemas de una manera holística. En el “equipo transdisciplinario” la suma de las especialidades conforma una nueva disciplina unida por el aporte de las profesiones que la integran y en un “equipo mixto” están incluidos los profesionales, los miembros de la comunidad y los beneficiarios, con el objetivo de promover la participación activa de estos últimos. En cuanto a los tipos de liderazgo, considera que el “liderazgo transaccional” es el más frecuente y tiene como principal característica la negociación permanente, puede portar desviaciones autoritarias y tiende a generar rápidos desgastes que producen la desintegración del equipo, aunque se produzcan rápidos y buenos resultados. El “liderazgo transformacional” es el que se caracteriza por tener un líder que inspira al equipo y a la comunidad, promueve la participación activa y la toma de decisiones colectivas, valorando siempre las opiniones del equipo y la comunidad para motivar a todos a lograr los objetivos soñados. Otro liderazgo es el “orientado a resultados” y la característica principal de este líder es la empatía y comprensión para con los miembros del grupo y la comunidad; con gran capacidad de adaptarse a los cambios, busca soluciones creativas, aunque, sobre todo, es un par que

acompaña con pragmatismo. Un último liderazgo es el “inspirador”, que tiene como principales atributos su actuación con integridad y valores éticos, lo que asegura la transparencia, virtud esencial para el manejo de los recursos; es una figura política que no necesita acumular admiración para la toma de decisiones (Eciolaza, 2023).

En los diez años de existencia del Programa Barrio Cultura las relaciones entre actores y participantes mutaron; así como también los actores y participantes, los liderazgos, las instituciones, los funcionarios, el diseño del proyecto, el entramado político, la necesidad de la ampliación de derechos, el comportamiento y la vida ciudadana. Lo que permaneció constante en el grupo fue el compromiso político y la sensibilidad social.

3.3 La experiencia que distingue al programa

En lo referente a las experiencias sobre educación artística destinadas a la niñez y la adolescencia, Dillon (2008) afirma que hoy el arte y la educación artística debe ser entendida como un conjunto de redes que propicien la transformación social y colaboren en la transformación ciudadana, operando en forma integrada para ampliar la experiencia visual y cognitiva. Sobre todo a partir del cambio de paradigma establecido por la Convención Internacional sobre los Derechos de los Niños, incluida en la Constitución Nacional y Provincial, y con la Ley N° 13.298/05 De la Promoción y Protección Integral de los Derechos de los Niños, que implican la construcción de una nueva institucionalidad en las políticas públicas sobre todo por el reconocimiento del niño como sujeto de derechos, portador de palabras, ideas y expresiones con derecho a su escucha y respetado por su identidad, filiación, pertenencia cultural y geográfica; pero sobre todo sujeto de derechos y garantías (Dillon, 2008). Así, la autora nos presenta el Programa “Arte para jóvenes” que, en el 2007, incorporó el trabajo de sensibilización

corporal; ejercicios de sensopercepción, improvisación pautada y dramatizaciones acompañadas con música, que aportaron beneficios para la construcción de saberes y la resolución de conflictos, permitiendo vivenciar otros modos de vincularse. En los últimos años, los integrantes de “Barrio Cultura” trabajaron en este sentido, y tienen como uno de sus principales objetivos la resolución de conflictos a través de la alfabetización artística.

En particular, es necesario mencionar el Programa Territorial Barrio Adentro, Programa de la Dirección Provincial de Programas y Promoción Comunitaria del Organismo Provincial de la Niñez y Adolescencia, que tiene como objetivo general:

Favorecer la inclusión social de niñez y jóvenes menores de 18 años, que se encuentren en situación de vulnerabilidad social y/o en conflicto con la ley, y a sus grupos de pertenencia, contemplando los distintos niveles de prevención, promoción, asistencia, restitución de derechos, así como procesos de responsabilización. (Guía de Programas Sociales de la Provincia de Buenos Aires, 2021)

Este programa basa su propuesta de trabajo en la hipótesis de que la “presencia territorial sostenida en el tiempo permite identificar necesidades y derechos vulnerados de niñas, niños y adolescentes, como así también las potencialidades y deseos de las personas y de las comunidades” (Programa territorial Barrio Adentro, 2021); y que esa permanencia permita realizar intervenciones para la construcción e inclusión comunitaria. El programa se sostiene en tres pilares: territorialidad, dispositivos flexibles y redes sociales, y la implementación de Barrio Adentro está considerada los territorios en los que gran cantidad de los niños y jóvenes han quedado fuera de los circuitos institucionales relacionados con ellos, como la salud y la educación (Programa territorial Barrio Adentro, 2021). Este programa se implementó, cronológicamente, casi en forma paralela al PBC, y aunque en un principio sus integrantes no se conocieran, en el

desarrollo de los programas comenzaron a tener puntos de contacto, intercambios, experiencias compartidas y dispositivos técnicos parecidos.

De la misma forma, pero en otros escenarios latinoamericanos, López Bordón detecta nuevas formas de sociabilidad dentro de los talleres de formación artística, lo que permite transformar las relaciones de los participantes en los entornos donde se desenvuelve su vida cotidiana; y cita al programa “Conarte”, que actúa dentro y fuera de la Fábrica de Artes la Nana en Ciudad de México; a la “Red de Colectivos Culturales Comunitarios” como iniciativa gubernamental, también en México, en la que se han logrado crear más de 30 colectivos en 25 municipios con la participación de 450 jóvenes voluntarios; los “Puntos de Cultura” en Sao Paulo o Buenos Aires y las “Usinas culturales” en Uruguay (López Bordón, 2015). En todos ellos la autora nota que facilitan la posibilidad de experimentar, a través de las artes o de expresiones culturales, otras formas de comprenderse y comprender el mundo en el que viven, con lo que su calidad de vida aumenta.

Por su parte, y desde España, Moreno González nos presenta a “Mediación Artística”, un programa de talleres donde la actividad artística actúa como mediadora, para que los participantes realicen procesos de creación a partir de acciones artísticas, con el objetivo primordial de que las personas en situaciones de vulnerabilidad o exclusión social participantes de los talleres obtengan herramientas para fomentar su autonomía, realicen una toma de conciencia de su propia identidad y de la situación en que se encuentran para iniciar un proceso de transformación social (Moreno González, 2016). Se puede señalar, además, que estos proyectos en su gran mayoría son producto de un proceso de transformación permanente impulsado por las experiencias recogidas en los talleres, el análisis constante, la investigación y la incorporación de nuevas problemáticas. En el PBC los procesos de transformación también

son constantes, con la particularidad que, además, son consensuados entre los talleristas, que es desde donde se modifican las líneas de acción.

También, Blanco y Rodrigo dan cuenta de los antecedentes de “Imagina Madrid” (un programa de Intermediae Matadero impulsado por el Área de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid, que “apuesta por explorar nuevas formas de intervención en el espacio público en las que la producción cultural, la sostenibilidad ambiental y el urbanismo social permitan imaginar y crear la ciudad que queremos habitar”); los autores nos enumeran una serie de proyectos que desde 2007 (M.A.D.R.I.D.28045. Arte en el espacio urbano, o Tensión Orcasitas), se constituyeron en un primer ejercicio de intervención artística en distintos espacios públicos y siguieron en 2008 y 2009 con “Alter Polis, un Laboratorio de Investigación Urbana”; continuaron en 2012 con proyectos como “Greenvía” y “Citykitchen”, una cocina para la ciudad (2012-2015), hasta llegar al 2017 donde surge una nueva dimensión del programa que amplía su acción al conjunto de la ciudad. “Imagina Madrid” se desarrolla en nueve lugares, incorporando una metodología experimental para generar equipos mixtos de trabajo formados por profesionales y ciudadanos con sus propias experiencias y saberes situados y sus actividades se siguen realizando en la actualidad (Blanco & Rodrigo, 2019).

Siguiendo con la descripción de esta línea de políticas públicas de intervenciones artísticas territoriales, es conveniente hacer foco sobre el Programa “Puntos de Cultura”, que se empezó a implementar a partir de 2011 por la ex Secretaría de Políticas Socioculturales y que tiene muchos puntos en común con el Programa brasileño “Cultura Viva” creado en 2004. Este programa brindó subsidios, equipamiento y formación profesional a organizaciones sociales y colectivos culturales que tenían como objetivo la inclusión social, la identidad local y la participación ciudadana; y formó parte de una serie de proyectos socioculturales que proponían

como objetivo principal el fomento a las expresiones culturales diversas como una herramienta para el desarrollo social local, formando parte de una política pública cultural que promovía el desarrollo socioeconómico de los Estados y de sus poblaciones consideradas vulnerables. Los programas Café Cultura y Chocolate Cultura fueron parte de esta política pública (Melo, 2016).

Todas las experiencias nombradas, ya sean políticas, planes, programas o proyectos tienen una característica común: están inscriptas en lo que Subirats llama “políticas públicas *Top-down*”.¹⁶

El marco teórico y las experiencias revisadas dan cuenta que la gestión cultural, lejos de ser unívoca, se define en la confluencia de enfoques diversos que la reconocen como práctica política, social y simbólica. Esta complejidad resulta especialmente pertinente para el análisis del Programa Barrio Cultura, cuya continuidad, transformación y singularidad solo pueden comprenderse a la luz de estas múltiples dimensiones: el sentido y ejercicio de la gestión, los vínculos comunitarios y territoriales, y la sensibilidad política y social de quienes lo integran.

¹⁶ Asume que, luego que las autoridades han definido una política pública, es puesta en práctica por la administración pública tal y como fue estipulado en el diseño. Hay en este enfoque una separación entre la etapa política -de formulación- y la de implementación, que sería una etapa técnica, especializada y ejecutada a través de procedimientos y estructuras administrativas. Las autoridades políticas son las que deciden la política pública e imparten las instrucciones para que el personal de la administración pública las ejecute. El supuesto es que en el paso desde la formulación a la implementación se produce una transformación de los objetivos en metas operacionales y éstas en acciones; hay una mediación técnica, se utilizan los medios previamente identificados, se consumen los recursos asignados a la política, se desarrolla una cierta racionalidad, se alcanzan resultados y, finalmente, se verifica un cierto impacto (Buendía, 1998:8).

4 Marco metodológico

El marco metodológico utilizado en esta tesina para abordar el problema de investigación se inscribe en los paradigmas de la investigación cualitativa, lo que implica un enfoque interpretativo y naturalista de los procesos que ocurrieron y ocurren en el PBC en función de los significados, experiencias y procedimientos que los integrantes del programa les dan. Además, involucró una gran variedad de insumos e instrumentos en cuanto a la recolección y el uso de los materiales empíricos que sirvieron para describir tanto los haceres y procederes como el sentido y los significados. En lo referente a las prácticas interpretativas, se han explorado marcos interrogatorios variados, ya que es más factible en esa amplitud descubrir atributos inesperados para llegar a conocer, con mayor profundidad, el objeto de estudio (Guba & Lincoln, 2012). De esta manera, en primer lugar, se procedió a formular un análisis documental que posibilitó un acercamiento más profundo al PBC y sus actores. Este análisis incluyó la lectura crítica de los proyectos presentados por los integrantes del PBC a las autoridades municipales, de las cuales depende. Aunque también fueron analizadas notas periodísticas, ordenanzas, videos, cartelera, la participación de los integrantes del programa en eventos especiales, redes sociales y cualquier documento descriptivo de los problemas rutinarios, los significados del programa y las voces de los protagonistas.

Como señalan Guba e Lincoln (citando a Nelson et al.), los contextos y los problemas condicionan en gran medida la elección de las prácticas de investigación por lo que dada la variedad de contextos fue necesario resolver una aproximación al problema - que los mismos autores llaman un *bricoleur*-, usando una variedad de metodologías (Guba & Lincoln, 2012, p.51). Por lo tanto, y al constituir los estudios culturales un campo interdisciplinario y transdisciplinario,

el enfoque multimetodológico que involucró la perspectiva naturalista con la comprensión interpretativa de la experiencia humana fue finalmente el más utilizado, y el que en definitiva prevalece para caracterizar de un modo sintético la metodología empleada en esta investigación. (Guba & Lincoln, 2012).

En segundo lugar, tal como fuera adelantado anteriormente, se desarrolló un proceso de observación participante en los tres ejes propuestos, la gestión cultural, las relaciones y compromisos y las experiencias, por las características de organización y las prácticas de educación artística que los integrantes del Programa llevan a cabo. Para ello se tuvo en cuenta las afirmaciones de Gould, que citado por Angrosino dice que la observación completamente objetiva debe considerarse un “mito primario y un tabú de la ciencia” (Gould, 1998); pues ya no es posible operar a cierta distancia; entonces, la observación participante propuesta se ajustó a lo formulado por Angrosino tratando de establecer un diálogo entre el investigador y las personas y situaciones observadas en un contexto de investigación colaborativa, lo que implica la participación de los investigadores y de sus antiguos «sujetos» observados en un plano de igualdad lo que ubicó a la observación en un contexto de interacción entre los que colaboran con la investigación más que un método extractivo (Angrosino, 2015). Esta modalidad llevó a establecer una observación participante, que se basó en la constitución de un entendimiento con los integrantes del Programa, lo que requirió de la participación prolongada en el trabajo cotidiano de los integrantes del PBC y, previamente, una serie de reuniones que se tuvieron como objetivo el conocimiento mutuo, el establecimiento de protocolos y de acuerdos (Angrosino, 2015).

Además, el autor propone el procedimiento de la observación descriptiva¹⁷, que fue el que utilizado para esta investigación.

Por último, en lo que respecta a las entrevistas, bajo la presunción de que es muy difícil o imposible ser neutral, debe considerarse que aun intentando sostener cierta asepsia, todo lo que sucede durante el proceso, lo que es relevado, desechado o jerarquizado, conlleva el ineludible hecho de tomar posiciones de observación y registro que de ningún modo se pueden calificar como neutrales. En este sentido, Fontana y Frey nos sugieren dejar de tratar al entrevistado como alguien al que hay que exprimir con el objeto de obtener las mejores respuestas y en cambio nos presentan nuevos enfoques empáticos donde el entrevistador se convierte en defensor y socio en el estudio en pos de usar los resultados obtenidos en favor “de la promoción de las políticas sociales y mejoras de las condiciones del entrevistado” (Fontana & Frey, 2015). En relación con este posicionamiento, en primer término y con un propósito exploratorio, se recurrió a la entrevista grupal con la finalidad de estimular los recuerdos de los entrevistados, conseguir descripciones de acontecimientos relevantes, condicionar las experiencias compartidas, identificar informantes claves u otros datos de interés, con un enfoque no directivo buscando establecer la variedad más amplia de significados e interpretaciones del tema con preguntas no estructuradas y abiertas. Estas entrevistas se realizaron con todo el grupo de talleristas, pero también con los que participaron en distintas locaciones de “Barrio Cultura”; con los incorporados en los últimos años y los que son parte del programa desde el inicio de este. Aquí fue importante detectar si la realidad es una sola o varias, contando la posibilidad de que varias personas narren diferentes cosas de

¹⁷ El registro y la descripción de todos los detalles por parte de un observador que asume una posición parecida a la de un niño, elimina todo preconceito y no da nada por sentado, un procedimiento que genera una gran cantidad de datos, algunos de los cuales serán irrelevantes.

un mismo evento a través de lo que Cicourel denominó triangulación indefinida (Chávez Elorza & Alfaro Aramayo, 2022; Vicente & Infesta Domínguez, 2007).

En relación con las entrevistas individuales, se recurrió a las no estructuradas, siguiendo lo que definen Fontana y Frey con el fin de intentar comprender la complejidad de los procesos en los que cada uno estuvo inmerso, sin imponer categorizaciones previas que limiten la investigación, aunque tuvieron algún grado de estructuración dependiendo del entrevistado y del grado de participación en el Proyecto. De todas maneras, fueron, en la mayoría de los casos, extensas, profundas y no estructuradas (Fontana & Frey, 2015). Además, como proponen Denzin e Lincoln (2015), se llevó un registro regular escrito de la actividad de campo, teniendo en cuenta detalles que, aunque puedan parecer irrelevantes, sumaron análisis paulatinos que modificaron el rumbo de la investigación y sus procedimientos en más de una ocasión. Por último, en este trabajo se concuerda con que, al realizar una investigación, cuantos más métodos empleemos mayor será la posibilidad de acercarnos con profundidad al modo en que se desarrollaron los sentidos, las experiencias, y las relaciones y compromisos. Así fueron las aproximaciones a los tres ejes utilizados para comprender la gestión de una política cultural socialmente sensible y políticamente comprometida que se manifiesta en el programa “Barrio Cultura” en Necochea.

5 Trabajo de campo: Una gira por los barrios

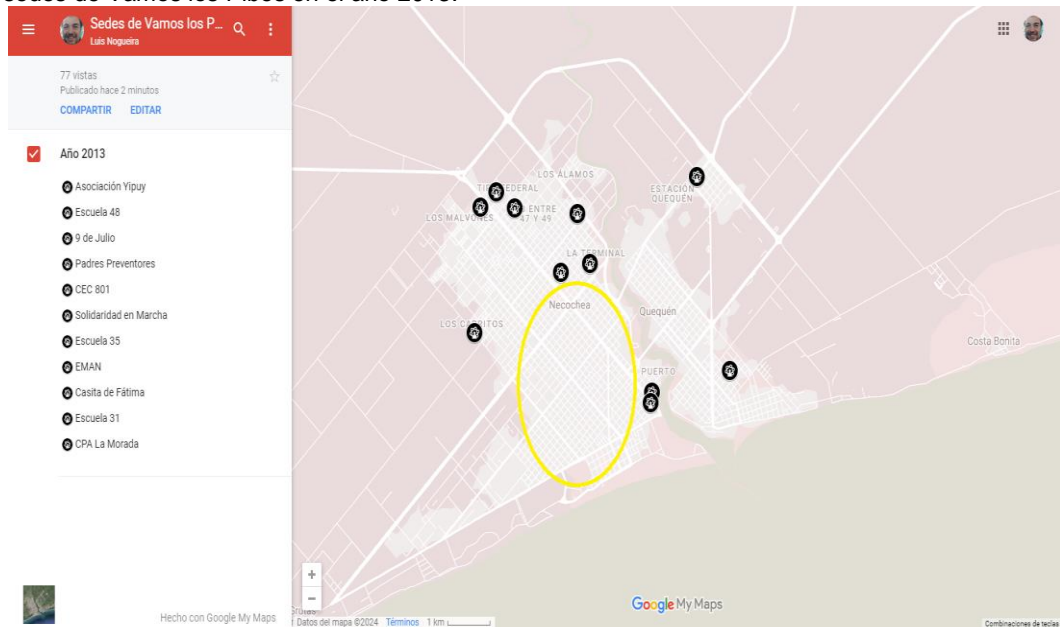
5.1 Análisis documental, trayectoria y gestiones

Una breve descripción de los programas “Vamos los Pibes” -denominación original-, y posteriormente denominado “Barrio Cultura”, se puede resumir en la realización de talleres multidisciplinares (teatro, música, danza, literatura, plástica) - con diferentes objetivos: experimentar, manipular, tocar, mirar, dibujar, fotografiar, comunicar y difundir lo que sucede, observar el entorno de los barrios y aprender que el arte es una expresión creativa de ideas, experiencias y emociones, (esta característica mutó con el transcurso del tiempo), de lunes a viernes de 17 a 18:30 hs, una vez a la semana en cada barrio que tuviera una sede que lo cobijara (alrededor de una decena por cada año), y dirigido a niños de 6 a 12 años. El límite de participantes sólo se establecía en relación con la capacidad edilicia de cada espacio. También las familias eran las destinatarias secundarias de cada actividad que se realizaba con los niños y se trabaja fuertemente en la integración e inclusión, pues se contiene a niños y/o personas con discapacidad en algunos espacios, en articulación con otras direcciones municipales. En los primeros años se ofrecieron talleres de teatro, plástica y música en locales que funcionaran como sedes, para crear mini centros culturales donde la vida barrial se concentrara; y para ello, las coordinadoras del programa establecieron lazos firmes con los referentes barriales y las familias, y no se realizaron sobre ellos distinciones, institucionales, religiosas, sociales o de otra índole. Tal es así que el primer año de funcionamiento tiene como sedes la Asociación Civil “YIPUY”; Asociación Civil “Solidaridad en Marcha”; Asociación Civil “Padres Preventores”; Club 9 de Julio; Centro Educativo Complementario Anexo N°801; Escuela N°48 “Fernando Fader”; “La Casita de Fátima” de Quequén; Escuela N°31 “Manuel José de Guerrico”; Centro Provincial de Atención

(CPA) “La Morada” y en la Escuela N°35; lo que muestra la diversidad de las instituciones intervinientes y también su distribución periférica con respecto al centro de la ciudad (Mapa 1).

Mapa 1.

Ubicación de las sedes de Vamos los Pibes en el año 2013.



Nota. La zona incluida en el óvalo corresponde a los barrios de los centros y alrededores. (Elaboración propia)

Además, desde “Vamos los Pibes” se realizaron otras acciones relevantes: los niños fueron llevados mensualmente a funciones de Teatro Infantil en el marco del CienFest (ciclo de teatro organizado por una ONG: Asociación Civil La Subida) en forma gratuita, incluyendo el traslado. También en el año 2014, noventa de estos niños de entre 10 y 11 años viajaron a Buenos Aires para disfrutar de una noche de hotel, cena en un restaurante y visita a Tecnópolis, mega muestra de Arte, Ciencia y Tecnología, también en forma gratuita.

Un documento proveniente del PBC, diez años después, expresa:

El Programa se diseña en un intento de explorar una modalidad alternativa a las ofertas institucionales tradicionales, en vistas de que gran parte de los niños, jóvenes y familias no logran acceder y/o integrarse a esos dispositivos. Las actividades se desarrollan con la presencia de duplas o tríos de talleristas interdisciplinarios acompañadas con las meriendas correspondientes y saludables. En el marco de la actividad misma se hace hincapié en lo relacional y en la detección temprana de inconvenientes de los niños y adultos del barrio. La presencia del Estado de manera coloquial y entretenida es fundamental en estos tiempos de desarticulación de vínculos familiares y del tejido social. Además, es una parte fundamental del programa el Equipo Técnico, que se ocupa de registrar y acompañar trayectorias, comunicarse con EOE de escuelas, familias, Centros de Salud, para abordar problemáticas que surjan en el vínculo con los niños y favorezcan el trabajo por mejorar su calidad de vida, disfrute y acceso a sus derechos (Barrio Cultura, 2022).

Este escrito fue producido en el año 2022 cuando los Programas habían recorrido años de experiencias de todo tipo; por lo que es conveniente acercarnos a las descripciones de los teóricos de la gestión cultural para luego tratar de establecer algún trazo de concordancia con los procesos, dimensiones simbólicas, políticas y caracterizaciones que fueron adquiriendo a lo largo de su historia.

Para construir una arqueología que explique el presente del Programa se optó por realizar lo que Denzin y Lincoln definen como una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo, lo transforman, y lo convierten en una serie de representaciones. Notas de campo, observación participante, entrevistas, conversaciones, registros fotográficos y fílmicos, y el análisis de la documentación sobre el tema, estudios sobre las cosas en sus escenarios

naturales para entender los fenómenos en función de los significados que las personas les dan (Denzin y Lincoln, 2011, pp.48-49), Centralmente podemos agrupar todos esos recursos como instrumentos transversales a tres ejes: las experiencias que surgieron en el Programa, los vínculos comunitarios y territoriales, y el sentido que toma la gestión cultural en Barrio Cultura.

Entonces, es posible que el estudio profundo del Programa desde nuestro campo disciplinar aporte algunas nuevas miradas en cuanto a las motivaciones, experiencias, relaciones y sentidos que permitan acercarnos a comprender cómo se gestiona uno que nació como de educación artística y que fue convirtiéndose en un dispositivo útil y necesario para otros más ligados al desarrollo humano desde una perspectiva cultural.

Para el análisis documental se accedió a fuentes que aportaron interpretaciones o informaciones complementarias con el fin de comprender y conocer el fenómeno del PBC, con un procedimiento que permitió la aprehensión, comprensión y análisis de documentos de los más variados tipos y que fueron utilizados como una estrategia complementaria a otros métodos (Torreão & Dendasck, 2021). Cada documento fue tomado como un instrumento que, por derecho, “da fe de aquello que atestigua; sirve de registro, prueba o comprobación de hechos o acontecimientos” (Kripka, Scheller, & Bonotto, 2015). Siguiendo a Torreão, Cellard, Lüdke y Oliveira se acopiaron de los documentos todos aquellos elementos que reúnen vestigios del pasado, todo aquello que sirve de testimonio; documentos escritos, iconográficos, cinematográficos, y cualquier tipo de testimonio registrado, objetos del cotidiano, páginas de noticias en la red informática mundial, ordenanzas del Consejo Deliberante de la Municipalidad de Necochea, archivos personales y de la EMAN, y registros de videos publicados en *YouTube* (Cellard, 2008; Lüdke & André, 1986; Oliveira, Strassburg, & Piffer, 2017 en Torreão, A. D., & Dendasck, C. V. , 2021). Para el análisis se tuvo en cuenta lo sugiere Becker, quién produjo la

fuelle, su finalidad, para qui6n fue construida y la intencionalidad de su elaboraci6n (Becker, 2014). Adem6s, de que se utilizaron documentos solicitados puntualmente, hubo otros no solicitados, por ejemplo: los encontrados en b6squedas, al decir de Flick. Tambi6n, en la investigaci6n documental concebida como un m6todo no intrusivo, se puede hacer una distinci6n entre los registros: los consecutivos, representados por la producci6n y documentaci6n de procesos administrativos, y los privados epis6dicos, producidos, por lo tanto, ocasionalmente (Flick, 2009). El ya citado soci6logo Flick, afirma que la selecci6n documental se hace de una manera m6s apropiada, si se siguen cuatro criterios: la autenticidad; la credibilidad o exactitud; la representatividad y la significaci6n (Flick, 2009); y Guba y Lincoln afirman que estas fuentes constituyen elementos estables y ricos en donde el investigador puede extraer evidencias para sostener sus afirmaciones (Guba & Lincoln, 1981). Entonces, las fuentes documentales fueron utilizadas para ratificar, validar, contrastar y complementar la informaci6n obtenida por medio de otras t6cnicas de recolecci6n de datos, con la ventaja adicional de que constituyen una fuente no reactiva, lo que permite obtener informaci6n despu6s de largos per6odos de tiempo o cuando la interacci6n con las personas puede alterar su comportamiento, comprometiendo los datos (Guba & Lincoln, 1981). De todas formas se ha tenido especial cuidado de tratar las fuentes documentales a partir de la advertencia de Guba y Lincoln que nos dice que los documentos son muestras no representativas de los fen6menos estudiados, por lo que, en muchas ocasiones, no reflejan la realidad, ya que no tienen como objetivo proporcionar datos para ciertos fines; y al no haber sido creados para proporcionar informaci6n a un investigador se tuvo que tener cuidado en evitar sacar conclusiones terminantes a partir de premisas o hip6tesis presentadas en ellos, ya que poseen un juicio intr6nseco dado por el autor de la pieza documental. Otro factor considerado para sostener la rigurosidad del trabajo de campo fue que en algunos de los documentos se hizo

necesario verificar quién lo produjo y, además, cuál fue el propósito que motivó su creación. Estas precauciones fueron factores de importancia para que la información apreciada contenga la presencia, o no, de posibles omisiones, errores y/o distorsiones (Kripka, Scheller, & Bonotto, 2015).

Por último, se debe mencionar que fueron encontrados muy pocos, menos de cinco, documentos oficiales sobre el PBC. En la EMAN, unas de las instituciones en la que se gestó el Programa, se perdieron los archivos que estaban almacenados en las computadoras; en el repositorio del Concejo Deliberante de la Municipalidad de Necochea hay tres documentos¹⁸ y en los presupuestos de gastos de la Municipalidad se pueden encontrar datos de parte de la historia del PBC. La escasez de informes de procesos sobre los programas llevados adelante en el municipio de Necochea en lo referente al área cultural dificultó reconstruir el historial completo de los procesos. De todas maneras, a través de escritos que recopilaron funcionarios municipales que se relacionaron con el PBC fue posible reunir un corpus documental que permitió reconstruir la memoria del Programa desde sus orígenes y realizar una línea de tiempo o periodización que lo divide en cuatro momentos: el primero dado por el Programa Vamos los Pibes (2014-2015), un segundo compuesto por la denominación de aquel programa como Barrio Cultura (2016-2018), un tercer momento (2019-2020) de transición y un cuarto momento de consolidación (2021-presente). Aunque es necesario ir un poco más atrás en el tiempo para tratar de determinar cuáles

¹⁸ Ordenanza 8844: autoriza el convenio con el programa de fortalecimiento comunitario para la inclusión de niñas, niños y adolescentes con el organismo de la niñez y adolescencia por el centro de día, barrio cultura y educación 23/06/2016.

Ordenanza 9519: reconoce deuda a favor de Claudio Díaz por la compra de máquinas de coser y elementos de costura para el proyecto educativo barrio cultura. 28/06/2018.

Ordenanza 9558: reconoce deuda a favor de la económica de Richard Mangano por la compra de mercadería programa barrio cultura. 02/08/2018. <https://hcdnecochea.gob.ar/app/digesto-publico/>

fueron los factores políticos, sociales y humanos que proporcionaron cobijo a la idea de realizar un programa de la naturaleza del PBC. En el Tabla 2 es posible ver esquemáticamente desde que objetivos generales y específicos partió el programa en 2016 y cuáles fueron los enunciados en el año 2023.

Tabla 2.
Objetivos generales y específicos del Programa Barrio Cultura.

PROGRAMA	2016	2023
Objetivos Generales del programa	<ul style="list-style-type: none"> -Reforzar la autoestima, la confianza y la identidad de los niños a través de las actividades planteadas. -Estimular la creatividad y la capacidad para resolver problemas a través del arte. -Identificar el lenguaje visual como herramienta transformadora. -Disfrutar de un momento, disfrutar de estar juntos, disfrutar del arte. -Acompañar el desarrollo emocional de los niños desde las actividades artísticas -Contener, acompañar y observar el comportamiento de los niños. 	<p>Garantizar el acceso a experiencias artísticas y educativas a niñas, niños adolescentes y familias de diversos barrios de la ciudad de Necochea mediante la realización de talleres semanales por parte del equipo de Barrio Cultura dependiente de la Dirección de Educación de la Municipalidad de Necochea como parte de las acciones del estado municipal dentro de los objetivos de la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales.</p>
Objetivos Específicos del programa	<p>Objetivos plástica (pintura-dibujo-apreciación de imágenes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimulación en el desarrollo de la autoestima y el autodescubrimiento del propio potencial. • Fomentar una personalidad creativa. • Desarrollar habilidades para la resolución de problemas. • Organizar las ideas y el pensamiento estratégico. • Estimular la comunicación y la relación con el otro. • Favorecer la expresión emotiva y la percepción. • Desarrollar la psicomotricidad fina y la coordinación visomotriz. • Estimular la concentración y la atención favoreciendo el desarrollo cognitivo. • Canalizar las emociones. • Enriquecer la alfabetización visual. • Acceder al patrimonio cultural. • Enriquecer la propia imagen. • Desarrollar la capacidad de describir y comprender la imagen artística. • Reconocer los elementos plásticos y técnicos • Acercar el niño a la vida y obra del artista” 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar talleres artísticos y educativos semanales y gratuitos que convoquen a niños, niñas y familias de la comunidad de los barrios de Necochea -Reforzar y promover vínculos saludables en los espacios comunitarios de cada área programática de la ciudad -Estimular el aprendizaje, la creación y el disfrute de las disciplinas artísticas desde una perspectiva de protección y promoción de derechos de niños, niñas y adolescentes -Generar espacios de vínculo y confianza que permitan el conocimiento y abordaje de diversas problemáticas de los niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad social, en articulación en red con dispositivos e instituciones del estado y la comunidad -Generar el intercambio y aprendizajes relacionados a valores democráticos, de cuidado de la salud y el medio ambiente, el reconocimiento del centro de vida de los niños y niñas, la educación sexual integral -ESI-, los

		<p>derechos humanos y la perspectiva de género</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reconocer, abordar y reforzar las necesidades educativas de niños y niñas participantes de los talleres -Promover espacios y eventos que propicien la comunicación social y muestras de las producciones de niños y niñas que participan de los proyectos -Generar con niñas y niños producciones que apunten a estar presentes y visibles en el Festival Infantil de Necochea y otras fiestas populares de la ciudad.
--	--	--

Nota. Elaboración propia en base a los documentos Vamos los Pibes, 2016 y Barrio Cultura. Programa de inclusión social a través de talleres artísticos en los barrios de Necochea y Quequén, 2022.

5.2 Primera etapa

En el 2011 el Prof. Horacio Tellechea ganó las elecciones locales como intendente de Necochea y la Fga. Florencia Trobo fue designada directora de Cultura Municipal, dependiendo de Ana Porcaro, que fue nombrada secretaria de Desarrollo Social. Cuatro años antes, el Prof. Pablo Benedini había sido designado director de la EMAN y ya había conformado un grupo de trabajo que realizaba acciones culturales en asociación con la ONG Ciudad Creativa, que luego adquirió un papel clave en la gestación del PBC. Ciudad Creativa se fundó el 24 de junio de 2010 como un brazo independiente de la EMAN y del Centro Cultural Municipal Domingo Taraborelli, con la misión de estimular las actividades culturales, artísticas, sociales, científicas y turísticas dentro de la comunidad, fomentar acciones relacionadas con el arte, como muestras, recitales, obras teatrales, conciertos, la promoción del arte público, para patrocinio de artistas y su inserción en los circuitos correspondientes y generar espacios creativos con capacitación laboral, utilizando los galpones desocupados del predio del ferrocarril para generar escuelas de artes y oficios. También la ONG se proponía ejecutar tareas y proyectos que apuntaran al desarrollo del turismo cultural alternativo en el Distrito, tomando como patrón y ejemplo los ya implementados en otras

ciudades del país y el mundo, e “Incentivar la creación de un centro cultural en cada barrio, donde los vecinos puedan compartir sus saberes, realizar ferias barriales, etc.” (Ely Battistella, comunicación personal, abril, 2024).

Y es en este último propósito donde particularmente se ve la semilla del PBC, pero con el nombre de “Vamos los Pibes”, que fue con el que se lo bautizó. Además, si repasamos la lista de sus integrantes encontraremos a muchos que luego participaron, y lo siguen haciendo, en el PBC. También, la ONG mostró capacidad de diálogo tanto con organizaciones gubernamentales de todos los niveles y con instituciones estatales y barriales con similares objetivos; lo que colaboró con una metodología de acción que fue tomada por el PBC y realizó en esos años un cúmulo de intervenciones¹⁹ y acciones que fueron respaldadas por los organismos culturales, provinciales y nacionales, de esos años (Battistella, 2024).

En este escenario, el 11 de marzo del 2013 Pablo Benedini es nombrado director de Cultura Municipal por Horacio Telechea; pero pocos días después, el 25 de marzo, Telechea es destituido como intendente y reemplazado por José Luis Vidal, lo que produce un cambio de rumbo institucional que causó una serie de modificaciones en la estructura municipal que hicieron mella en la Dirección de cultura y sus proyectos por la reducción del presupuesto destinado para el área. Mientras tanto, Ely Battistella, desde Ciudad Creativa y Patricia Cirigliano, que había reemplazado a Benedini en la Dirección de Cultura a fines el 2013 (y que también había formado parte de Ciudad Creativa durante diez años) comenzaban a poner en marcha un proyecto dirigido a los niños y a los adolescentes de los barrios que, por múltiples razones, no tenían acceso a la

¹⁹ Acciones de la Asociación: La Venida del Arte; Ciudad Cultural; Cultura Playa, en la Plaza San Martín, con agenda de espectáculos gratuitos todos los días; colecta “Un libro por un juguete”; Vamos los Pibes, talleres y espectáculos en los barrios, todos los días, de lunes a viernes; Gestión en conjunto con Empresa de Transportes Necochea para llevar a los niños de los barrios al Teatro Municipal.

oferta cultural y educativa artística de la ciudad. Entonces, la génesis de “Vamos los Pibes” se desarrolló en un escenario político que Cirigliano y Battistella encontraron propicio para que comenzaran a trabajar en la construcción de una política pública; pero que se complicó tras la asunción de José Luis Vidal como intendente, por los recortes presupuestarios y las prioridades que estableció; entre las que no estaban los proyectos culturales. De todas formas, “Vamos los Pibes” continuó con sus tareas y fue adquiriendo unas características especiales al incorporar problemáticas territoriales a sus primeros objetivos; pues, el cambio de paradigma que se produjo en la provincia de Buenos Aires con la puesta en vigor de la Ley 13.298 de Promoción y Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, en sustitución de la “Ley Agote”²⁰ impulsó a Cirigliano y Battistella a comenzar a trabajar en el programa “Vamos los Pibes” con el objetivo de acercar las disciplinas artísticas a los barrios de la ciudad, para que los chicos de los barrios ejercieran lo que las responsables del programa consideraban “un derecho fundamental”.

Además, desde “Vamos los Pibes” se realizaron otras acciones relevantes: los niños fueron llevados mensualmente a funciones de Teatro Infantil en el marco del CienFest (ciclo de teatro organizado por una ONG: Asociación Civil La Subida) en forma gratuita incluyendo el traslado. También en el año 2014, noventa de estos niños de entre 10 y 11 años viajaron a

²⁰ La Ley 10903, también conocida como Ley de Patronato de Menores o Ley Agote, fue promulgada el 21 de octubre de 1919. Esta ley otorgó al Estado facultades para intervenir en la vida de los niños pobres, y se caracterizó por: Darle a los jueces la posibilidad de disponer arbitrariamente de los niños que hubieran cometido o sido víctimas de delitos o contravenciones.

Introducir la categoría de "peligro moral o material" para referirse a los niños, que según el diputado conservador Luis Agote, necesitaban la tutela del Estado.
http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/practicas_de_investigacion/775/legislacion/Ley%2010903_patronato.pdf

La Ley 10903 fue reformada por el decreto-ley 5286/57 y las leyes 23.737 y 24.286.

En la actualidad, la Ley de Protección Integral de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes garantiza el pleno desarrollo de los niños y adolescentes, en condiciones de igualdad, dignidad y libertad.

Buenos Aires para disfrutar de una noche de hotel, cena en un restaurante y visita a Tecnópolis, mega muestra de Arte, Ciencia y Tecnología, también en forma gratuita.

5.3 El viaje a Tecnópolis

El 7 de octubre del 2014, cuatrocientos treinta chicos y setenta adultos del distrito de Necochea viajaron a Tecnópolis. El jefe distrital de Educación, Prof. Luis Decastelli, y la directora de Cultura, Patricia Cirigliano se encargaron de la organización del paseo. De los quinientos lugares asignados por el Ministerio de Educación de la Nación, cuatrocientos fueron designados para los establecimientos de Educación formal y cien para la Dirección de Cultura, específicamente para los usuarios del programa “Vamos los Pibes”. El viaje fue solventado por aquel Ministerio e incluyó además un paseo por lugares históricos de Buenos Aires y una noche de alojamiento en un hotel céntrico con pensión completa. En esa edición la muestra de Tecnópolis tuvo como título “Un Mundo por descubrir”; y efectivamente así fue para los integrantes de “Vamos los Pibes”. La directora de Cultura de ese momento, Patricia Cirigliano, era también la coordinadora de “Vamos los Pibes” y fue quien tuvo la iniciativa de que, aparte de los escolares, los integrantes del Programa hicieran el viaje. Para instrumentarla contó con las gestiones administrativas y relacionales que el concejal Pablo Benedini tenía en el Ministerio de Educación de la Nación, pues el viaje estaba destinado únicamente para alumnos de escuelas de gestión estatal o privada, pero no contemplaban a los usuarios de programas similares a “Vamos los Pibes”; por lo que la incorporación de esa matrícula al viaje fue un suceso inusual que tuvo que realizarse a modo de excepción. Para ello, Cirigliano recorrió varias veces los domicilios de los niños que participarían en el viaje, charló con sus padres para explicarles el objetivo del viaje, completó las planillas correspondientes de los permisos y documentación realizada *ad hoc*

para ese grupo de niños; y, una vez lograda toda la documentación se elevó a la jefatura distrital de Educación, para que incorporara el grupo al de los estudiantes de las escuelas. Este trabajo requiere de sensibilidad social y de un compromiso político orientado hacia la inclusión y al tratamiento de la cultura como un derecho. De lo anterior resultó que setenta chicos que pertenecían a barrios periféricos y vulnerables de la ciudad, que la mayoría de ellos salió por primera vez de ella y viajó en micro, pasó una noche en un hotel y comió en un restaurante, hicieron el viaje desde “Vamos los Pibes”. Además, realizaron una visita a un lugar que les permitiría ampliar las fronteras de sus conocimientos y alcanzaron cosas que parecieran inaccesibles de nacimiento por no contar con los medios para acceder a ellas. Es así que desde el viaje de larga distancia, el conocimiento del paisaje de la provincia, la visita a una de las ciudades más grandes de Latinoamérica, el encuentro con otros chicos, de lugares muy distantes, que tenían otras formas de hablar y de relacionarse; pasando por el aprendizaje académico y terminando con los modos, maneras y dispositivos que se les presentaron para la alimentación e higiene, desconocidos por la gran mayoría, hizo que ese viaje se convirtiera en un hito para el Programa y en un atisbo de que lo que había comenzado como la realización de talleres artísticos ya se había convertido en otra cosa; sus acciones no sólo servían para la enseñanza artística en sí misma sino también para la construcción individual y colectiva del pensamiento creativo, indispensable para la resolución de los hechos cotidianos en la vida del futuro adulto (Barrio Cultura, 2021). Considerando los comentarios y valoraciones asociadas a la narración de este episodio podemos permitirnos especular que este viaje les proporcionó a los coordinadores la certeza de que si trabajaban en el sentido y en el modo en que lo venían haciendo podrían lograr un avance significativo hacia la tan anhelada justicia social; y que el arte era sólo una herramienta que abría puertas desconocidas, pero amigables y beneficiosas, para el desarrollo humano.

Además, es necesario agregar que anteriormente al viaje, los talleristas y coordinadores de “Vamos los Pibes” se presentaron ante la Comisión de Cultura del Honorable Concejo Deliberante que presidía el concejal Pablo Benedini (FPV-PJ) el lunes 1º de septiembre de 2014²¹, un mes antes del viaje a Tecnópolis. En el encuentro, la directora de Cultura, Patricia Cirigliano, acompañada por talleristas²² presentaron a los concejales el “Proyecto Vamos los Pibes”, entregando una copia a los concejales presentes y solicitando la declaración de interés público al mismo, para que quede en el distrito como plan de Estado para el futuro. Cirigliano expresó que el proyecto surgió de una demanda histórica de los referentes barriales, destacando que el arte y la cultura dan un sentido de pertenencia, de sociabilidad, de dignidad al niño, siendo también una herramienta de auto-conocimiento. Aunque en ese momento “Vamos los Pibes” contaba con diez sedes y participaban de los talleres alrededor de 250 chicos, cubría tres barrios en Quequén y siete en Necochea, enseñando teatro, música y plástica y el proyecto pretendía extender los talleres a sedes de todo el distrito (Honorable Concejo Deliberante de Necochea, 2014) la demanda a la que hace referencia Cirigliano no contaba, entre otros elementos, de un diagnóstico profesional; y, es probable que esta carencia haya sido la causa de la lentitud con la que el PBC fue profesionalizándose. Rosello Cerezuela, nos presenta quince consejos infalibles para fracasar en un proyecto cultural; y aunque el PBC finalmente no fracasó, presentó a lo largo de su historia algunas de estas carencias que entorpecieron su marcha:

¿Para qué hacer un diagnóstico previo si ya sabes qué y cómo vas a hacer en tu proyecto? Inventa primero tu actividad y créale luego un contexto a su medida.

²¹ La Comisión estuvo integrada por ocho concejales más, entre quienes estaba el Dr. Arturo Rojas, que años después fue elegido intendente municipal

²² Lis Osma, Ely Battistella, Viviana Quinteros, Griselda Rodríguez y Graciana Maizani, integrantes del cuerpo técnico y educativo de la Dirección y del Centro Cultural Municipal Taraborelli.

Piensa en la evaluación sólo al terminar el proyecto. Verás como siempre sale exitosa.

Centra tu proyecto en las actividades y no en los objetivos. Las acciones es lo que, al final, se ve. Todo lo demás es bla-bla-bla. Si te preguntan di que tu objetivo es llevar a cabo las actividades.

No pierdas tiempo planificando y haciendo cronogramas. Alguien con tanta veteranía como tú no necesita de estos instrumentos. Hazlo como siempre, si hasta ahora ha ido bien, ¿por qué vamos a cambiarlo?

Cualquier esquema de producción es bueno. Total, luego improvisaremos, ¡como siempre!

No planifiques los recursos y el tiempo, como vaya viniendo irás viendo, ¡gran máxima de la planificación estratégica!

Finalmente recuerda: si un proyecto fracasa ... ¡¡siempre es culpa de la gente que no se interesa por la cultura!! (Roselló i Cerezuela, 2017).

Es muy probable que por estas faltas, pero no sólo por ellas, en el Digesto Público para Consultas del Concejo Deliberante de Necochea, (donde se pueden buscar y descargar Ordenanzas sancionadas por el Honorable Concejo Deliberante, las que se encuentran para consulta libre y pública) no se menciona que “Vamos los Pibes” fuera declarado de interés público; por lo que la gestión cultural para implementar la política pública que involucraba al proyecto y sus acciones continuaron sin planificación ni diagnóstico; aunque en los años 2014 y 2015 alrededor de 500 chicos fueron usuarios del Programa; pero con sobresaltos, aun sin presupuesto asignado y bajo la prioridad del “hacer” (Tabla 3).

Tabla 3
Primera etapa del Programa Barrio Cultura.

PRIMERA ETAPA		
Año	2014	2015
Presidente/a de la Nación	Cristina Fernández	Cristina Fernández
Gobernador/a de la provincia de Buenos Aires	Daniel Scioli	Daniel Scioli
Intendente de Necochea	Horacio Tellechea	José Luis Vidal
Secretaria/o de Desarrollo Social de Necochea	Ana Porcaro	Ana Porcaro
Director/a de Cultura de Necochea	Patricia Cirigliano	Patricia Cirigliano
Director/a de Educación de Necochea	No corresponde	No corresponde
Coordinadores de BC	Cirigliano-Battistella	Cirigliano-Battistella
Número de Talleristas	10	16
Número de integrantes del Equipo técnico pedagógico	0	0
Número de Sedes	11	10 (Estimadas)
Matrícula	250 (Estimada)	300 (Estimada)
% de incidencia del Programa en la Ejecución de la Jurisdicción Desarrollo Humano y Políticas Sociales	Sin datos	Sin datos

Nota. Elaboración propia.

5.4 Segunda etapa

En 2015, se produce un cambio en las autoridades municipales y provinciales como resultado de las elecciones generales en las que el Ing. Mauricio Macri fue elegido presidente de

la Nación²³. En este marco político el programa “Vamos los Pibes” se renombró, sin acuerdos previos con sus fundadores e integrantes, como “Barrio Cultura”; se incorporaron talleristas²⁴ lo que permitió ampliar la oferta de disciplinas artísticas, se regularizó la oferta de meriendas en cada espacio, se estableció en el presupuesto municipal una “categoría programática” (lo que significó la asignación de fondos) y se extendió la duración de los talleres a 90 minutos. Pero salvo estas acciones, se continuó por dos años con prácticamente la misma modalidad, aunque con cambios; pues Patricia Cirigliano, que antes de las elecciones era directora de cultura y coordinadora del Programa, y Ely Battistella (la otra coordinadora), comenzaron a trabajar únicamente de talleristas. El Programa sufrió una transformación en su organización, pues lo administró el Director de Cultura con la colaboración de una empleada administrativa; no logré encontrar registros de usuarios, y las sedes se mantuvieron “a pulmón, hacíamos lo que podíamos” (Patricia Cirigliano, comunicación personal, julio, 2024), y con discontinuidad. El PBC en este período entró en una meseta, que en el 2018, con el cierre de la Dirección de Cultura (a pedido de un achicamiento del Estado desde la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires, que las autoridades municipales de ese momento adhirieron) llegó a ser una cuesta abajo; pues a la situación descrita se sumó la pérdida de becas provinciales provenientes del “Programa Barrio Adentro”, la renuncia de cinco talleristas al final de este período y, al decir de los talleristas entrevistados, se sumergió en un estado de desánimo que lo desdibujó (Tabla 4).

²³ La Lic. María Eugenia Vidal es elegida gobernadora de la provincia de Buenos Aires y el Dr. Facundo López, candidato del Frente Renovador, intendente de Necochea. Su hermana, Lic. Jimena López es nombrada secretaria de desarrollo humano y políticas sociales y el Prof. Gustavo Zunino director de cultura.

²⁴ Arturo Serrano, Leo Fistaiber, Ariel Espósito, Damián Álvarez, Ileana Torres y Carlos Iburguren,

Tabla 4
Segunda etapa del Programa Barrio Cultura.

SEGUNDA ETAPA			
Año	2016	2017	2018
Presidente/a de la Nación	Mauricio Macri	Mauricio Macri	Mauricio Macri
Gobernador/a de la provincia de Buenos Aires	María Vidal	María Vidal	María Vidal
Intendente de Necochea	Facundo López	Facundo López	Facundo López
Secretaria/o de Desarrollo Social de Necochea	Jimena López	Jimena López	Jimena López
Director/a de Cultura de Necochea	Gustavo Zunino	Gustavo Zunino	Sin Direcc. De Cultura
Director/a de Educación de Necochea	No corresponde	No corresponde	No corresponde
Coordinadores de BC	Fernández-Zunino	Fernández-Zunino	Fernández-Zunino
Número de Talleristas	16	16	11
Número de integrantes del Equipo técnico pedagógico	0	0	0
Número de Sedes	10 Estimadas y de dudosa continuidad		
Matrícula	300	SIN DATOS	SIN DATOS
% de incidencia del Programa en la Ejecución de la Jurisdicción Desarrollo Humano y Políticas Sociales*	0.1379 %	0.0798%	0.1434%

Nota. Elaboración propia a partir de un informe proporcionado por de la Dirección de Presupuesto sobre la base Sistema Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM)- Módulo Contabilidad (No se contempla el gasto en personal).

5.5 Tercera etapa

El 7 de marzo del 2019 asume el Prof. Juan Pablo Santilli²⁵ como director de cultura municipal, luego de la disolución de la dirección decidida por las autoridades municipales a principios del 2018. Santilli no recuerda que se le haya propuesto trabajar en alguna línea política o en el fortalecimiento de este o aquel programa municipal, sino que el cargo le fue ofrecido por su historial y prestigio, que según le dijeron “bastaba y sobraba para hacerse cargo de la dirección” (Santilli, comunicación personal, mayo, 2024). Pero el nuevo funcionario no lo vio así y, antes de asumir, en una reunión que juntó alrededor de una treintena de personas relacionadas con el ámbito cultural, se discutió desde la consideración de la propuesta hasta la utilidad de aceptarla; y se concluyó colectivamente en que sería útil para el sector no dejar pasar la oportunidad de demostrar que la Dirección de Cultura podía cumplir un rol importante dentro de las políticas socioculturales de la ciudad y que sus políticas públicas podían gestionarse de otra manera que no fuera el rol decorativo o de “organizadora de fiestas” (*party planner*), que salvo honrosas excepciones, había sido la forma hegemónica de entender el funcionamiento del área, y a partir de eso, sentar las bases para otras discusiones ulteriores; básicamente la del aumento del presupuesto. Además, uno de los primeros objetivos hacia dentro del sector, y hacia adentro de los trabajadores del área de cultura de la Municipalidad, fue el de generar un nuevo estado de

²⁵ Santilli es uno de los referentes más importantes de la escena cultural necochense de, al menos, los últimos 20 años. Su trabajo se puede encontrar en los barrios pero también en los escenarios más destacados de la provincia, el país y Latinoamérica; siendo tallerista del Centro Cultural Municipal obtuvo el galardón mayor del Concurso “Poesía del Bicentenario”, organizado por el Ente Cultural de la Provincia de Tucumán como uno de los festejos conmemorativos al cumplirse 200 años de la firma de la Declaración de Independencia de la Argentina y el Premio Hispanoamericano de Dramaturgia para las Nuevas Infancias, organizado por el Instituto de Artes del Espectáculo “Dr. Raúl H. Castagnino”, el Centro de Documentación María Elena Walsh y Estudio Espacio Abierto en la Categoría 2: Infancias. En el ámbito de la gestión cultural participó de innumerables proyectos, algunos autogestivos y otros mixtos.

ánimo que fuera la base para poder trabajar en políticas concretas (Santilli, comunicación personal, mayo, 2024).

Con respecto al PBC, Santilli comienza el relevamiento de la Dirección a su cargo y se encuentra con que el aparato de “Barrio Cultura” estaba absolutamente “desplumado” (según su decir y parecer) y con pocos talleristas, debido a la falta de estructura, dirección y baja motivación de sus integrantes. Por ello, se propone reactivar, fortalecer y transformar el programa; y para hacerlo tomó una serie de decisiones que marcaron su gestión: el diálogo permanente con todos los involucrados en el Programa, la escritura de textos referenciales, la evaluación, y la asignación de roles y responsabilidades. Por otra parte, el establecimiento de una estructura organizativa clara y roles definidos dentro del programa resultó crucial para coordinar eficazmente las actividades y asegurar un impacto más significativo en la comunidad. También se incorporaron talleristas²⁶ y se comenzó a abandonar el esquema de talleres individuales por lenguaje artístico reemplazándolo por uno más integrador, con diversas disciplinas artísticas y con rotaciones de los talleristas en las sedes. Desde un primer momento Santilli consideró que el PBC era más que un programa de extensión de talleres de arte a los barrios, y esa ampliación de la visión y el propósito del programa, no limitándose sólo a actividades artísticas sino también integrando aspectos de desarrollo personal y comunitario, muestra una gestión cultural que busca impactar más allá de la enseñanza artística. Es necesario decir que Cirigliano y Battistella ya habían advertido esta situación desde los primeros años de “Vamos los Pibes”. Desde siempre pidieron para el programa un equipo técnico de orientación pedagógica y social porque detectaban algunas cuestiones problemáticas en los chicos que asistían a los talleres (desde la

²⁶ Natalia Farías, Hilario Vidal, Renata Diulio, Pierina Nochetti, Karina Charque y Yesica Lipschfich

indocumentación hasta la violencia intrafamiliar), pero no tuvieron la oportunidad de abordarlas pues sabían que no las podrían sostener si no contaban con una estructura técnica e institucional que pudiera aportar soluciones (Battistella, comunicación personal, abril, 2024, Cirigliano comunicación personal, julio, 2024;). Santilli ejerció un liderazgo participativo que fue bienvenido por los talleristas y la actitud permanente de escuchar y trabajar en equipo resultaron fundamentales para construir una visión compartida y efectiva del programa, asegurando su continuidad y éxito.

Al mismo tiempo, y durante su gestión, comenzó a escribir una serie de documentos, cortos pero precisos, sobre las actividades que se desarrollaban en el PBC, continuando la práctica iniciada por Battistella. Esta y aquellas documentaciones resultaron un insumo importantísimo para la reconstrucción de los Programas. Como muestra de ello, es interesante reproducir un tramo del informe que Santilli (supongo la autoría de Santilli, aunque no está firmado) eleva en septiembre de 2019 a la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales sobre las acciones que se llevaron a cabo entre mayo y septiembre de ese año:

Aumento del número de talleristas integrantes del equipo. Se pasó de 12 a 18 integrantes, reforzando las áreas de música, producción de insumos y producción audiovisual.

Aumento del número de coordinadorxs. Se sumaron una coordinadora más de equipo, y una coordinadora con los equipos de APS.

Aumento del número de barrios y lugares, e incorporación de espacios destinados a Adolescentes y Adultxs. Se sumaron dos barrios más y, dentro de ello, cuatro espacios nuevos (A continuación, la lista actual, y en **negrita** los nuevos barrios y espacios nuevos)

Aumento en la cantidad de niños participantes. Se pasó a una cantidad aproximada a los 250 participantes.

Mejoras en las meriendas que se ofrecen. Se incorporaron cereales y frutas frescas a las meriendas existentes.

Apertura de espacios de articulación efectiva con los equipos municipales de APS (psicólogos, trabajadorxs sociales)

El día 12 de Julio, en instalaciones de la Escuela Municipal de Arte de Necochea, realizamos un encuentro del que participaron integrantes del programa Barrio Cultura e integrantes de los equipos de atención primaria de la salud que trabajan en los diferentes CAPS de Necochea y Quequén. Se hicieron juegos de confraternización, se conversó y se trabajó en la definición de mecanismos de articulación, intercambio de información y acciones de intervención conjunta en las poblaciones que abarca el programa. A partir de ese encuentro existe una comunicación fluida y permanente, en función de atender situaciones concretas que se detectan en el transcurso de los talleres, y a la inversa, recibiendo en los espacios de taller a niños y niñas que son incluidxs en el programa como parte de las intervenciones de lxs profesionales de salud.

Participación en eventos generados junto a otras organizaciones e instituciones sociales. En este período fuimos generando acercamientos a espacios a los que el programa no llegaba, y entrando en contacto con referentes de organizaciones de base de diferentes territorios, en función de articular trabajos, potenciar esfuerzos y optimizar recursos. El gesto fue bien recibido, y se manifestó concretamente en una serie de eventos coorganizados, o en los que participamos aportando actividades y recursos. De esos vínculos resultó la apertura de los espacios permanentes en Barrio San Martín (articulación

con CAPS) y Los Álamos (articulación con CTEP). Los eventos se realizaron en Vacaciones de Invierno, participando del ciclo “CAPS en modo vacaciones” del Barrio San Martín, coorganizando un festival de arte y juegos en la asociación Copihues, y con el traslado de contingentes de niños de Barrio Puerto, Estación Quequén y zona Puente Colgante al Teatro Municipal. También en el Día de los Niños con actividades en diferentes espacios, en la fiesta de Aniversario de Quequén con propuestas de juegos y talleres en la Plaza central de Quequén y en la Feria del Libro.

Avances en dirección al Festival Infantil 2020. Tal como está previsto en el diseño del proyecto original, todas las actividades se trabajan articulando con los ejes que estructuran la próxima edición del Festival Infantil, que son los juegos y juguetes de infancia desde una perspectiva de géneros. En ese sentido, ya se ha entrado en una etapa de construcción colectiva de muñecos y objetos que serán parte del Festivalódromo y el espectáculo inaugural. Y no como tarea especial, sino como deriva natural de las actividades semanales.

Actividad de balance y proyección en forma colectiva. Transcurridos los primeros 6 meses de trabajo, se elaboró un cuestionario para que cada integrante del equipo respondiera en forma escrita, individual y anónima, en relación con la que c/u veía como costados fuertes y débiles del trabajo en todos los aspectos: metodologías, contenidos, dinámicas, modos de vincularnos hacia dentro y hacia afuera, deseos a futuro y otros. Los resultados de la encuesta serán incorporados al momento de planificar las siguientes etapas del programa. (DIRECCIÓN DE CULTURA, SEPTIEMBRE 2019)

En esta etapa, y por primera vez, (exceptuado a la trilogía fundadora Cirigliano, Battistella, Benedini), un funcionario municipal “entiende” (seguiremos a Rosan Guber para dar cuenta del

lenguaje de los actores del PBC, y llamaremos a ellas “Voz BC”²⁷) el proyecto “Vamos los Pibes”, renombrado “Barrio Cultura”. Más de una vez, y más de un entrevistado manifestaron que uno de los principales escollos con los que se encontraba el Programa era que “no se entendía”. Otros de los inconvenientes que los integrantes del Programa notaban era que las autoridades municipales manifestaban una falta de escucha, un dejar hacer, o la lisa y llana falta de interés que tenía hacia él. Pero en esta etapa se nota un cambio. Jimena López, quien había puesto en el cargo a Santilli, decía en ese momento que una de las líneas de acción que proponía abordar:

(...) es juntarnos con referentes barriales para seguir trabajando en otro formato de lo que es Barrio Cultura. El programa va a seguir existiendo, lo que hacemos es mejorar el dispositivo de intervención del arte en los barrios” (Municipalidad de Necochea, 2019).

De modo que, a pesar de que el PBC ya contaba con cinco años de funcionamiento con un corrimiento operativo desde los talleres de alfabetización artística al desarrollo humano, no lograba que los funcionarios reconocieran esta función que seguía considerándose “un dispositivo de intervención del arte en los barrios”, según la apreciación de la secretaria del área. Aunque la intervención de Santilli en el PBC le imprimió las características nombradas, que fueron contribuyendo a la tendencia a desplazarse hacia un contenido más ligado al desarrollo humano

²⁷El proceso de investigación es flexible, creativo y heterodoxo, porque se subordina a esa constante y paralela relación entre la observación y la elaboración, la obtención de información y el análisis de datos. Así planteado, este proceso permite producir nuevos conceptos y conexiones explicativas sobre la base de los presupuestos iniciales, ahora reformulados y enriquecidos por categorías de los actores y sus usos contextualizados en la vida social. Las ciencias sociales deben por eso respetar los “niveles de adecuación” (Schutz, 1974) por los cuales los conceptos teóricos dan cuenta, al incorporarlas, de las categorías del lenguaje natural, es decir, de los actores. Si el investigador aspira a penetrar el sentido, el carácter significativo de la acción y las nociones, “las explicaciones deben realizarse en el contexto terminológico de los actores” (Giddens, 1987: 153); en “Guber, La etnografía. Método, campo y Reflexividad, 2011”

que a la alfabetización artística, que pasó a ser un insumo secundario y una de las tres patas del Programa junto con la merienda y la incipiente intervención del equipo técnico pedagógico.

En el año 2019 se realizan las elecciones generales que llevan al Dr. Alberto Fernández del Frente de Todos a la presidencia de la Nación, al Dr. Axel Kiciloff, de la misma fuerza partidaria como gobernador de la provincia de Buenos Aires y al Dr. Arturo Rojas de Juntos por el Cambio, a ocupar la intendencia. Nuevamente encontramos en nuestra ciudad que el intendente pertenece a una fuerza política contraria al gobernador de la Provincia y al presidente de la Nación. La Lic. Sandra Antenucci fue nombrada secretaria de desarrollo humano y políticas sociales de Necochea y en la Dirección de Cultura es nombrado el Prof. Juan Gamba después de más de veinte años de haber ocupado el mismo cargo bajo la intendencia del Dr. Julio Municoy en 1999.

Este escenario encuentra al PBC más consolidado, organizado y con la pertenencia y apropiación de los referentes barriales y familias. Aunque se produce la jubilación de Ely Battistella, una de sus referentes históricas; Patricia Cirigliano aparece nuevamente como la coordinadora (que además es considerada por muchos de los talleristas entrevistados como “el cuerpo y alma” del PBC), acompañada por un grupo de artistas-docentes que participan activamente en la toma de decisiones tanto en lo pedagógico como en lo relacional. Por ejemplo, desde su incorporación al Programa, Arturo Serrano, poseedor de una sólida formación académica e intelectual, venía aportando su experiencia en el trabajo territorial que ya traía como integrante de la ONG “La Subida” desde diez años atrás, trabajando en barrios, en espacios no convencionales y en comedores con el objetivo social de tratar de llevar las diversas experiencias artísticas a sectores que no pueden acceder fácilmente; y además aporta la especialización que posee sobre el trabajo en el territorio desde su relación y conocimiento profundo del Programa Barrio Adentro, que imprime a los talleres otra manera de funcionamiento. Otro tallerista, Carlos

“El Chino” Iburguren también había hecho lo propio, pero en escuelas y barrios en el programa CulturAula y, desde los comienzos de “Vamos los Pibes”; Rosana “Chula” De Castro aportó su arte y su compromiso, que también se pueden encontrar en otros emprendimientos sociales y autogestivos como la “Compañía Teatral El Cruce”. Estas menciones, arbitrarias por cierto ya que todos los talleristas tienen similares currículums y merecimientos, se hacen con el objetivo de resaltar el concepto que tiene como frase popular “Dios los cría y el viento los amontona”, al que también podríamos llamar una Voz BC; aunque esta vez pareciera que los amontona en un sitio amable y no a la intemperie, pues los funcionarios políticos empiezan a ver algo en el Programa que puede llegar a traerles beneficios; aunque para muchos de los integrantes del PBC no estaba claro si lo “entendieron”. Aun así, Juan Gamba, director de Cultura de ese momento, tramita la efectivización de más horas de trabajo para Cirigliano, lo que implicaba un aumento en el sueldo y el pago de viáticos para los talleristas, lo que es considerado como un reconocimiento al trabajo realizado y que “por lo menos algo ven” (Voz BC), pues notan un esfuerzo municipal por recompensarlo.

Uno de los últimos textos escritos por Battistella sobre el PBC da cuenta de que en esta etapa el Proyecto se articula con distintas áreas municipales y se comienza a trabajar con la utilización de temáticas para la realización de los talleres (ESI, hábitos, medio ambiente y soberanía alimentaria, por citar algunos), como siempre a través del juego y de una oferta amplísima de disciplinas artísticas. También se vuelve a manifestar la necesidad de incorporar al plantel estable una trabajadora social y una psicóloga, que conformen un equipo técnico que pueda abordar las problemáticas detectadas con las herramientas adecuadas y con el necesario profesionalismo. Por último, se señala la necesidad de continuar con las articulaciones que apunten a establecer aquellos centros culturales barriales pensados en un principio (Barrio

Cultura, 2021)²⁸. Con estas menciones se pone en evidencia que en más de diez años de trabajo territorial, los objetivos de un programa pueden cambiar por múltiples razones: por la realidad de los destinatarios, por la percepción de los integrantes del programa y por las políticas públicas que establezcan direcciones y prioridades (sean estas nacionales, provinciales o municipales); pero, los que “meten las patas en el barro” (Voz BC) cuentan con un compromiso político y una sensibilidad social que los distingue con el objetivo primordial del desarrollo humano y, como resultado de ello, los que llevan adelante la gestión cultural en estos programas tienen características especiales.

Históricamente el PBC comienza en marzo, inmediatamente después del inicio del ciclo lectivo de las escuelas de educación primaria. Pero el 11 de marzo de 2020 la OMS determinó que la COVID-19 podía caracterizarse como una Pandemia y Barrio Cultura, como todos los programas y espacios públicos fueron cerrados. Aun así, los talleristas del Programa siguieron trabajando en fanzines didácticos para los niños, que se entregaban junto con bolsas de mercadería, y un vivero con plantas de verduras y aromáticas que tuvo como objetivo fortalecer la construcción de una huerta familiar, volver a la tierra y volver a las raíces, por menor que sea el espacio con el que disponía cada familia. Estas acciones fueron de mucha importancia y en consonancia con el informe del Ministerio de Educación de la Nación Argentina de julio del 2020 en el que se daba cuenta que el acceso a Internet en los hogares del país era dispar e inequitativo

²⁸ Y aquí haré una pequeña digresión. En la primera entrevista con Patricia Cirigliano, y ante la pregunta de ¿Cuál es tu objetivo de máxima para el trabajo que hiciste en Barrio Cultura? La respuesta fue inmediata y terminante: “antes de que me jubile quisiera que cada barrio tuviera su centro cultural”. En la última entrevista repetí la pregunta y la respuesta cambió:

Egoístamente puedo contestar cinco Centros Culturales barriales, que es lo mío, que es lo que me gusta; pero la necesidad que hay en Necochea es de por lo menos un Hogar de Día para que los chicos que están ahí, en el límite, puedan estar más acompañados. Por lo menos un Hogar de Día, que veo como una necesidad que es muy muy muy fundamental. Y el trabajo preventivo, no llegar sobre la coyuntura ya hecha bolsa. (Cirigliano, comunicación personal, julio, 2024)

y la Pandemia había ensanchado la desigualdad y la exclusión (Ministerio de Educación Argentina, 2020). Aunque para los que si tenía internet se desarrolló un canal de YouTube, “Barrio cultura Dirección de Cultura Necochea”²⁹, en el que se pudieron ver 133 videos didácticos, obras de teatro, recitales y el ciclo “BARRIO CULTURA. BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS CULTURALES”. Además, en la “Seltas de plantines”, se repartieron más de cinco mil plantines en tres ocasiones, dos en Necochea y una en Quequén; y Cirigliano acá muestra públicamente a través de los medios de comunicación, un agradecimiento a las autoridades municipales cuando resaltó el apoyo del director de Cultura, a quien considera que cree en el PBC y por extensión el agradecimiento llega a la Secretaría de Desarrollo Humano y al Intendente, quien estuvo presente durante la primera jornada del evento para acompañar al equipo (Municipalidad de Necochea, 2024). El acompañamiento de los funcionarios políticos empieza a consolidarse y los integrantes del PBC lo hacen notar en las notas periodísticas nombrándolos y agradeciendo su intervención que favorece el desarrollo de eventos y obtención de insumos. En este proyecto, los integrantes del PBC trabajaron en conjunto con “Ciudad Frutal”³⁰, con quienes demostraron otra vez la voluntad de construir un entretejido de proyectos, instituciones o personas que tienda a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Y también, el proyecto tuvo un objetivo, un marco teórico y un funcionamiento diseñado dentro de los parámetros que usamos los gestores culturales; aunque sólo se encontró en nuestra búsqueda de documentos, como en muchos otros casos, la enunciación por parte de Cirigliano “Hablar de permacultura es hablar de un proyecto integral de

²⁹ (<https://www.youtube.com/@barrioculturadirecciondecu8933>).

³⁰ Necochea Ciudad Frutal es un colectivo autogestionado que planta árboles frutales en espacios públicos y genera huertas comunitarias. Nuestro objetivo es la libre disponibilidad de alimentos sanos, sin agrotóxicos, para quien lo necesite.

https://www.facebook.com/groups/NecocheaCiudadFrutal/?locale=es_LA

vida, en el que uno se alimenta más sano y vive más sano y más feliz” (Municipalidad de Necochea, 2024). Desde el Programa, sus integrantes resaltaron las ventajas de la producción propia de los alimentos en aquella coyuntura y se lamentaban de no haber podido, por el distanciamiento social, hacer un trabajo de apropiación e interacción con los miembros de las barriadas. Y continuaba diciendo “La decisión fue reconvertir los invernaderos y hacerlos en nuestro lugar de trabajo para compartir con el barrio su producción” (Municipalidad de Necochea, 2024). Ya con el acompañamiento del aparato municipal, el programa se muestra y expone algunos de sus objetivos: el acercamiento de nuevas herramientas para empoderar a los ciudadanos, crear hábitos saludables y rescatar saberes; y estas herramientas se alejan de las artísticas tradicionales para acercarse cada vez más a las culturales. En el año 2020 se verifica la menor asignación presupuestaria para el PBC desde que se creó su “partida programática”; pero fue un año de gran productividad, consolidación grupal y relacional con las instituciones y referentes barriales, un aumento de la matrícula de usuarios y un reconocimiento de los funcionarios políticos; lo que lleva a considerar que un mayor presupuesto no es el factor preponderante para su óptimo funcionamiento (Tabla 5).

Tabla 5
Tercera etapa del Programa Barrio Cultura.

TERCERA ETAPA		
Año	2019	2020
Presidente/a de la Nación	Mauricio Macri	Alberto Fernández
Gobernador/a de la provincia de Buenos Aires	María Vidal	Axel Kicillof
Intendente de Necochea	Facundo López	Arturo Rojas
Secretaria/o de Desarrollo Social de Necochea	Jimena López	Sandra Antenucci
Director/a de Cultura de Necochea	Juan Pablo Santilli	Juan Gamba
Director/a de Educación de Necochea	IRRELEVANTE	IRRELEVANTE
Coordinadores de BC	Álvarez-Cirigliano	Cirigliano- Álvarez
Número de Talleristas	18	18
Número de integrantes del Equipo técnico pedagógico	0	0
Número de Sedes	8	11
Matrícula	150-200 (estimada)	350 (estimada)
% de incidencia del Programa en la Ejecución de la Jurisdicción Desarrollo Humano y Políticas Sociales*	0.0163	0.0005

Nota. Elaboración propia a partir de un informe proporcionado por de la Dirección de Presupuesto sobre la base Sistema Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM)- Módulo Contabilidad (No se contempla el gasto en personal).

5.6 Cuarta etapa

Levantadas las restricciones establecidas por el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) por COVID-19, las actividades con reuniones de personas comienzan de a poco a volver a la normalidad desde octubre del 2021 en algunos casos; y en diciembre de 2021 ya se realizaron actividades presenciales (Municipalidad de Necochea, 2024). En agosto de ese

año se realizó la reparación de los techos donde funcionaba la sede del PBC³¹, la reparación de toda la cubierta, la colocación de cielorrasos, el recambio de la instalación eléctrica, la creación de un entepiso y nueva iluminación. Cirigliano, aprovechó la ocasión para alabar la visión del municipio de privilegiar a la cultura y enfatizó los beneficios que el arte aporta en la formación de una persona desde su niñez ayudándola a resolver los problemas y los conflictos de otra forma, usando la creatividad y el juego. Tampoco perdió la oportunidad de señalar las virtudes del PBC, al que definió como “una democratización del arte”, que en ese momento llegaba a diez barrios, con alrededor de 200 participantes y con un equipo de 15 artistas-docentes. Esta “democratización del arte” a la que se refiere Cirigliano es probable que esté relacionada con su idea de que “todo es arte y todo es cultura” (Cirigliano, comunicación personal, septiembre, 2023); pues el Programa hacía ya tiempo que era uno de desarrollo humano en base a la inclusión, la creación de vínculos y la contención social. Y que, si bien las manifestaciones artísticas están presentes en los talleres, no eran un fin en sí mismo sino el vehículo para el desarrollo.

En el cierre de las actividades del Programa en el año 2021, se ve la continuación de un impulso y un ánimo renovado y positivo que se manifiesta en cada ocasión que sus integrantes son requeridos por los medios de comunicación; que por otra parte, empiezan a visibilizar sus características poniendo en manifiesto que el Programa abre algunos caminos que quizás la educación formal no, y por eso el PBC se presenta como un engranaje más en una maquinaria de la educación no formal trabajando principalmente desde el contacto y desde el vínculo. También en este momento se manifiesta públicamente que el Programa contará con un equipo técnico, una psicopedagoga y una asistente social; un antiguo reclamo de los primeros tiempos³²,

³¹ Nótese que ya poseía un lugar propio.

³² Que se ve concretado a mediados del año 2022 con la incorporación de la Psicopedagoga Candelaria Cepeda y la Psicóloga Social Jaqueline Franqui.

pues en esos momentos los integrantes del PBC estuvieron muy atentos a lo que necesitaban y lo que les pasaba a los chicos, y que detectaban problemáticas que no podían abordar con el profesionalismo y la atención debida, por carecer de profesionales que operaran en esos temas. Con estas incorporaciones se completa el equipo de trabajo diseñado y enunciado desde los comienzos. Por otra parte, el equipo detecta también que, adolescentes, ex usuarios del programa, se acercaban a los talleres, aunque estuvieran destinados a niños de 6 a 12 años; por lo que comienzan a pensar en actividades o talleres para ellos; y comienzan a nombrarlos como los “egresados” (Voz BC).

En la actividad de cierre de ese año que se desarrolló en la sede “Envién Quequén”, se producen algunos hechos políticos importantes que son reflejados por la prensa municipal. Cirigliano, aparte de mostrarse agradecida con el equipo de trabajo, hace lo propio con la “Secretaría de Desarrollo Humano que siempre nos acompaña y a la Dirección de Cultura, la verdad es que nos sentimos acompañados y siempre queriendo crecer y poder llegar a más lugares porque sabemos que es una herramienta indispensable” (Municipalidad de Necochea, 2024). La secretaria Antenucci y el director Gamba estaban presentes en el acto; pero también estaba la directora de Educación, Lic. Mariela Cellerino, de quien pasaría a depender el PBC al año siguiente, por una decisión que tuvo más que ver con políticas municipales que por un pedido de los coordinadores del programa. Es notable el cambio de actitud de los funcionarios políticos en la gestión del Dr. Rojas hacia el PBC, y Patricia Cirigliano lo reconoce en una de las entrevistas:

(...) hemos logrado un montón y ha sido con la gestión Rojas. No soy “rojista”, pero sinceramente me saco el sombrero. Ha habido injusticias y hubo muchas, muchas cosas

que por ahí no nos gustaron, pero esto dio un vuelco radical desde que Rojas está en el gobierno (Cirigliano, comunicación personal, julio, 2024).

De esta manera, la máxima referente del Programa, manifiesta la conformidad con un cambio en el modelo de gestión desde arriba hacia abajo, en el que se establecen alianzas y apoyos, una valoración hacia el Programa que se traduce en mayores presupuestos, incorporación de personal y aportes de insumos. Este cambio comienza con la novedad de que ahora el PBC pasa a depender de la Dirección de Educación a cargo de la Lic. Mariela Cellerino, quien mantiene una relación con los coordinadores fluida y acompañante; con el agregado que, por ser docente de vasta experiencia, le aporta la organización propia de la enseñanza formal. Se empiezan a establecer registros de los participantes, en planillas confeccionadas para ese fin, y el PBC agrega nuevas formalidades a las que ya poseía. Una de ellas es el enunciado de ejes de trabajo para los talleres (en el año 2022 fueron hábitos saludables y cuidado del medio ambiente) conjuntamente con los lenguajes artísticos que se trabajarían (música, danza, teatro, literatura y plástica), con la particularidad de estar integrados y pensados para el desarrollo de nuevas herramientas para los asistentes al programa con el objetivo de generar, según las propias palabras de Cirigliano, “nuevas formas de pertenencia, participación y organización comunitaria en el territorio, y fundamentalmente el desarrollo de sus capacidades de creación y autonomía” (Cirigliano, comunicación personal, julio, 2024). Y como el Programa ya es conocido en el territorio, forma una parte fundamental de la red sociocomunitaria, convirtiéndose en un dispositivo que busca poner en relevancia lo vincular, el juego y los distintos lenguajes artísticos. Estas concretas y precisas definiciones del Programa aparecen por primera vez enunciadas por la Coordinadora; pues hasta el momento privilegiaba revelar el “hacer” al “porqué” y “para qué”, las tres acciones que Ríos y Hilario Torres nos presentan como fundamentales para la militancia,

promoción, activación y articulación del trabajo con los otros (Ríos, 2021); a lo que se agregan otros factores que deben tener en cuenta los coordinadores y las caras visibles del Programa, que además se relacionan con los funcionarios políticos y que son fundamentales cuando el trabajo territorial se desarrolla desde el estado municipal: “la oportunidad”, “el serpenteo”, “el respeto de las jerarquías” y “el cuidado con las palabras”; los cuales son fundamentales para lograr el funcionamiento de un programa que de tener como objetivo “democratizar el arte” pasó lentamente a los objetivos citados por Cirigliano en este párrafo, más cercanos al desarrollo humano.

En diciembre del 2023 se realizan las elecciones generales³³ y otra vez en Necochea se repite la falta de alineación partidaria en las jurisdicciones, aunque los analistas políticos locales ponen al Intendente más cerca del gobernador Kicillof que del presidente Milei. Así las cosas, y con respecto al plantel político municipal de nuestra incumbencia por su relación con el PBC, la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales sigue siendo ocupada por la Lic. Sandra Antenucci y en la Dirección de Educación, el Dr. Leandro Tranchini reemplaza a la Lic. Mariela Cellerino. Cuando cambiaban los funcionarios políticos de los cuales dependía el Programa, sus integrantes tenían que explicar lo que hacían, desde cuándo, con qué objetivos y otros detalles; con el temor de que lo que hacían “no se entienda” (Voz BC). Aunque esta vez, al seguir Antenucci en su cargo, el Dr. Tranchini siguió con la línea política de apoyo al PBC. Y esto se manifestó al poco tiempo, pues se anunció públicamente que el acto festivo por los diez años del Programa se realizaría en la nueva sede de Barrio Cultura, que al decir de sus integrantes es “un lugar lindo, digno, propio y a la vez de todos; donde se concentran las ideas, los amores, los conflictos que

³³ En las que resulta electo como presidente el Lic. Javier Milei de la Alianza La Libertad Avanza, el Dr. Axel Kicillof como gobernador de la provincia de Buenos Aires por la coalición Unión por la Patria y el Dr. Arturo Rojas, esta vez fuera del Pro y representando al partido vecinalista Nueva Necochea, fue reelecto como intendente del Distrito.

se tratan de resolver a través del respeto, de la conversación y del común acuerdo de las decisiones compartidas” (Cirigliano, comunicación personal, julio, 2024). Además, se incorporó al equipo técnico una trabajadora social. El funcionario también explicó que esta acción es el resultado de un compromiso asumido por el intendente Arturo Rojas y la secretaria Sandra Antenucci, “quienes creen en el fortalecimiento de las instituciones” (Municipalidad de Necochea, 2024) (Nótese el carácter de institución que el director de Educación le atribuye al Programa). También, reconoció a Patricia Cirigliano y a Damián Álvarez (quienes en ese momento ejercían, los roles de nexos entre el Programa y los funcionarios, los que llevaban adelante las gestiones administrativas y vinculares con instituciones, direcciones municipales afines o personas que se interesaran en el Programa), agregando que el PBC siempre está pensando en el vínculo, más allá de las actividades artísticas. Esta última aseveración es muy importante para consolidar la validación de la idea de que el PBC, si bien comenzó siendo un programa que buscó la realización de talleres de alfabetización artística en los barrios más vulnerables de la ciudad; a través de las experiencias que se produjeron durante su realización, esa función se fue complejizando, y adquiriendo otros objetivos, más cercanos al desarrollo humano y cultural, que al artístico.

También, el PBC ya adquiere para la prensa oficial el carácter de “*reconocido Programa Barrio Cultura*” y se señala también su dependencia de la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales de la Municipalidad de Necochea, a través de su Dirección de Educación, por lo que se puede inferir que los representantes de ambas dependencias quieren mostrar al Programa con, al menos, interés. La prensa también resalta los ejes temáticos que se abordarán durante el año y establece claramente las edades que tienen que tener los niños participantes. Nuevamente se detallan los espacios de las sedes manteniendo la característica diversa de las relaciones con los referentes barriales ya que abarcan desde una biblioteca popular, pasando por

una escuela pública hasta una sede del Frente Darío Santillán. Prontamente, el PBC comienza a realizar acciones conjuntas con otras direcciones y secretarías, como su participación en el Operativo Integral de Salud en los Barrios, que se realizó el lunes 17 de abril en la Plaza “21 de septiembre” impulsado por la Secretaría de Salud Municipal. El Operativo constó de la instalación de un vacunatorio, que incluyó la vacuna antigripal y las del calendario de 13 meses a 4 años, testeos de HIV–VDRL, evaluaciones odontológicas y controles de glucemia y de presión; donde PBC estuvo acompañando a niños y niñas que se acercaron junto a sus familias realizando actividades artísticas y recreativas. Hasta hacía poco tiempo atrás, PBC era solicitado por los directores y secretarios, propios o de otras dependencias, para realizar otro tipo de acciones, más relacionadas con las fiestas del calendario necochense o con su tradicional participación en el Festival Infantil. Así, el Programa preparó durante años actividades lúdicas y educativas para participar en esas festividades, lo que también sirvió como momentos de visibilización del programa y de las personas que lo integraron.

Al mismo tiempo, los talleristas realizaron capacitaciones de las que destacaré la Cátedra abierta Asociación Civil Alfredo Marcenac, a través de la Diplomatura por la Paz en FACSO-UNICEN, que consistió en una serie de seis encuentros encabezados por la Lic. Mónica Bouyssede, la Lic. Lucia Marcenac, las Psicólogas Sociales Carina Ortiz y Agustina San Juan, en conjunto con el equipo de talleristas y de orientación del PBC. Esta instancia de capacitación les permitió realizar un diagnóstico de la situación, que los llevo a reflexionar sobre la detección de los indicadores de conflicto en tres niveles de análisis a partir de los cuales se establen las herramientas y acciones que posibiliten la resolución de conflictos; además de recuperar el valor de la construcción de Paz y la cultura como proceso de identificación y transformación. La directora de la Cátedra, Mónica Bouyssede, resaltó el potencial que tiene el programa y las tareas

que se realizan. Otra vez se puede aplicar la Voz BC “Dios los cría y el viento los amontona”, pues Cirigliano contaba con la preocupación emanada de los testimonios de algunas madres de chicos participantes que les manifestaron que habían aprendido a ser madres desde el golpe o el insulto y que querían cambiar esa actitud. Nuevamente, y adjuntando cada vez más medios extra artísticos, ante el encuentro de problemas de difícil abordaje, la Coordinadora apela a la capacitación, a la incorporación de herramientas, tanto para ella como para los talleristas. Por su parte Bouyssede se sorprendió del potencial y de las tareas que se realizaban en el PBC; alegrándose a la vez que sus miembros hayan optado por capacitarse. Aseguraba que el permanecer y habitar los barrios de Necochea y Quequén para trabajar con niñas, niños y jóvenes y a través del arte o estrategias artísticas cómo resolver los conflictos sin violencia es un desafío muy grande; y resaltaba las dificultades superadas por este tipo de programas al que comparó con “Enviación”. También tuvo un párrafo para los talleristas a los que consideró con una gran formación en lenguajes artísticos que les permiten contar con diversas herramientas para facilitar la transformación de los conflictos. Y resaltó “estas personas valiosas con muchos años de experiencia y recorrido en las comunidades y barrios merecen ser reconocidos en su labor”. La directora de la cátedra “Alfredo Marcenac” luego de conocer íntimamente a los integrantes del PBC no dudó en valorarlo más que positivamente:

A veces pensamos en términos de problemas económicos y nos olvidamos que estos problemas humanos de conflictividad son los más necesarios a atender, porque son justamente los que pueden generar mayor complejidad, y es muy importante rescatar que es la tercera gestión municipal en la que existe Barrio Cultura y debe seguir existiendo, y es necesario que exista también más apoyo, ya que le han brindado mucho apoyo pero tienen que tener más presupuesto para ello y nos parece algo a rescatar,

muy importante para la vida de Necochea y Quequén (Municipalidad de Necochea, 2024).

Dado que Mónica Bouyssede es en Necochea una figura pública que, tanto por su desempeño académico como por su compromiso social, sus opiniones son sumamente valoradas; este reconocimiento público del Programa, el señalamiento de lo dificultoso que es que se logre una continuidad a través de varias gestiones municipales, y la importancia para la vida de los habitantes del distrito muy posiblemente fueron tenidas en cuenta por los altos funcionarios municipales, quienes venían escuchando las repercusiones del buen trabajo del PBC en la comunidad. La creación del equipo técnico de orientación y la inclusión del PBC en el trabajo llevado adelante por otros proyectos municipales de Direcciones dependientes de la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales son muestras de la importancia que cobró en la estructura municipal relacionada con la contención social. Y este avance se notó en el grupo, ya que ante la falta de un elemento de trabajo que produce algunas quejas, rememoran los primeros tiempos en que “hacíamos los talleres en los barrios con dos facturas y un litro de té”; por lo tanto, hay un consenso generalizado en que hubo un avance en cuanto a su reconocimiento y valoración. Y, cuando el 25 de febrero del 2024 se celebraron los diez años de funcionamiento del PBC; en poquísimas palabras, Patricia Cirigliano sintetizó la tarea realizada y las transformaciones que ocurrieron en su trayecto, pues en su discurso resaltó que Barrio Cultura no solamente cumple una función recreacional y educativa en las zonas más vulnerables del distrito, sino que, a través de sus propias herramientas, se ha ido transformando en un espacio de contención y de protección de los derechos; y como siempre valorizó el trabajo de equipo marcando la relativamente reciente incorporación del equipo técnico, el profesionalismo y compromiso de los talleristas; agradeció a:

todos mis compañeros, a los de hoy y los de antes, que dejaron su huella. Sin ellos no hubiéramos podido llegar hasta donde llegamos. El esfuerzo es conjunto, el trabajo es colectivo. Y estoy convencida de que con otros todo se hace mucho más fácil (Municipalidad de Necochea, 2024).

También se comprometió a seguir sosteniendo en los barrios esos dispositivos de transformación a través del arte, tan importantes y constructores de sentido, y no de cualquier manera, ya que instó a la comunidad a construir en red “porque nos podemos caer, pero sabemos que hay alguien atrás que nos contiene” (Municipalidad de Necochea, 2024). Sobre estos últimos párrafos caben dos consideraciones: la primera de ellas es que Cirigliano, resalte que el PBC se transformó en un espacio de contención, protección de los derechos y transformación, “a través del arte”; lo que confirma que el arte es una herramienta que tiene el Programa para su objetivo más cercano con el desarrollo humano. Sobre este punto traeré a colación que en una de las entrevistas y ante la pregunta ¿Qué es la cultura?, Cirigliano contestó “la cultura es todo”, y dentro de ese todo está el arte; y, por otra parte, debemos considerar que su formación artística debe pesar también en dar por sobreentendido que cuando dice arte también dice cultura, aunque sabemos que no son sinónimos. En segundo lugar, el llamamiento a construir en “red” es posible atribuirlo al modelo de gestión que el Programa fue construyendo en sus diez años de existencia; y el fortalecimiento de este entramado fue uno de los elementos claves para su continuidad y acercamiento al desarrollo humano como objetivo primordial, con la utilización del arte como herramienta (Tabla 6).

Tabla 6
Cuarta etapa del Programa Barrio Cultura.

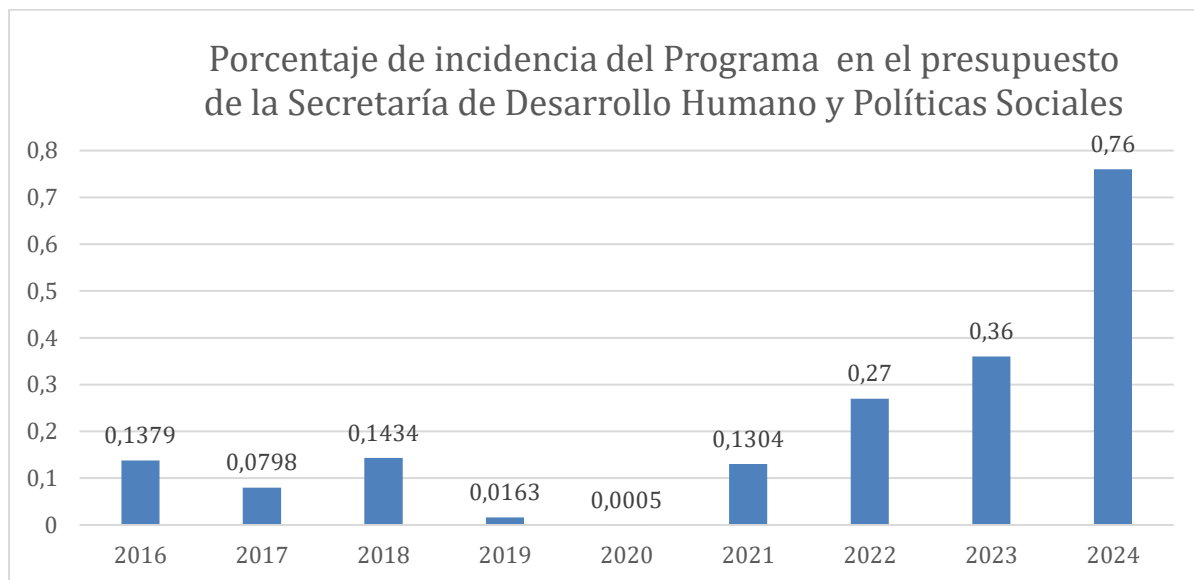
CUARTA ETAPA				
Año	2021	2022	2023	2024 (hasta el 13 de noviembre)
Presidente de la Nación	Alberto Fernández	Alberto Fernández	Alberto Fernández	Javier Milei
Gobernador/a de la provincia de Buenos Aires	Axel Kicillof	Axel Kicillof	Axel Kicillof	Axel Kicillof
Intendente de Necochea Secretaria/o de Desarrollo Social de Necochea	Arturo Rojas	Arturo Rojas	Arturo Rojas	Arturo Rojas
	Sandra Antenucci	Sandra Antenucci	Sandra Antenucci	Sandra Antenucci
Director/a de Cultura de Necochea	Juan Gamba	Juan Gamba	Juan Gamba	Juan Gamba
Director/a de Educación de Necochea	Mariela Cellerino	Mariela Cellerino	Mariela Cellerino	Leandro Tranchini
Coordinadores de BC	Cirigliano- Álvarez	Cirigliano- Álvarez	Cirigliano- Álvarez	Cirigliano-Franqui
Número de Talleristas	18	17	18	16
Número de integrantes del Equipo técnico pedagógico	0	2	3	3
Número de Sedes	10	12	12	9
Matrícula	400 (estimada)	400 (estimada)	400 (estimada)	227**
% de incidencia del Programa en la Ejecución de la Jurisdicción Desarrollo Humano y Políticas Sociales*	0.1304	0.27	0.36	0.76

Nota. Elaboración propia a partir de un informe proporcionado por la Dirección de Presupuesto sobre la base Sistema Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM)- Módulo Contabilidad (No se contempla el gasto en personal en el año 2021, pero si en los años 2022; 2023 y 2024)

**Dato proporcionado por la Dirección de Educación Municipal.

En último término podemos ver en el Gráfico 1 la variación del porcentaje del presupuesto asignado desde que se creó la “categoría programática” para el Programa Barrio Cultura con respecto al total del presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales.

Gráfico 1
Porcentaje de incidencia del programa en el presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Humano y Políticas Sociales.



Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por la Dirección de Presupuesto sobre la base Sistema Reforma de la Administración Financiera en el Ámbito Municipal (RAFAM)- Módulo Contabilidad (No se contempla el gasto en personal).

5.7 La experiencia que distingue al programa. Observación ¿participante?

En un primer momento, en el diseño de las observaciones del Programa estaba contemplada mi participación en las reuniones semanales del equipo y los talleres, con las características de una observación participante; pero la Coordinadora Cirigliano consideró que no era apropiado que participara en las reuniones del equipo pues en ellas se hablan de aspectos

privados de niños y por lo tanto no correspondía que estas fueran conocidas por personas ajenas al equipo. Para reforzar su argumento comentó que, en ciertas oportunidades, cuando un tallerista comienza a contar una problemática sobre un niño, si no considera correcto que otros de sus compañeros se enteren, suspenden el diálogo sobre ese tema y lo posponen para tratarlo solamente el tallerista, la Coordinadora y los miembros del equipo técnico de orientación pedagógica. Ante esta sugerencia de la Coordinadora sobre la imposibilidad de mi participación en las reuniones del equipo, si bien traté de ajustar la observación a lo formulado por Michael Angrosino, tratando de ubicarla en un contexto de interacción entre los que colaboran con la investigación más que un método extractivo (Angrosino, 2015), ello no se logró totalmente. Por lo tanto, se estableció una observación, que se basó en la constitución de un entendimiento con los integrantes del Programa, lo que requirió de la participación prolongada en el trabajo cotidiano de los integrantes de PBC y, previamente, una serie de reuniones que tuvieron como objetivo el conocimiento mutuo, el establecimiento de protocolos y de acuerdos (Angrosino, 2015). Además, el autor propone el procedimiento de la observación descriptiva³⁴, que fue el que se usó en esta investigación. Cabe mencionar que las áreas legales del municipio de Necochea analizaron las propuestas del plan de investigación para permitir mi trabajo en el territorio.

Por lo descrito en el párrafo anterior, es conveniente realizar una breve descripción de las reuniones de equipo basado en los testimonios recopilados en las entrevistas. En primer lugar, las reuniones de equipo comienzan a realizarse durante la gestión de Juan Pablo Santilli y con más o menos el mismo formato se mantienen hasta la actualidad. Estas primeras reuniones

³⁴ El registro y la descripción de todos los detalles por parte de un observador que asume una posición parecida a la de un niño, elimina todo preconcepción y no da nada por sentado, un procedimiento que genera una gran cantidad de datos, algunos de los cuales serán irrelevantes

tuvieron como objetivo comunicar a los talleristas el esquema de trabajo que el director Santilli tenía para el Programa con el objetivo de que se debatiera en el grupo. La propuesta elaborada ya en forma conjunta se aceptó y generó a la vez un cambio de ánimo en el grupo, lo que le permitió a Santilli proponer la generación de nuevas formas de trabajo, nuevos territorios en los que intervenir y la conexión con sus referentes barriales. Además, trató de sostener o reivindicar a los liderazgos históricos del Programa: Cirigliano con los talleristas y referentes barriales y Álvarez como nexo entre los aparatos municipales con los que el Programa se relacionaba o dependía. Aunque en un principio, fue Álvarez el que le pidió al Director coordinar el PBC, y así lo hizo durante un tiempo (Álvarez, comunicación personal, julio 2023). El siguiente paso fue establecer el equipo de talleristas para cada sede; en resumen, se establecieron roles con responsabilidades asignadas. En adelante, se siguieron realizando reuniones cada quince días durante todo el año 2019.

Después de que Santilli dejara de ser director de Cultura, en diciembre de 2019, continuaron produciéndose algunas de las prácticas sugeridas por él y aceptadas por el equipo del PBC. Entre ellas, la realización de una reunión semanal de los integrantes del equipo fue una de las que perduró en el siguiente período y se repite hasta la actualidad, aunque con otras características. Con el afianzamiento de Patricia Cirigliano como coordinadora, es ella la que vuelve a tomar el rol de organizadora principal, junto con Álvarez, y el grupo comienza a establecer objetivos temáticos de trabajo, discutidos en esas reuniones. Luego, durante el año y cada semana, se realizaron los mismos encuentros en los que se evaluaron las actividades y sucesos ocurridos la semana anterior, y se expusieron las actividades a trabajar en la semana en curso.

Es necesario detenernos acá para señalar que estas relaciones y compromisos entre actores, llegan a buen puerto por el diseño proyectual inicial consensuado; y que las reuniones semanales agregan elementos críticos y de control que sirven para anticipar correcciones y cambios de rumbos. También, esta forma de trabajar resulta primordial para la organización del grupo, que adquiere eficiencia y tiene roles definidos, aunque una carencia que aún perdura es la falta de documentación de los avances. En estos encuentros, además, se tratan las alianzas que se establecen con otras instituciones y referentes barriales, y resultan fundamentales para fortalecer la participación y el empoderamiento de los integrantes del grupo para que se sientan protagonistas del cambio propuesto por el proyecto. Por otra parte, es posible decir que los integrantes del PBC forman un equipo multidisciplinario, pues está conformado por profesionales de diferentes disciplinas que aportan sus saberes específicos para la realización de un proyecto sociocultural; y que la coordinadora Cirigliano ejerce una mezcla entre el Liderazgo transformacional³⁵ y el que está orientado a los resultados³⁶ (Eciolaza, 2023).

Con respecto a las observaciones participantes en los talleres, y siguiendo a Guber, sabemos que consiste en dos actividades principales: “observar sistemática y controladamente todo lo que acontece en torno del investigador, y participar en una o varias actividades de la población” (Guber, 2011); aunque teniendo en cuenta que no fue posible participar de las reuniones de equipo, se dejó de lado la forma que define Guber: “participar en el sentido de “desempeñarse como lo hacen los nativos; de aprender a realizar ciertas actividades y a

³⁵ El “Liderazgo transformacional” es el que se caracteriza por tener un líder que inspira al equipo y a la comunidad, promueve la participación activa y la toma de decisiones colectivas, valorando siempre las opiniones del equipo y la comunidad para motivar a todos a lograr los objetivos soñados (Eciolaza, 2023, p.41).

³⁶ La característica principal de este líder es la empatía y comprensión para con los miembros del grupo y la comunidad; con gran capacidad de adaptarse a los cambios, busca soluciones creativas, aunque, sobre todo, es un par que acompaña con pragmatismo (Eciolaza, 2023, p.41).

comportarse como uno más” (Guber, 2011) ; adoptando otra, que consistió en desempeñarme como un tallerista invitado, realizando una actividad relacionada con mi profesión de guía del Museo de la Estación Hidrobiológica de Puerto Quequén, en todas las sedes de Barrio Cultura y en su horario de funcionamiento, con la presencia de los talleristas del Programa y para los asistentes asiduos. De esta forma se pretendió lograr un primer acercamiento a todos los actores y a la vez realizar una primera observación que resultó una singular observación participante, que permitió estar adentro de los talleres sin ser un tallerista del PBC, pero al comportarme como uno más se logró obtener una experiencia vívida de los talleres que aportaran información de la cotidianeidad de la población de los talleres garantizando “la confiabilidad de los datos recogidos y el aprendizaje de los sentidos que subyacen a dichas actividades” (Guber, 2001). La costumbre de la rotación de los talleristas en las distintas sedes ayudó a que los niños sintieran que quizás era uno nuevo que participaba de esas rotaciones, aunque en la mayoría de las sedes fui presentado como un invitado.

Sin embargo, lo que a primera vista parecía un déficit en una de las técnicas de recolección de datos resultó un beneficio, ya que me permitió eludir la disyuntiva entre observar y participar; pues para algunos autores, Tonkin por ejemplo, si se pretende hacer las dos cosas simultáneamente, cuanto más se participa menos se registra, y cuanto más se registra menos se participa (Tonkin 1984, p. 218). Entonces, con la participación como tallerista invitado se pudo realizar un observación más participante o interna; y con las visitas realizadas un mes después de la primera en las mismas sedes de los talleres de PBC, se logró una observación más cercana al ideal de observación que busca la aprehensión del objeto de conocimiento, pero no desde un posicionamiento positivista, sino desde un lugar que da privilegio a la observación directa pero con acercamientos a los actores ya que los niños me reconocieron como un “profe”; y los

talleristas, a los que luego se recurrió para entrevistas en forma grupal, en el peor de los casos me veían por segunda vez, y no les resultaba tan extraño, lo que resultó en una casi nula interferencia en el desarrollo del taller por parte de la percepción de los niños y no noté que los talleristas vieran con desagrado mi presencia en las sedes.

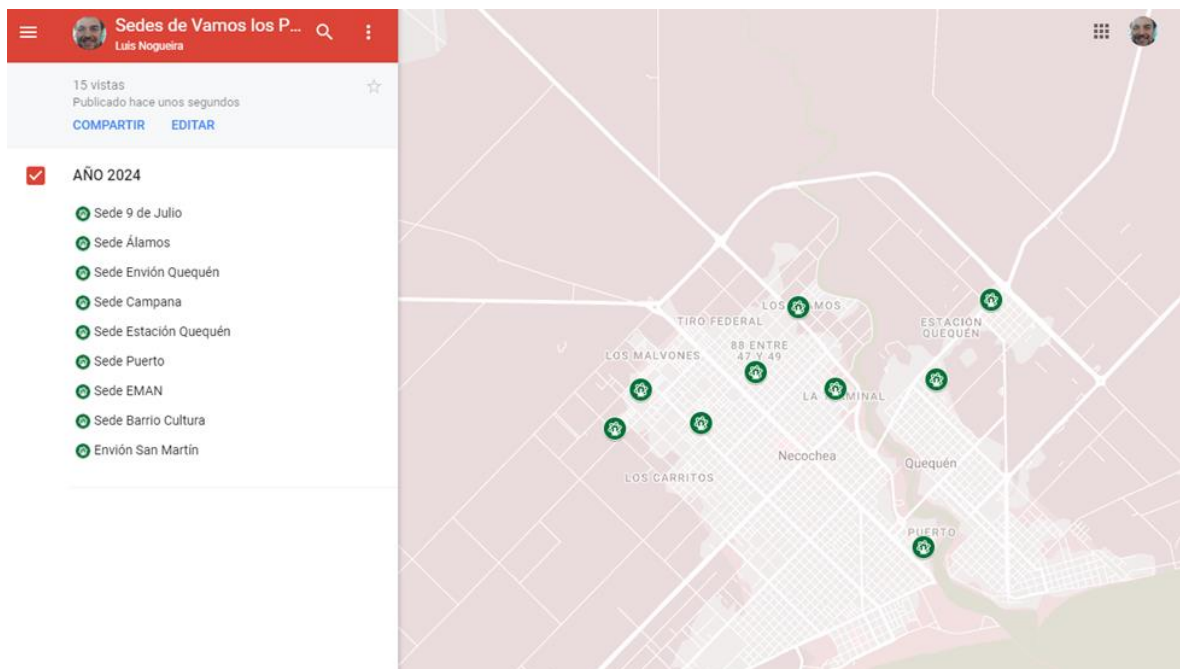
Para comenzar con la descripción del funcionamiento de los talleres es dable mencionar que se pueden dividir en cuatro momentos históricos: el comienzo de “Vamos los Pibes” hasta el 2016, desde el año 2016 hasta la gestión de Juan Pablo Santilli como director de Cultura; la gestión de Santilli ocupándose de reordenarlo, y desde el año 2021 con el cambio de dependencia administrativa de la Dirección de Educación Municipal. Con la particularidad de que muestran un interés principal hacia las artes plásticas, pues es la disciplina artística más mencionada como herramienta; aunque luego fue cambiando por la inclusión de otras. No obstante, también desde el inicio, bajo la supervisión de Patricia Cirigliano como Directora de Cultura, subyació una misión del Programa que puede resumirse en el acompañamiento del desarrollo emocional de los niños desde las actividades artísticas en un marco de contención, vincular, comunitario y territorial; que, bajo la administración de Gustavo Zunino como Director de Cultura fueron llevadas al desinterés y el abandono, y durante la gestión Santilli se vio reforzado y revitalizado con el agregado de prácticas de gestión (planificación, documentación, evaluación) que imprimieron a los talleres de un marco teórico práctico que le proporcionaron las características actuales; y se vieron complementadas desde el año 2020 y 2021 con el apoyo administrativo y mejoramiento de las condiciones laborales del Director Juan Gamba, y por último la intervención de la Directora de Educación Cellerino que le agregó un marco de formalidad y de escucha permanente a los pedidos históricos de la incorporación de un Equipo Técnico de Orientación, que se concretó en el año 2022 y que se fortaleció en el último año. A pesar de todos estos vaivenes, los talleres no

dejaron recibir a los niños en su propio barrio, con las particularidades y las características comunes que cada uno tiene y que se describen en los siguientes párrafos.

5.8 Las particularidades de los talleres y talleristas. ¿Hoy hay biblioteca? ¿Hoy hay Campana?

En el año 2024, y después de una exhaustiva evaluación del equipo del PBC, se decidió que las sedes fueran nueve: Club 9 de Julio; Los Álamos; Envión Quequén; Barrio Campana; Estación Quequén; Biblioteca Sarmiento del barrio Puerto; la Sede de Barrio Cultura, la sede EMAN y la sede del Programa Envión en el Barrio San Martín (Mapa 2).

Mapa 2.
Ubicación de las sedes de Barrio Cultura en el año 2024.



Nota. Elaboración propia.

Estos territorios se caracterizan por tener carencias de todo tipo que, para tratar de describirlas haría falta otro estudio en particular y desde múltiples disciplinas; lo que excede enormemente los propósitos de esta tesina. Por lo que, sólo señalaremos que están, en la mayoría de los casos, asociadas a alguna escuela geográficamente cercana o instaladas en algún centro de referencia comunitario de características variopintas; así podemos encontrarnos que una de las sedes es una capilla abandonada, otra un club social y deportivo, la del barrio puerto en una biblioteca popular; o las sedes de otros programas, como pasa con “Envión”. La elección de las sedes no es azarosa y responde a planeamientos ya explicados, y vinculaciones que se detallarán en el punto “Los vínculos comunitarios y territoriales”. Algunas de ellas perduran desde el principio del Programa y otras se fueron reemplazando por nuevos espacios. Los motivos de estos cambios tienen varias razones: la mayoría de ellos es porque los referentes barriales deciden utilizar el espacio para otro fin; en otros casos ocurre que la matrícula es demasiado baja como para sostenerlo, teniendo en cuenta que otros barrios necesitaban del programa y no lo tenían, por lo que se decide el cambio; una tercera razón radica en que las entidades no cumplen con los requisitos administrativos o legales necesarios o se encuentran en períodos de reordenamiento interno; y por último, el Programa cuenta con un presupuesto y personal limitado, lo que establece un universo de sedes en concordancia con esas limitaciones. En general, los niños no nombran al Programa por su nombre actual, Barrio Cultura, sino que lo llaman según el barrio o la sede a la que pertenecen o asisten, de ahí el título de este apartado. Tampoco los adultos acompañantes entrevistados conocían que el Programa era una dependencia municipal, con trabajadores pertenecientes a su planta permanente.

5.9 ¿Sabés una cosa profe? ¡Vos me caés bien!

En las observaciones de los talleres de todas las sedes cuando el autor de esta tesina participó como tallerista invitado (observador encubierto), en cinco de las nueve sedes, las interacciones derivadas de esa experiencia relacional configuraron las características explicadas en el punto anterior. Como resultado de esa construcción de confianza se lograron adquirir las herramientas necesarias para la realización de una descripción robusta.

En primer lugar, es relevante mencionar que el horario en que se realizan los talleres en todas las sedes está adaptado a los horarios de las escuelas públicas adyacentes a ellas; y salvo en la sede de la Biblioteca Sarmiento que empieza a las 16 hs. en las demás comienza a las 17 hs. y se extienden por una hora y media una vez por semana. Esta decisión se basa en que, como están dirigidos a niños de 6 a los 12 años de edad, facilita la asistencia y la continuidad de las actividades de los niños, tanto de los que asisten al turno mañana como al turno tarde de la educación formal. Los niños se acercan al taller, al menos, de tres modalidades diferentes: solos y por sus propios medios, acompañados de un adulto o porque uno de los talleristas lo fue a buscar a su casa. En general, estas particularidades son propias de los niños de cada barrio, aunque también se ve la mezcla de las tres en todas las sedes. Nótese la fortaleza del vínculo y la confianza que se ha logrado, que algunos padres permiten que los talleristas vayan hasta su casa a buscar a sus hijos. En relación con esto, una de las referentes barriales que articula con el PBC contó que, desde su organización social, hacen una presentación de los talleristas a los habitantes del barrio para que los conozcan de primera mano y sepan con quienes pasarán sus hijos la hora y media del taller.

En segundo término, es muy importante mencionar que el equipo de talleristas está compuesto por al menos tres personas de diferentes géneros, aunque este número se duplica o

triplica en las sedes donde asisten muchos niños. En todos los casos uno de ellos actúa como “Borde” (Voz BC) que representa al tallerista que tiene la función de detectar en los niños, conductas, sentimientos o acciones que le llamen la atención; para, en un primer momento acercarse al niño para charlar sobre el tema; o para comentarlo y posteriormente, plantear la situación en la reunión semanal con el equipo de orientación pedagógica, con sus compañeros y la Coordinadora. La atención sobre este aspecto, como describimos más arriba, ya era una preocupación que tenían Cirigliano y Battistella en los primeros momentos del Programa, pero no lo pudieron abordar hasta contar con el equipo, profesional y especializado, que requiere la intervención. El establecimiento de dos talleristas y un “Borde” es tomado del Programa provincial “Barrio Adentro”, que ya lo implementaba en sus intervenciones territoriales desde el año 2008 en el barrio Altos de San Lorenzo de la ciudad de La Plata; y que varios de los talleristas del PBC lo conocían por haber realizado un trabajo similar en otros programas, o porque participaron de las jornadas de capacitación que “Barrio Adentro” realizó en Necochea y a las cuales asistieron la totalidad de los talleristas de Barrio Cultura. Este rol, en general, se mantiene en algunas personas durante todo el año, y en ciertos casos, es asumido por quien tiene mayor conocimiento del territorio de la sede del programa; aunque esto no quita que ante la detección de situaciones conflictivas o de vulneración de derechos, cualquiera de los talleristas transmite el hecho en la reunión semanal. El programa “Barrio Adentro” le aportó a los talleristas del PBC elementos teóricos y prácticos que los ayudaron a desenvolverse en talleres vinculares y territoriales con poblaciones en situación de vulnerabilidad, pues comenzó sus trabajos en el marco del reemplazo de la Doctrina de Situación Irregular- Ley de Agote 10.913- por el paradigma de la Promoción y la Protección Integral de los Derechos del Niño – Ley 26.061– sosteniendo que “la presencia territorial sostenida en el tiempo permite identificar necesidades y derechos vulnerados de niñas,

niños y adolescentes, como así también las potencialidades y deseos de las personas y de las comunidades” (Programa territorial Barrio Adentro. Documento de gestión, 2021), sosteniendo que la permanencia en el territorio permite proponer intervenciones alternativas de construcción e inclusión comunitaria. Entonces, la presencia de los talleristas habitando espacios comunitarios “posibilita el encuentro para consultas, orientación, articulación y/o acompañamiento inscribiendo al Estado provincial/municipal en los barrios” (Programa territorial Barrio Adentro. Documento de gestión, 2021). Estos paradigmas, presentados por “Barrio Adentro”, pusieron en palabras y teoría lo que desde muchos años atrás se realizaba en el PBC pero con el déficit de que era enunciativo.

En tercer término, los talleres transcurren en una secuencia de actividades con respecto a un orden de acciones sucesivas: los talleristas llegan a la sede antes de la hora de inicio y limpian y ordenan el lugar para el comienzo de las actividades; previamente, uno de ellos estuvo encargado de ir a buscar “el bolso” (Voz BC) (bolsón que contiene los elementos para hacer las actividades didácticas y los alimentos para la realización de la merienda) a la sede central del PBC, tarea que en oportunidades recae durante mucho tiempo en una sola persona de cada grupo; situación que es discutida en las reuniones de equipo. Cuando comienzan a llegar los niños se les da la bienvenida, y se establecen diálogos amigables sobre lo que les pasó en la semana. Se nota una afinidad, como es natural, de ciertos niños con algunos talleristas a los que llaman “profes”, y en esos diálogos también se comienzan a detectar las problemáticas que quizás luego tengan una manifestación más contundente. La secuencia sigue con la propuesta de realizar un juego; generalmente se repite saltar la soga u otro en el que se pueda comenzar con la participación de un niño al que se le agregan sus “amigos” (Voz BC) cuando van llegando y así se forma una cola para esperar el turno; lo que además promueve el respeto por el otro al

momento de participar; este último aspecto es muy cuidado por los talleristas, así como también la escucha activa (macmillaneducation, 2024; Cova Jaime, 2012) mientras se realiza el juego, o con los niños que no participan de él y se aíslan en algún apartado de la sede. Además, durante el transcurso del taller se dan conversaciones informales entre los chicos y los talleristas en las que se cuentan experiencias personales. También en este momento, los niños revelan que es su cumpleaños o de algún compañero u otro suceso festivo; inmediatamente uno de los talleristas toma esa revelación para, en ese momento u otro inmediato, realizar una felicitación colectiva; que en el caso de los cumpleaños consiste en la entonación de todo el grupo de la canción “Feliz cumpleaños”. En este clima los chicos están más abiertos a la charla informal, en la que aparecen temas que a veces son considerados por los talleristas y compartidos en la reunión semanal o con el equipo técnico para tratar de realizar una escucha más atenta de la situación y, si el caso lo requiere, un abordaje multiinstitucional e interdisciplinario que trate de acercarse al problema presentado. Una vez que se considera que ya no vendrán más niños se desarrolla un entremés, en el sentido teatral, que adelanta el siguiente momento del taller (es notable el conocimiento que los talleristas tienen sobre la matrícula de cada sede; pues son comunes las preguntas a los niños: *¿Y Cinthia hoy no viene? ¿Y a tu primo qué le pasa que hace varias semanas que no lo vemos?* Todo esto se hace en un ambiente relajado y amigable, donde se fomenta la interacción informal entre los participantes y los talleristas. El salto de la sogá es como una actividad “comodín” para ocupar el tiempo entre las dos actividades principales: la artística y la merienda, lo que también implica la importancia de las actividades físicas como intermedios lúdicos que mantienen a los niños activos y comprometidos. Luego, se comienzan a preparar simultáneamente la actividad artística principal, preparada y discutida entre los talleristas en la reunión semanal; y la merienda, que estos últimos años tiene la característica de estar integrada

por frutas, jugos, leche chocolatada, té, y galletitas o facturas. Es notable como también se continúan con los “mangazos” (Voz BC) o donaciones a pesar de que también en estos últimos años, estos insumos están garantizados por la municipalidad de Necochea, a través de la Dirección de Educación.

La planificación y coordinación del equipo para preparar actividades variadas y flexibles lo señala uno de los talleristas cuando dice:

La idea de los lunes es juntamos a la mañana en la reunión de equipo. Cada grupo, cada equipo, arma su actividad; nosotros hoy armamos esta actividad con los sonidos. Después sumamos juegos como que coordinamos eso y después si nos queda tiempo, siempre jugamos sogá, la mancha, porque unos cinco o diez minutos que por ahí nos quedan para jugar (Tallerista de PBC, comunicación personal, junio, 2023).

Lo que muestra una gestión cultural que se adapta a las necesidades y contextos de los niños, asegurando una experiencia enriquecedora y comprometida.

Los talleres se desarrollan dentro de una dinámica informal y flexible sin una estructura rígida y jerárquica, típica de la organización de la educación formal; y es probable que ahí radique uno de los motivos del éxito del Programa. Desde lo observado y por los testimonios de los talleristas, se puede aventurar que los niños sienten que los talleres de Barrio Cultura no pertenecen a los cánones de la educación, sino del juego; por lo que se comportan de una manera diferente, lo que facilita el vínculo; aunque también es cierto que los talleristas tampoco se comportan como docentes de la educación formal, lo que contribuye a reforzar esa percepción. Las actividades educativas (se registró en los talleres la enseñanza de la realización de videos de Stop Motion, ritmos de percusión, obras de teatro, bailes, grupos corales, análisis de obras artísticas y otras actividades creativas y personalizadas que fomentaron la autoexpresión, el

aprendizaje de técnicas y saberes culturales y el reconocimiento personal entre los participantes; por citar unos pocos ejemplos) son recibidas por los niños con interés, alegría, sorpresa y, en la mayoría de los casos, las consignas propuestas se cumplen en el tiempo pactado; aunque, también los talleristas preparan un “plan B” (otra actividad de educación artística o cultural y Voz BC) por si la primera oferta no resulta atractiva. Además, cada actividad está relacionada con una temática general que este año recae en los Derechos, tanto sean del niño como en general. Así, una de ellas consistió en la realización, con cartón, pintura y broches, de un muñeco que representaba a una mascota articulada; la tallerista encargada de la propuesta les comentó a los niños que cuando lo terminaran, charlarían un ratito sobre el trato responsable que hay que tener con las mascotas. Este marco conceptual rige los últimos años del Programa y aporta otro componente más al bienestar y empoderamiento de los niños. También es posible, para el observador forastero, que parezca que la laxitud y la falta de órdenes hagan ver el desarrollo del taller como caótico; pero no es así. En todo momento los talleristas tienen controladas las actividades y ponen límites bien claros cuando es necesario.

Otro momento importante en el taller es la merienda, que a veces se realiza simultáneamente con la actividad didáctica principal. En esta actividad se refuerza la convivencia, el respeto por los tiempos y los derechos de los otros, se fomenta la generosidad y el hábito de compartir; pero además busca el bienestar de los participantes. En este punto es destacable la oportuna intervención de los talleristas que se encargan de prepararla y servirla, pues no repitieron la misma fórmula, el mismo momento y enunciado de inicio de esta actividad en los catorce talleres observados, adecuando su intervención al desarrollo de las tareas didácticas. También es resaltable que, en algunas sedes concurren niños con el principal propósito de merendar; en esas ocasiones, quien está a cargo de servirla suele hacer, además, una especie

de vianda para que se lleve. También visitan los talleres adolescentes que, si bien fueron partícipes del Programa, “los egresados” (Voz BC), ahora, por su edad no pueden ser parte de él. A esas personas también se los trata de la mejor manera y nunca se van con las manos vacías. Por último, se realiza una evaluación conjunta de la actividad desarrollada ese día; o en algunos casos, ya terminado el horario del taller, se vuelve a jugar a saltar la soga, mientras algunos niños se van y otros esperan que los vengán a buscar. En todos los casos los talleristas realizan la limpieza de la sede, la recolección de los residuos y el ordenamiento y guardado de los materiales didácticos utilizados; que tienen al menos tres destinos: son conservados para su terminación en la semana siguiente, son guardados para una exposición anual de fin de año o los niños se los llevan a sus casas. Cuando se les preguntó a los talleristas que era lo que esperaban que adquirieran los niños a través del taller, dos de ellos contestaron “con que se digan entre ellos, permiso, por favor y gracias estoy hecho” y coincidentemente con ello, cuando fue consultada la madre de una niña sobre qué cambios había notado en su hija desde que va a Barrio Cultura contestó “un cambio bárbaro, ahora pide por favor y dice gracias”. Algunos de los talleristas, por no decir todos, se pueden “dar por hechos” (Voz BC).

5.10 Los talleristas

Los talleristas tienen como característica común una sensibilidad social orientada hacia el compromiso de involucrarse en tratar de colaborar con la resolución de los problemas de las personas más vulnerables y el compromiso político con los derechos humanos; que se puede ver en su trayectoria laboral y profesional, aunque existen algunos matices entre las afinidades y especialidades de unos y otros. En la Tabla 2 se puede ver el nombre de cada uno de ellos y en qué período trabajaron en el Programa. Se nota también que, del grupo original de diez, cinco

se mantiene en funciones hasta hoy (decimos cinco y no cuatro porque Ely Battistella se jubiló y aún hoy es reconocida como uno de ellos); los otros cinco se fueron en el año 2018, cuando desde la Municipalidad de Necochea se decidió eliminar a la Dirección de Cultura de su organigrama. En el año 2019, con la Dirección de Cultura funcionando nuevamente y a cargo de Juan Pablo Santilli, se incorporan siete talleristas más con las características puntuales que el Programa y sus objetivos adquirieron en ese momento; que resumiéndolos, en primer lugar requerían que los nuevos talleristas tuvieran ganas de ir, de trabajar en equipos multidisciplinares, ganas de estar en el barrio; y que tuvieran referencias de trabajo territorial por conocimiento de un antiguo miembro del equipo (aquí, otra vez es destacable que se estableció una instancia de evaluación conjunta bajo las consignas: ¿Qué nos hace falta? ¿A quién conocemos con esas características?); y que tengan, sobre todo, la intención de trabajar en un lugar donde establecer vínculos por medio de las prácticas culturales. En esta etapa, que continuó y se acrecentó en el futuro, los talleristas no trataron a los niños como espectadores ni como estudiantes de arte sino como integrantes de un espacio de socialización; que si bien fue el propósito original, se había deshilachado durante varios años, precisamente desde la dependencia institucional del Programa de Jimena López como Secretaria de Desarrollo Humano y Políticas Sociales, y Gustavo Zunino en su rol de Director de Cultura, donde PBC fue “una confederación de talleres”, que trabajó independientemente, como pudo, quiso y sin coordinación.

Otra característica notable es que el equipo de talleristas está integrado por personas de distintas edades, de diversas formaciones y con capacidades académicas para abordar talleres de: música, danza, teatro, plástica, scautismo, orientación a la naturaleza, fotografía, video, música, canto, iluminación, ESI, moldería, costura, serigrafía, escenografía, vestuario, edición de imagen y video, diseño gráfico, programación y edición, percusión, formación de grupos artísticos,

danzas clásicas, teoría práctica y ejecución de ritmos afro, percusión corporal y urbana, lenguaje de señas para dirigir orquestas, monitor de capoeira, permacultura, tejidos, teatro, poesía, dramaturgia, cuentos infantiles, bibliotecario, acompañante terapéutico, expresión escrita y visual infantil, promoción de derechos de niños niñas y adolescentes, discapacidad y salud mental, grabado, arte impreso, encuadernación (libros tradicional y fantasía), ingeniería sobre papel (pop up Técnicas papel cut, calado sobre papel), medio ambiente, residuos y nuestra costa, ecología, pesca, circo, realización audiovisual, fotografía social y documental, artes visuales orientación pintura y escultura, actuación, vestuario, diseño de indumentaria y expresión corporal (Barrio Cultura, 2022). Detallamos todas las experticias de los talleristas para poner de relieve que, las propuestas de PBC son de una calidad y variedad que pocas veces se han visto en nuestra ciudad; aunque al preguntarle a la Coordinadora Cirigliano cuál era el principal atributo que consideraba para incorporar a uno nuevo la respuesta fue inmediata y contundente: “principalmente que sea buena persona” (Cirigliano, comunicación personal, julio, 2024).

En este trabajo se entrevistaron a casi todas las personas que tienen el rol de talleristas, quienes destacaron el enfoque territorial del Programa por llevar las actividades culturales directamente a los barrios y adaptarlas a las dinámicas de la comunidad, facilitando la participación de niños, incluso cuando los padres no están presentes. Esto demuestra una gestión cultural sensible a las necesidades del contexto local y comprometida con la inclusión y la accesibilidad. Así como también resaltan la importancia de la articulación efectiva que consideran crucial para un enfoque socialmente sensible y políticamente comprometido, ya que permite una respuesta integral y comunitaria a las necesidades culturales y sociales construida desde una gestión cultural comunitaria y territorial, lograda por la integración profunda en la vida de los barrios, trabajando en estrecha colaboración con diversas entidades locales y basando su gestión

en las necesidades y dinámicas específicas de cada comunidad. Además, la colaboración interdisciplinaria y la creación de redes de apoyo que forman parte del Programa, y la integración con otros servicios sociales municipales y educativos provinciales, asegura un enfoque holístico y sostenible para abordar las diversas necesidades de los niños; lo que también refleja una gestión cultural políticamente comprometida, que trabaja en conjunto con otros actores para brindar un soporte integral a la comunidad. Al respecto, uno de los talleristas puntualiza:

Aunque no venga una asistente social sentimos la misión de escuchar y preguntarle a los chicos que es lo que les pasa en la casa también nos llegan a nosotros de esa información a través de eso y también a compartirlo con un grupo que está intercomunicado con Desarrollo Social que también se involucran y participan y tratamos de darle alguna solución (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024).

Lo que muestra cómo el programa actúa siendo un intermediario entre los niños y los servicios sociales, subrayando el compromiso político y social de la gestión cultural del Programa. Otro de ellos comenta algunas situaciones particulares que muestran la variabilidad en la participación comunitaria, destacando la necesidad de adaptarse a las características específicas de cada comunidad:

Por ejemplo, en SUM está Jaqui (psicóloga social) y ellos (los chicos) van y hablan con Jaqui directamente, no sé, se murió alguien en la familia y van y le cuentan; entonces como que agarraron de referencia a ella y allí se presta eso; pero acá no los veo, o sea, no hay una posibilidad de que venga una madre, alguien, acá no viene nadie. (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024).

También, y para reafirmar las particularidades de los talleres, se destacan porque no hay calificación de los trabajos que realizan los niños, ni juzgamiento de ningún tipo, ya sea el referido a aspectos artísticos, de comportamiento o sociales:

Nosotros nos vamos a exigir nada, no hay calificación... Por supuesto estando en el medio entre niños vulnerados, al Estado siempre vamos a estar pidiéndole más, pero para los chicos, lo que sea, más comida, más atención psicológica, más trabajo con la familia, más recursos (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024).

Esta cita refleja la lucha constante por recursos y apoyo adicional, mostrando el compromiso del programa con la mejora de las condiciones de vida de los niños y sus familias, más allá de las actividades culturales y de las situaciones particulares de los asistentes y sus familias. Ante la pregunta sobre qué los motiva a ser parte de este proyecto, un grupo de cuatro de ellos dijo a coro y entre risas *¡El sueldo!* (esto se debe a la escasa suma de dinero que los talleristas tienen como salario que al decir de uno de ellos “no me alcanza ni para empezar el mes” (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024)), y luego surgieron las verdaderas razones:

Venimos todos de palos diferentes, pero terminamos hablando el mismo idioma con respecto de la mirada sobre los pibes, sobre la realidad, sobre el barrio; medio que empieza a tener el sentido del famoso dicho “el viento los amontona”. Medio por ese lado empezamos como a “verla”, todos venimos de haber hecho a un laburo social en algún momento y bueno, y ahora se dio y se canaliza en este Programa, eso es lo que cuando a mí me toca, pero me parece que viene por ese lado. Es comprometerte, es decir que se te haga carne, que te vas de acá y no es que te resbaló todo lo que pasó; mucho por ese lado por hacerte parte de esto; que si bien yo vivo a 100 cuadras de acá es mi ciudad

también, acá son mis pibes o pueden ser mis pibes en otro barrio. Es un tema muy complejo, pero eso es lo que nos arrima (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024).

Además, se les preguntó si lo consideraban imprescindible:

Y si, si, si; está un tema lo que sucede acá adentro porque no sólo se realizan acciones a través del arte o la merienda, más en estos momentos; en otros momentos también desde el mismo costado político, o sea que sí habría un hueco muy grande, no te digo que es vital porque por ahí nos estaríamos creyendo únicos en este tipo de laburo, pero quedaría un hueco que habría que salir a cubrirlo con otra gente, otro programa (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024).

Y otro de ellos dijo:

Yo no sé; también da la sensación que este momento todo es imprescindible, pero bueno, aquí pasa porque el programa dialoga con escuelas, con otras instituciones y con otros actores sociales, que de algún modo son todos como fusibles que pueden dar respuesta a situaciones. Digamos entonces no sé si es imprescindible, pero si es parte de un entramado que atiende a situaciones; digamos entonces que, a fines prácticos, además de la leche, además de lo que puede ser la parte recreativa y de lo que puede llegar a despertar en los nenes a nivel artístico, vamos a ponerle también que detecta situaciones sociales. Que como resorte del Estado también está presente ahí, entonces hay un resorte más, no sé si es imprescindible, porque la situación se repite y que a veces sentís “*che esto no sirve para nada; o ¿qué estamos haciendo?*” y otras veces se logran cosas que sentís que sirven qué sé yo, entiendo que son cosas que pasan en

todo casi todos los ámbitos de la vida y bueno, es así (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024).

Como es de esperar a veces caen en el desánimo, pero inmediatamente dicen “los sueldos son bajos, pero por otro lado con Pato pensamos muchas veces cuando estoy en el barrio “tendría que pagar yo”; así lo vivimos desde este programa” (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024). Y ante la pregunta sobre qué particularidades tienen los talleres de PBC, dicen:

Esta cosa de identidad que tienen los pibes por nosotros, con el espacio; en este momento está sucediendo lo mismo en otro barrio, si bien por ahí te toca la cosita de rebeldía de uno, de otro, o de otro; o la cosa empática con uno o con otro; terminas siendo una referencia dentro de su semana dentro de su día, o sea, como para que en algún momento depositen en vos ese granito de confianza, esa cosita social, esa cosita del día que le pasó en la semana lo que pasó con la escuela, lo que sea estas cosas que no se detectan al voleo, se detecten con el trato, cuando te toman como referencia (Tallerista del PBC, comunicación personal, junio, 2024).

Por otro lado, también se valora el impacto positivo del arte en los niños, pues los ayuda a expresar emociones, desarrollar la creatividad y conocerse a sí mismos en el complejo entorno social en el que opera el programa, lo que requiere una gestión cultural altamente sensible y comprometida para abordar estos desafíos de manera efectiva; lo que muestra además cómo el Programa, a través de los talleres, utiliza el arte como una herramienta para el desarrollo personal y social, comprometida con el bienestar emocional y el crecimiento individual de los participantes.

Tabla 7.
Primera etapa del Programa Barrio Cultura.

Talleristas	Dirección de Cultura (Patricia Cirigliano)			Dirección de Cultura (Gustavo Zunino)			Sin Dirección de Cultura	Dirección de Cultura (Juan Pablo Santilli)	Dirección de Cultura (Juan Gamba)	Dirección de Educación (Mariela Cellerino)		Dirección de Educación (Leandro Tranchini)	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017				2018	2019		2020
David Ganduglia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rosana de Castro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lis Osma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patricia Cirigliano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ely Battistella	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Griselda Rodríguez	0	0	0	0	0	0							
Fernando Figarras	0	0	0	0	0	0							
Carina Pigui	0	0	0	0	0	0							
Bibiana Quinteros	0	0	0	0	0	0							
Milagros Vivianco	0	0	0	0	0	0							
Arturo Serrano				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ariel Espósito				0	0	0	0	0	0	0			
Damián Álvarez				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ileana Torres				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carlos Iburguren				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leo Fistaiber				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Natalia Farías								0	0	0	0	0	0
Hilario Vidal								0	0	0	0	0	0
Renata Diulio								0	0	0	0	0	0
Pierina Nochetti								0	0	0	0	0	0
Karina Charque								0	0	0	0	0	0
Alexis Suárez								0	0	0	0	0	0
Yesica Lipschfich								0	0	0			
Lucrecia Shcueneman											0	0	
Rosana Gómez											0	0	
Ciro Oba												0	0
Total de Talleristas	10	10	10	16	16	16	11	18	18	18	17	18	16

Nota. Elaboración propia

5.11 El equipo técnico

Los primeros coordinadores de “Vamos los Pibes” vieron tempranamente que los asistentes a los talleres manifestaban necesidades que excedían sus experticias, y por ello siempre estuvieron en sus planes incorporar profesionales más allá del ámbito artístico, cultural, vincular y territorial (que estaba cubierto por los talleristas), con el objetivo de que el equipo estuviera capacitado para la atención de las situaciones emergentes de las más variadas incumbencias. Pero esto se logró hace poco, con la incorporación al Programa a mediados del año 2022 de una psicopedagoga y una psicóloga social. Luego, en el 2024, la psicopedagoga deja el Programa, pero se incorporan una trabajadora social y una psicóloga, y a ellas hay que agregarle a Patricia Cirigliano que es Psicóloga social, profesión que adquirió con el propósito de tener más herramientas para su trabajo en el PBC (Cirigliano, comunicación personal, julio, 2024). Este grupo de profesionales es el que en el Programa se denomina Equipo Técnico de Orientación. Una de las características sobresalientes del equipo es la experiencia y el conocimiento profundo del contexto en el que opera el Programa. Sus largas trayectorias profesionales, coherentes con el enfoque territorial, refuerzan la importancia de la intervención técnica que, a pesar de las limitaciones presupuestarias y de recursos humanos, que hacen que las horas asignadas a sus tareas sean insuficientes para cubrir las necesidades del Programa, logren responder a las que presentan sus usuarios. El equipo técnico muestra una gran pericia en adaptar y ajustar las intervenciones a las realidades cambiantes de los barrios; asegurando que se mantenga un nivel de apoyo adecuado. Porque ellos saben que en la bajada al territorio hay que tomar unas decisiones y detectar factores de riesgo que tienen que ver con situaciones de violencia y vulnerabilidad que los talleristas no tenían ni las incumbencias ni las herramientas para poder abordarlas.

Por otra parte, es necesario resaltar la importancia de la colaboración y la articulación con diferentes organizaciones en el territorio; y el equipo técnico es clave en establecer y mantener estos vínculos, esenciales para el éxito de las intervenciones en los barrios desde la mediación estatal directa; y su presencia es un factor crucial para asegurar que los servicios lleguen efectivamente a los niños, superando barreras geográficas y sociales. La sensibilidad social y el compromiso político del equipo técnico son evidentes, mostrando que su experiencia en diversos contextos educativos y sociales les permite conectarse de manera efectiva con los niños, abordando sus necesidades desde una perspectiva comprensiva e inclusiva. Dice una de las integrantes del Equipo:

Yo particularmente, prefiero y elijo, hoy y siempre, estar en el territorio. Me parece que lo que te enseña el territorio no te lo da ninguna otra cosa; el contacto con la gente, permanente con la familia, la referencia de los chicos y eso no te lo da nada, nada, nada. (Integrante del Equipo Técnico de Orientación de PBC, comunicación personal, julio, 2024).

Con esta cita se refuerza la idea de que el equipo técnico no sólo está allí para cumplir una función, sino porque creen en el valor intrínseco de estar en contacto directo con la comunidad a la que sirven. Por ello, la amplia gama de funciones que desempeña, desde el acompañamiento social, dinámica familiar, asesoramiento en tramitación de documentos, certificados de discapacidad, trámites de ANSES, tareas de orientación que la familia necesita y solicitudes de turnos médicos, hasta abordar las necesidades emocionales de los niños; pone en evidencia que el Programa va más allá de las actividades artísticas y se enfoca en el bienestar integral de los participantes. Además, la colaboración interdisciplinaria entre el Equipo Técnico de Orientación de PBC y las escuelas locales es esencial para un abordaje integral de las

problemáticas que enfrentan los niños, lo cual refuerza la importancia de la coordinación y el trabajo en red.

Es también destacable la mirada interna que las integrantes tienen de sus compañeros talleristas; una de ella dijo:

Los chicos (talleristas) son los que están en la trinchera, digamos con los pibes, o sea, y nosotros no, no estamos; por ejemplo, no podemos recorrer todo; entonces vamos puntualmente donde los profes me dicen: "Mira podés venir a tal barrio porque tenemos una situación con este niño" bueno y entonces vamos tratando de ir cubriendo todas las situaciones que se van presentando. (Integrante del Equipo Técnico de Orientación del PBC, comunicación personal, mayo, 2024).

Lo que resalta la importancia del trabajo colaborativo entre los talleristas y el equipo técnico, donde los primeros actúan como detectores iniciales de problemas que luego son abordados por los profesionales, evidenciando la necesidad de un equipo técnico para dar soporte especializado. El Equipo, destaca la función del "Borde" dentro de los grupos de trabajo; que subraya la organización interna necesaria para responder a emergencias y situaciones imprevistas. Esta dinámica refuerza su importancia, ya que su función es justamente complementaria y de apoyo a los talleristas, asegurando que las necesidades de los niños sean atendidas de manera integral. Para ello, también resultan fundamentales las reuniones semanales de planificación e informes de situación en la que participan todos los integrantes del PBC.

Por otra parte, el equipo técnico reconoce la importancia de brindar una merienda en los talleres tomándolo no sólo como la atención a la necesidad básica de la alimentación, lo cual es fundamental para la participación efectiva de los niños en las actividades culturales, sino también

es usado para el refuerzo de hábitos amigables y la creación de vínculos; lo que resalta cómo el Programa trabaja en aspectos que van más allá de la educación artística, abordando las necesidades alimenticias, emocionales y sociales de los niños. Otra de las integrantes del Equipo dijo en referencia a esto:

Hay chicos que por ahí almuerzan en el comedor de la escuela y si no concurren al taller capaz que hasta la noche no comen nada, o se van a dormir con una taza de té; eso lo he visto mucho, por lo menos acá tienen una merienda. (Integrante del Equipo Técnico de Orientación de PBC, comunicación personal, junio, 2024).

Además, estas profesionales aportan la evaluación continua y la planificación a futuro, prácticas clave en su profesión, que permiten ajustar y mejorar las intervenciones basadas en las necesidades identificadas, y también elementos empíricos para la realización de informes anuales y propuestas de intervención. El registro de estas acciones es fundamental, pues se trata de hechos que requieren de la máxima rigurosidad. Una de ellas nos señaló "Nosotros hemos hecho presentaciones, ha habido casos en que nosotros vemos violencia o abusos; entonces en ese caso hacemos presentaciones en servicio local y se deriva la justicia" (Integrante del Equipo Técnico de Orientación del PBC, comunicación personal, junio, 2024); con lo que se subraya el compromiso del PBC con la protección de los derechos infantiles y la capacidad que adquirió de intervenir y canalizar casos graves hacia las autoridades pertinentes; lo que muestra un compromiso con la justicia social y la seguridad de los participantes del programa. En suma, Barrio Cultura evoluciona y se fortalece con la inclusión de nuevos profesionales y la expansión de sus áreas de intervención; enfatizando puntualmente que la protección de los derechos de los niños es el eje central que guía todas las actividades y propuestas del Programa, lo cual es crucial

para su gestión cultural sensible y comprometida; pero también sus intervenciones se inscriben en la resolución de las necesidades holísticas de los niños en contextos desfavorecidos.

5.12 Los vínculos comunitarios y territoriales

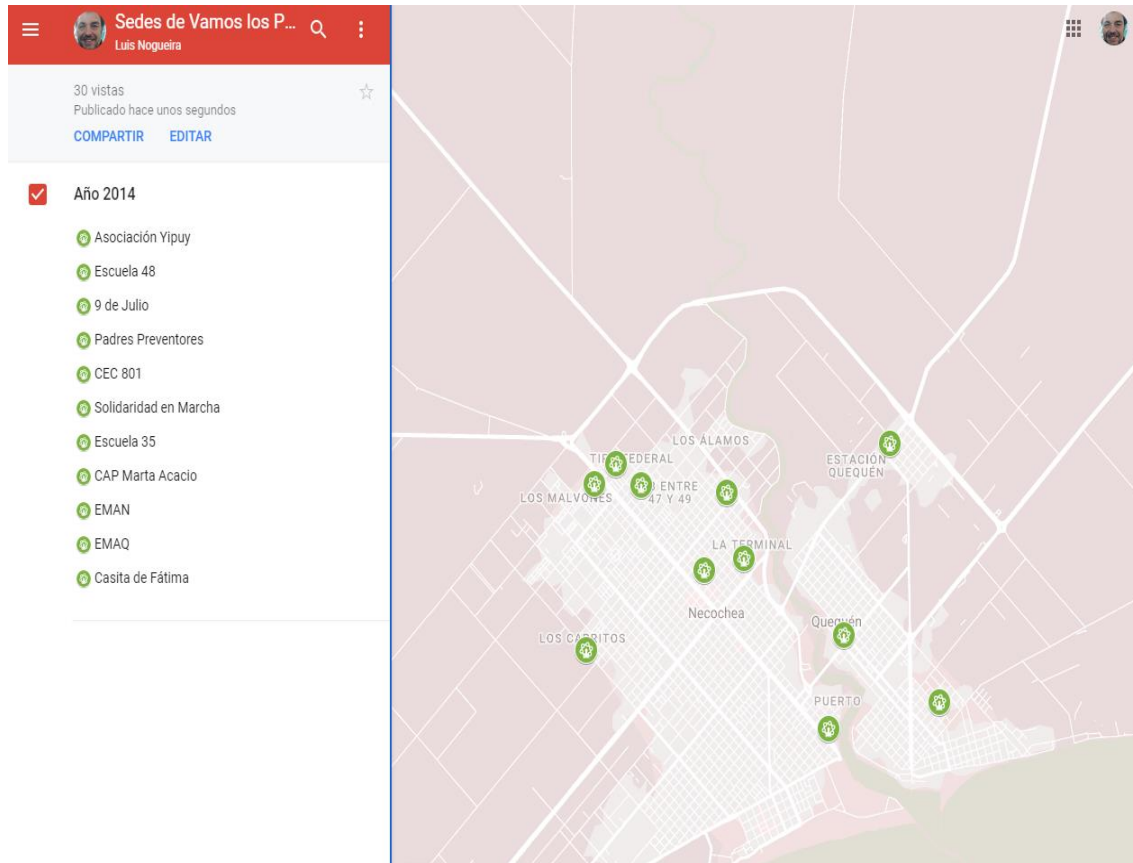
En la historia de Vamos los Pibes y Barrio Cultura se produjeron diferentes formas de acercamiento a los referentes e instituciones de los barrios; aunque un denominador común fue que los integrantes del grupo fundador del Programa, y ahora mismo, no tienen prejuicios frente a las misiones o funciones para las que estas entidades fueron creadas. Tal es así, que actualmente encontramos un patrón que se puede remontar a sus orígenes: hay locaciones que pertenecen a la Iglesia Católica, a una Biblioteca Popular, a una agrupación política, a un club barrial y al estado municipal; y anteriormente funcionó en merenderos comunitarios, asociaciones civiles y agrupaciones de inmigrantes; por lo que se ve que, la elección del lugar pasa por que tengan otras cualidades.

En primer término, y por lo visto en las modificaciones estructurales y de funcionamiento que adquirió el Programa, el principal requisito es que las actividades se puedan desarrollar en un salón que al menos tenga algunas mesas y sillas. Con el tiempo, y con la incorporación sistemática de la merienda, otro requisito se hizo necesario: un aparato donde calentar la leche. Por otra parte, la presencia de los integrantes de la institución barrial era sólo necesaria para la apertura y cierre del lugar, pero con el transcurrir del tiempo, y porque los talleristas fueron formando vínculos con los integrantes de las instituciones, esto ya no hizo falta; en muchas de las actuales sedes son los talleristas los que abren y cierran los locales. En segundo lugar, no hace falta que la institución aporte materiales fungibles, pues los talleristas llevan a la sede todo lo necesario para la realización de las actividades, incluida la merienda; aunque en los casos en

que la sede funciona también como merendero, se complementan. Algunos de los espacios poseen calefacción que a veces es encendida por alguno de los integrantes de la sede; pero en la mayoría de ellos son los talleristas los encargados de ponerlos en condiciones antes de iniciar las actividades; desde la limpieza a la provisión de los insumos necesarios. Por último, estas descripciones son generales y no se aplican a todas las sedes, ya que las que tiene un continuo funcionamiento el espacio está preparado de antemano para recibir a los talleristas.

Por otra parte, y en lo referente a los modos en los que los Coordinadores del PBC se comunicaron con las instituciones o referentes barriales; es posible identificar tres momentos que tuvieron diferentes características. El primero de ellos fue el del inicio del Programa, que se caracterizó por la detección por parte de Cirigliano y Battistella de los barrios periféricos más necesitados en los que se pudieran llevar los talleres, movidas por el diagnóstico de que a los chicos de esos barrios no les llegaban las actividades ofrecidas en la EMAN (Mapa 3). Esto, dicho tan livianamente y en pocas líneas, requiere de un trabajo territorial enorme en la creación de vínculos, de una presencia constante y de la adquisición de una confianza que sólo se logra con hechos y con “poner el cuerpo” (Voz BC).

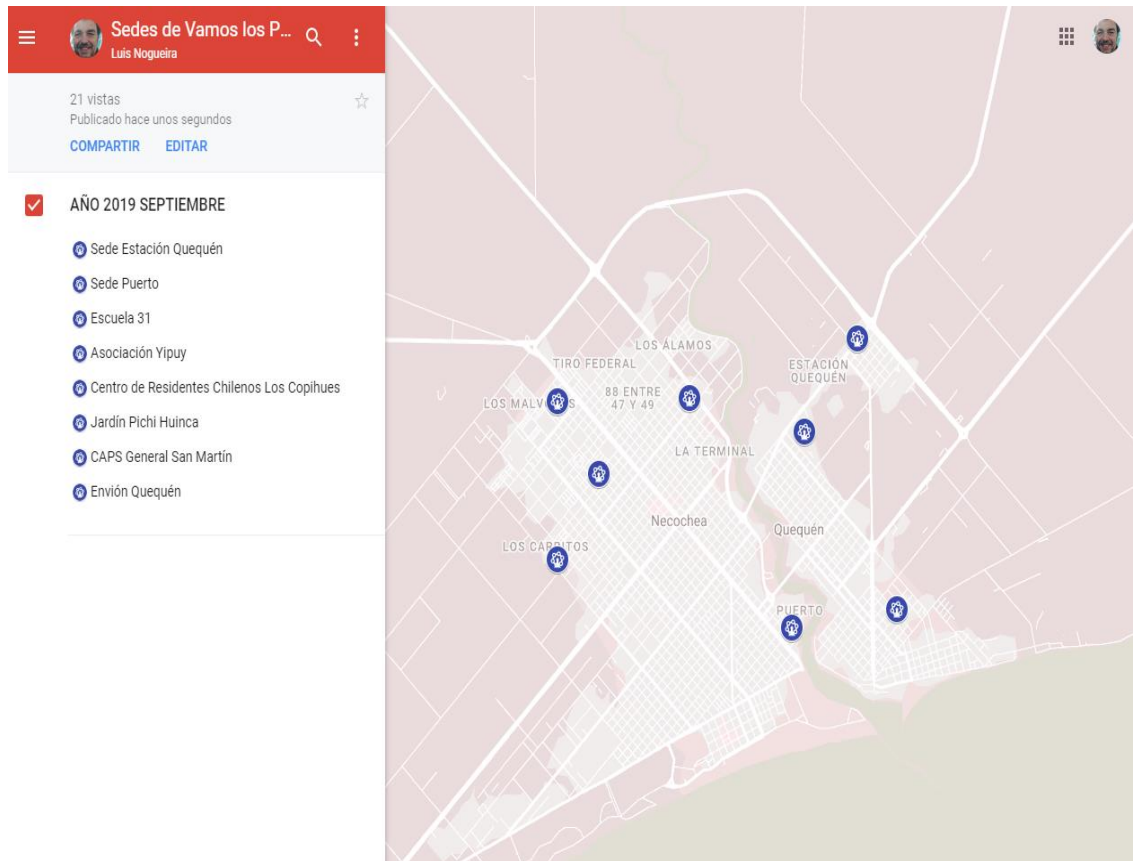
Mapa 3.
Localización de las Sedes en el año 2014.



Nota. Elaboración propia.

Un segundo momento se produce por el interés del director Santilli cuando presenta ante todo el grupo, en un momento muy difícil para el Programa, una serie de autoevaluaciones que tuvieron como objetivo fortalecerlo; y una de ellas estuvo relacionada con las sedes en las que funcionaba o podría funcionar en un futuro; lo que dio como resultado algunos cambios en las locaciones sus sedes (Mapa 4).

Mapa 4.
Localización de las Sedes en septiembre del año 2019.

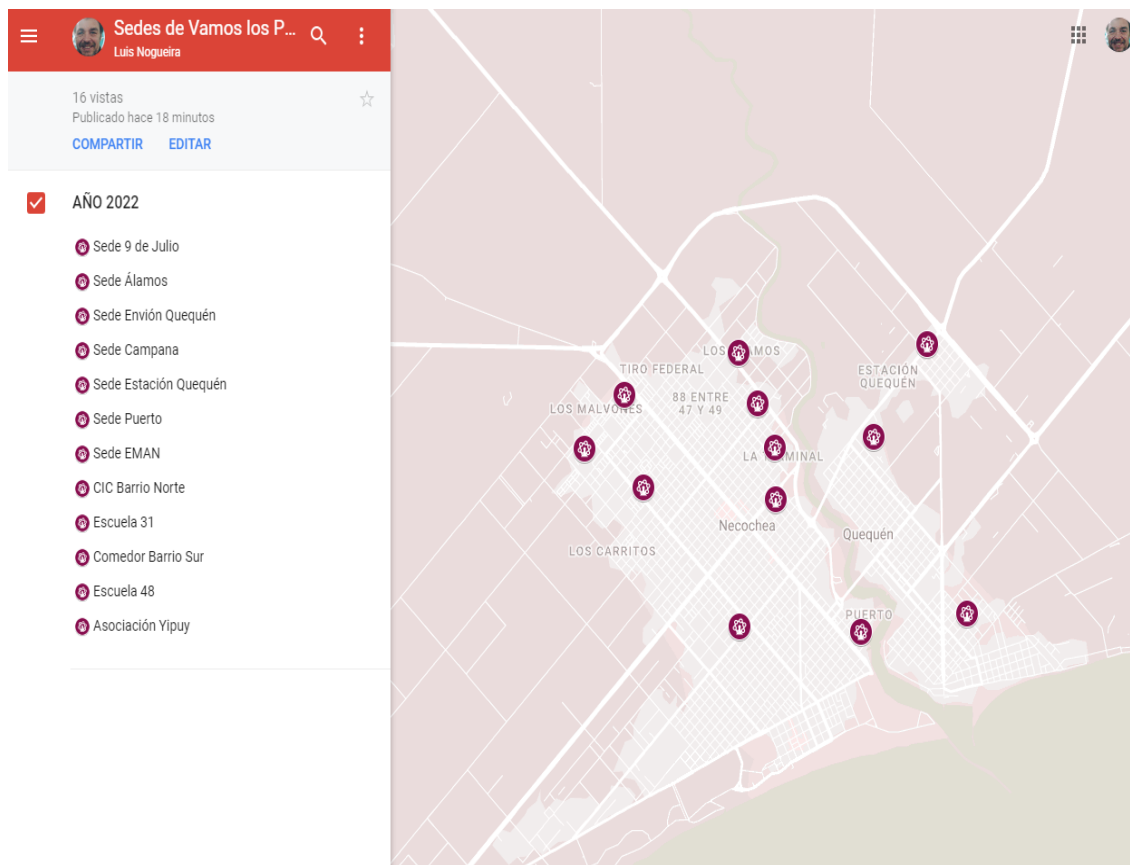


Nota. Elaboración propia.

Y por último, la localización de las sedes y los requisitos para integrar el Programa se adaptaron a las condiciones que la directora Cellerino les imprimió desde el comienzo de su competencia sobre el Programa, tras el pase desde la Dirección de Cultura en el año 2022 (Mapa 5). En este momento se incorporan los convenios formales entre la Municipalidad y las instituciones que prestan sus sedes para la realización de los talleres; y se realiza la confección de una planilla con los datos de los niños asistentes, que tiene que completar el adulto que lo tiene a cargo, tomando las características de la educación formal. Esta última práctica resultó de

gran utilidad al Equipo Técnico de Orientación, pues los ayudó en la detección de múltiples situaciones que requerían algún tipo de intervención (Mapa 5).

Mapa 5.
Localización de las Sedes en el año 2022.



Nota. Elaboración propia

5.13 Las voces de los referentes barriales

Los referentes barriales o institucionales de los barrios son actores fundamentales en el engranaje del funcionamiento del PBC; por ello, sus voces permitieron conocer la importancia que tiene el Programa en las redes solidarias que se tejen entre las personas que tienen la

sensibilidad social y el compromiso político que permiten su sostenimiento. Fundamentalmente, su accionar está basado en el apoyo mutuo, la asistencia integral y la confianza; con el propósito de consolidar las relaciones entre el PBC, los niños, sus familias y la comunidad en general. Esta red se reconoce asimismo como aliada del programa en algunos casos y como prestadoras de espacios, equipamiento e infraestructura en otros.

También, y para reforzar el conocimiento de como los integrantes del PBC comienzan su relación con los referentes e instituciones barriales es posible identificar al menos tres maneras: la primera es a través de la vinculación de uno de los integrantes del equipo con los referentes o instituciones del territorio; ya sea porque es vecino, integrante de otros programas que trabajan en esa zona y por relaciones profesionales o amistosas con algún miembro de la comunidad. En referencia a esto nos cuenta Noemí, integrante de la Biblioteca Sarmiento, como conocieron al Programa: "Empezó por medio de Arturo que era miembro de la Comisión de la biblioteca y por Chula que daba talleres acá, pero estoy segura de que no era todavía Barrio Cultura" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024). Esta cita muestra cómo las conexiones personales y las redes informales fueron fundamentales para el inicio de las actividades culturales en la comunidad. La referencia a Arturo y Chula ilustra también que las personas vinculadas a la comunidad, a menudo, desempeñaron roles clave en la articulación de las actividades culturales antes de la formalización del PBC. Por otra parte, subraya la importancia de las relaciones informales y del capital social en la implementación de iniciativas culturales:

Por eso me acuerdo bien de que Estela, yo y Clara también estuvimos en un momento con Chula ya que pidió ayuda porque ella venía a dar teatro y no podía dar como quería porque se le complicaba porque eran bravos (los niños) (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024).

La mención de las dificultades que Chula enfrentó al intentar implementar el taller de teatro, resalta los desafíos que los talleristas enfrentan al trabajar en contextos de alta vulnerabilidad y evidencia la necesidad de un equipo técnico que esté preparado no sólo para organizar talleres, sino también para manejar las dinámicas complejas y desafiantes de los barrios en los que operan. Y sigue Noemí "Barrio Cultura vino desde siempre eso es lo que quiero para nosotros, pero no era Barrio Cultura porque era Chula que al principio empezó como todos, ad honorem, a dar un tallercito" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024). Aquí se observa cómo las actividades comenzaron de manera voluntaria y sin una estructura formal, lo que resalta la importancia de la institucionalización de estos esfuerzos a través de programas como Barrio Cultura. La formalización permitió que estas iniciativas adquieran mayor alcance y sostenibilidad, evidenciando el papel crucial del equipo técnico en consolidar y expandir estos esfuerzos. Noemí también hizo referencia al trabajo de Arturo Serrano en el Servicio Local y luego en el PBC por lo que se refuerza la idea de que el éxito del Programa depende en gran medida de la integración y evolución de los actores comunitarios en roles técnicos y administrativos. Por último, la referente de la Biblioteca Sarmiento nos cuenta sobre el PBC:

Fue mejorando, vinieron más chicos y que en general el proyecto de Barrio Cultura fue mejorando, si fue mejorando; se fueron armando un poco mejor y fueron adquiriendo experiencias los talleristas también; porque no es fácil laburar con chicos, ya te digo, tenés que tener tu carácter, por qué son barrios complejos (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024).

Esta cita enfatiza lo que en esta tesina se viene subrayando sobre las características del Programa: que se fue modificando a partir de la experiencia acumulada del equipo, que contribuyó

a su efectividad y a la adaptación a contextos complejos con la mejora de las habilidades del personal, que fueron cruciales para su éxito a largo plazo.

Por su parte Ayelén, referente del Frente Popular Darío Santillán (FPDS), señala "Nosotras habilitamos que un proyecto municipal pueda desarrollarse en nuestro espacio y ponemos a disposición mucho trabajo y mucho esfuerzo para que eso también suceda" (Referente barrial, comunicación personal, julio, 2024). Esta cita expresa la apertura de la organización para colaborar con proyectos municipales, subrayando su compromiso con el desarrollo comunitario. Además, muestra cómo la organización ha dispuesto recursos y esfuerzos significativos para el éxito de Barrio Cultura. También Ayelén cree que "Es una relación que se ha sostenido y que entiendo se sigue fortaleciendo" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024). Lo que indica que la continuidad y el fortalecimiento de la relación es un aspecto crucial, ya que demuestra la estabilidad y el compromiso mutuo entre la organización y Barrio Cultura a lo largo del tiempo; aunque como vimos en páginas anteriores, no siempre las relaciones vinculares son un lecho de rosas pues nos dice:

Es algo que se viene sosteniendo, no solamente en esta gestión, sino desde gestiones anteriores también es algo que hemos ido ganando, digamos un vínculo una relación que hemos ido a veces de manera más amena y a veces con un poco más de presión (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024).

Lo que destaca que la colaboración no ha sido un proceso espontáneo, sino que ha requerido esfuerzo y adaptación, pero la persistencia en esta relación demuestra la importancia del vínculo para ambas partes. Entre los aportes que el PBC hace a las personas que tienen relación con este espacio lo sintetiza en:

El hecho de que existan equipos donde hay profesionales que puedan intervenir en el barrio es importante porque suma miradas... Es importante y en ese sentido construimos una confianza que también es artesanal en el que, si bien la propuesta inicial nace en un espacio de gestión a donde están responsables de Desarrollo Social con referentes de nuestra organización, en el día a día esa relación se construye directamente con las compañeras que van a ser la merienda y los talleristas que van al territorio (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024).

La última parte de esta cita ilustra cómo la relación se establece en niveles altos de gestión, y también se materializa en el día a día a través de las interacciones directas entre los trabajadores de la organización y los del PBC. Esto refuerza la idea de una colaboración práctica y arraigada en la comunidad.

Por último, Luciano y Mabel, referentes del Movimiento Evita en el Barrio Los Álamos, se refieren al espacio que comparten con el PBC "Esa capilla prácticamente nos la pasó la Iglesia para hacer actividades sociales y en ese laburo en red que tratamos de hacer con todos los espacios" (Referentes barriales, comunicación personal, julio, 2024). Una vez más se refleja el esfuerzo de las organizaciones por trabajar en red y aprovechar los recursos disponibles en la comunidad, fortaleciendo la idea de que las relaciones interinstitucionales son fundamentales para el éxito de sus iniciativas. El trabajo del PBC en Los Álamos comenzó en el 2019 cuando desde el Programa se contactaron con la organización política y Luciano detalla la dinámica de la colaboración, donde cada parte contribuye con lo que tiene: Barrio Cultura proporciona las actividades y la merienda, mientras que el Movimiento Evita ofrece el espacio. Esto demuestra una relación de cooperación mutua y división de recursos "Realizan (los talleristas del PBC) actividades recreativas culturales más que nada pintura algunas actividades deportivas físicas,

ellos llevan la merienda para los chicos y nosotros ponemos el espacio" (Referente barrial, comunicación personal, julio, 2024). Esta cita sintetiza la naturaleza de la colaboración, describiéndola como una articulación donde cada parte juega un rol específico y precisa la idea de una colaboración bien definida y estructurada. Por su parte Mabel refleja la satisfacción de la organización con la colaboración, así como su compromiso con la visibilidad de los logros de los chicos involucrados en el programa, lo que indica un reconocimiento y valoración del trabajo conjunto "Nosotros siempre conformes y siempre que podemos se hace una muestra anual de los trabajos de los chicos" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024) y cuenta pormenores de los primeros encuentros:

Ellos se contactaron con Barrio de Cultura y hablaron con Patricia para que empiece a funcionar Barrio Cultura; en Álamos se acercó Damián y luego Patricia para comentarnos la idea de cómo funcionaba Barrio Cultura para empezar a que participen los chicos (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024).

Lo que destaca la iniciativa y el interés por parte del programa para integrarse en la comunidad y que refleja la relación proactiva y de acercamiento que había empezado en el año 2019. Aunque, como se dijo, estos talleres no son cuentos de hadas donde no hay problemas; pues sigue Mabel "al principio mucha atención no les prestaban (los chicos), hasta que se animaron a integrarse y a interesarse, después empezamos con dos o tres chicos y después no nos alcanzaba el lugar para tantos niños, la verdad" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024). Como en todo vínculo, el proceso de construcción de la relación se edificó día a día, como la gradual integración de los niños al Programa. En algunos casos se ve que los niños y sus familias fueron reticentes; pero con el tiempo, el interés y la participación aumentaron

significativamente, evidenciando la eficacia del programa en generar confianza y compromiso.

Por ello Mabel resalta:

La verdad que todo el apoyo que hemos tenido de Barrio Cultura tanto de arte, música, psicopedagogía, un montón de un montón de cosas, los papás están muy contentos con ellos también. Nunca se tuvo una queja, nada, la verdad que desde que estuvo Pierina, Hilario, Damián, un montón de gente ha pasado por ahí, psicólogas también, muchas personas (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024).

Lo que es indicativo de una relación sólida y positiva entre el programa y la comunidad. Por otra parte, la ausencia de quejas y la mención de varios miembros del equipo reflejan una relación de confianza y respeto mutuo. La diversidad de profesionales involucrados también sugiere la visualización de una intervención multidisciplinaria que responde a diversas necesidades de la comunidad. El elogio continuo y la satisfacción expresada por los padres, a través de Mabel consolidan la idea de que la relación entre el programa y la comunidad es extremadamente positiva y valorada, lo cual es esencial para el éxito su sostenibilidad, pues comenta que los padres de los niños "siempre hablando maravillas de ellos, los papás también súper contentos con todo el equipo de Barrio Cultura" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024). Y culmina afirmando que los niños disfrutaban al asistir al programa, lo que es muestra de una relación exitosa en términos de enganche y motivación, y un indicador clave de la efectividad del Programa en crear un ambiente acogedor y estimulante para los participantes.

5.14 Sin merienda no hay taller

En páginas anteriores de esta tesina se describe que la merienda es una parte fundamental de los talleres del PBC; por lo que en este apartado nos enfocaremos en la mirada

que tienen sobre esta actividad los referentes e instituciones barriales. Una de ellas relató que “el otro día le dieron las bananas antes porque tienen hambre, ya están preguntando ¿y la leche?” (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024); lo que refleja la sensibilidad de los talleristas para reconocer y responder a las necesidades básicas de los niños, más allá de las actividades culturales. La provisión de alimentos en el contexto de los talleres no sólo satisface una necesidad física, sino que también facilita la participación de los niños en las actividades, mostrando la capacidad de los integrantes del Programa para adaptar las actividades a las realidades locales. Otra perspectiva se ve en la sede del Frente Darío Santillán pues su referente dice “Nosotras tenemos un laburo de merendero, entonces ensamblamos el trabajo de Barrio Cultura con el trabajo de merendero también” (Referente barrial, comunicación personal, julio, 2024); lo que pone de manifiesto la integración de los talleres de Barrio Cultura con las actividades del merendero y muestra cómo la organización ha sabido ensamblar sus propias iniciativas con las del Programa, fortaleciendo así el impacto en la comunidad. Esto también indica un enfoque holístico en el trabajo con la infancia. Algo similar ocurre en la sede del Barrio Los Álamos donde el espacio originalmente comenzó a utilizarse “para realizar actividades sociales más que nada la vianda” (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024), lo que también manifiesta la importancia de la negociación y la colaboración con la iglesia local para obtener un espacio donde llevar a cabo actividades sociales; esto muestra además la capacidad de la organización para establecer alianzas estratégicas en beneficio de la comunidad y la flexibilidad del PBC para adaptarse a construcciones de actividades previas.

Por otra parte, en los últimos años, los responsables del Programa tuvieron la preocupación de que los alimentos que se brindan en la merienda estén enrolados en la categoría de saludables; con el objetivo de, por un lado, aumentar la calidad del servicio y por

otro inspirar en los niños una práctica alimenticia que sea beneficiosa para la salud, y nutritiva para personas en edad de crecimiento.

5.15 Es cariño, no es autoridad.

Es relevante también, conocer la percepción que los padres de los niños asistentes a los talleres y los referentes barriales tienen de los talleristas. Liliana, madre de una nena y tía de tres niños que asisten a una de las sedes comentó en referencia a esto:

Acá con un cartoncito, vos fijate, ellos te hacen las cosas hermosas que han hecho con cartones con cosas; todos muy compañeros. Yo conozco este espacio y el espacio de Barrio Campana y es también increíble también en los talleres como los preparan, cómo se preparan toda la semana porque esto lleva un tiempo, lleva un tiempo de preparación un tiempo de que ellos mismos piensen que puede atrapar al niño para que esté en la situación que los tienen, porque fijate que ni los gritan... nada... es una armonía increíble... Vos fijate que todos los nenes se les cuelgan a los profes, los nenes entran y dicen *¡está el profe, está el profe!* Y se les cuelgan, los abrazan, los besan (Madre de una niña asistente a los talleres, comunicación personal, junio, 2024).

Contrariamente a esta visión, una de las referentes barriales opina "Yo trato de respetar Barrio Cultura, a los talleristas, pero a veces no puedo porque... bueno, yo siempre les explico que me parece fantástico Barrio Cultura lo que hace, pero a muchos talleristas les falta carácter para mí" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024). Lo que revela las tensiones que pueden surgir entre las expectativas comunitarias y las formas pedagógicas de los talleristas; lo que es digno de atención por parte del equipo del PBC para mejorar las relaciones. Quizás con una reunión explicativa con los referentes barriales sobre las líneas didácticas, pedagógicas y las

estrategias utilizadas en los talleres del Programa, se puedan mejorar aún más las relaciones. Pero sin dudas, los referentes notan los vínculos que los talleristas establecen con las familias de los niños "Y la verdad que con los papás de los chicos ellos dialogan, si ven que está pasando algo con los chicos se acercan a charlar con los papás, la verdad que los ha ayudado mucho Barrio Cultura a los chicos" (Referente barrial, comunicación personal, junio, 2024). Todo esto nos ilustra sobre el compromiso que el programa tiene con los niños y también con sus familias, estableciendo un puente de comunicación con los padres y estimulando una relación colaborativa y de apoyo mutuo, clave para el éxito de las intervenciones comunitarias.

6 Intersecciones entre lo teórico, lo metodológico y el objeto de estudio.

En las primeras páginas de esta tesina se afirma que se podía detectar en este Programa, un compromiso político con la justicia social, los derechos humanos y con los paradigmas de la Ley Nacional Nº 26.061 de Protección integral de los derechos de niños, niñas y adolescentes; en el cambio de paradigma establecido en la provincia de Buenos Aires a partir de la Ley provincial 13.298 y una sensibilidad social correspondiente a estos idearios, por parte de sus integrantes. Ahora, avanzada la investigación, es posible decir que son elementos primordiales con los que tienen que contar aquellos integrantes que deseen formar parte del Programa; aunque difícilmente esto se pueda medir, ya que no logramos encontrar indicadores que establezcan alguna graduación de estas condiciones, sino otros que determinan si se tienen o no.

Siguiendo a Rodríguez Bello, nos acercamos al modelo argumentativo de Toulmin, quien considera que las argumentaciones cotidianas no siguen el clásico modelo riguroso del silogismo y apela a uno más adecuado para analizar cualquier tipo de argumentación en el marco de los discursos sociales. Además, considera que un “argumento” es una estructura compleja de datos que involucra un movimiento que parte de la “evidencia” para llegar al establecimiento de una “aserción”. El movimiento de la “evidencia” a la “aserción” es la mayor prueba de que la línea argumental se ha realizado con efectividad. Por su parte, la “garantía” permite la conexión. En resumen, el esquema opera de la siguiente manera: a partir de una evidencia (datos) se formula una aserción (proposición). Una garantía conecta los datos con la aserción y se ofrece su cimiento teórico, práctico o experimental: el respaldo. Los cualificadores modales indican el modo en que

se interpreta la aserción como verdadera, contingente o probable. Finalmente se consideran sus posibles reservas u objeciones (Rodríguez Bello, 2004). Veamos entonces el resultado de aplicar el Modelo a nuestro caso de estudio.

Aserción: Los integrantes del PBC tienen compromiso político con la justicia social, los derechos humanos y con los paradigmas de la Ley N° 26.061 de Protección integral de los derechos de niños, niñas y adolescentes y sensibilidad social correspondiente a este ideario y los lineamientos de la Ley provincial 13.298.

Datos: Los integrantes del PBC hacen su trabajo con un máximo de profesionalismo en contextos laborales, territoriales, y sociales desfavorables; sin tener en cuenta la adscripción partidaria del gobierno municipal, provincial o nacional; con salarios exiguos, con el fin primordial del desarrollo integral de las capacidades de los niños.

Garantía: Desde hace diez años (la mitad de ellos) o cinco (la otra mitad) están desarrollando sus tareas en el Programa, pese a los cambios de administraciones municipales, provinciales o nacionales que se interesaron y lo fortalecieron en algunos casos o lo hicieron peligrar en otros. La coordinación de las actividades y su posterior realización se establece en un sistema de participación colectiva que, con el tiempo se volvió interdisciplinar, autoevaluativo y colaborativo. Logró establecerse como una institución necesaria en los barrios y reconocida por los vecinos. El compromiso político y la sensibilidad social no son partidarias y no están atadas a referentes políticos ocasionales, sino que está inscripta en el paradigma de la Ley N°26.061, conocida como la Ley de Protección integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, en el que su objetivo principal es garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes el ejercicio y disfrute pleno de sus derechos y garantías; y a la Ley provincial N°13.298. Esta garantía está

respaldada por los datos teórico-prácticos obtenidos de las observaciones, testimonios y documentos presentados en este escrito.

De esta manera, la investigación sostiene que existe un compromiso político y una sensibilidad social por parte de los integrantes del Programa que están en consonancia con los paradigmas establecidos en la Ley N°26.061 conocida como la Ley de Protección integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, la Ley provincial N°13.298 del mismo espíritu de su homóloga nacional, el respeto y ejercicio de los derechos y el desarrollo humano, más que en la adscripción a las corrientes políticas, sociales o partidarias o al ejercicio de la alfabetización artística.

6.1 La gestión cultural

En cuanto a la gestión cultural que se desarrolló en el PBC, y de acuerdo con lo visto en el trabajo de campo, en la documentación y con referencia al marco teórico elegido; con el desarrollo de la investigación se hace palpable que la afirmación de Castiñeira de Dios de que no hay una “gestión cultural pura” flotando por el espacio, es más que apropiada para la descripción que se manifiesta en el PBC; pues si bien se pueden identificar líneas de acción, haceres y procederes que llevan a identificarla con alguna de las definiciones de los teóricos citados, no encaja total y ciertamente en ninguna de ellas. En primer lugar, el “por qué” y el “para qué” de la gestión cultural, que incluye militancia, promoción y activación y articulación del trabajo con otros, al decir de Ríos y Torres, está bien claro. Aunque los autores agregan que hace falta profesionalismo para obtener normativas, reglamentaciones, leyes, que provean de un marco de protección a las tareas de los gestores para alejarlos del voluntarismo y la desvalorización de la profesión (Ríos, 2021). En nuestro caso, más que la protección de las tareas de los gestores, el

profesionalismo hubiera aportado una serie de metodologías, marcos teóricos y prácticas que hubieran ayudado con el diseño del Proyecto, su ejecución y monitoreo pues siguiendo a Eciolaza, la ontología del proyecto desde un primer momento tuvo un objetivo primario, conoció las causas y consecuencias de una situación, identificó a los actores involucrados y comprendió el contexto cultural y social en el que se desarrolló, aunque como vimos, sufrió una serie de transformaciones dadas por factores externos e internos en el intento de “producir” lo que los llevó a ser “producidos” (Vich,2014).

Esto se manifiesta particularmente en los primeros años de su funcionamiento, ya que los integrantes buscaron producir un hecho en particular: llevar los talleres de educación artística a los barrios periféricos de la ciudad, pues habían detectado que los niños habitantes de esos barrios no concurrían a la EMAN; pero al transitar el territorio se encontraron con una problemática que los transformó y fueron “producidos” convirtiéndose en un programa cultural, más cercano al desarrollo humano, consecuente con la promoción de la justicia social, la defensa de los derechos humanos, sobre todo los que contemplan a los niños, y a la vinculación de las organizaciones y personas, sobre todo las vulnerables, habitantes de un territorio, para promover su bienestar.

Además, como nos señala Nordlinger (2021), es necesaria una gestión cultural específica para las infancias, entendida como una construcción social que reconoce la diversidad de experiencias, contextos y subjetividades; pues no se la puede pensar como una categoría homogénea, sino como infancias múltiples atravesadas por género, clase, territorio, creencias y generaciones. El Programa, en múltiples momentos tomó en cuenta estas recomendaciones, descriptas en esta investigación, donde se da cuenta que los niños no fueron meros receptores

pasivos, sino sujetos activos de derecho capaces de co-crear significados y aportar al cambio social.

Asimismo, es notable como se ve en el Programa parte de lo que señala Goldstein (2024) al desarrollar un análisis sobre las políticas culturales y educativas vinculadas a las infancias; pues efectivamente el PBC se constituyó en un espacio de inclusión, participación y ejercicio de derechos, reconociendo a los niños y niñas como sujetos de derecho, con voz propia, cuyas experiencias y prácticas simbólicas fueron valoradas en la construcción de ciudadanía.

La construcción de identidad en los gestores, tiene también la tendencia a la transversalidad y una configuración propia que señala Yañez Canal (Yañez Canal en Bayardo, 2018), y esto se ve en un primer momento desde la formación del equipo hasta en las tareas administrativas o de planeamiento, donde se realizaron elecciones que tendieron a incorporar, tanto sean personas como planes, lo que llevó a tener que trabajar con una variedad de disciplinas que, al surgir del “ser producidos” obligaban a tenerlas en cuenta para “producir”. Otra particularidad de la gestión cultural del Programa es que a pesar de pertenecer a un espacio público institucional, que según López Bordón están distantes de los procederes, interés y ejercicio de los derechos culturales (López Bordón, 2016); los integrantes del PBC pudieron desplazarse zigzagueantemente, y con una “cintura política”, que permitió que permanecieran y crecieran en ese ámbito y lograron que el Programa sea un lugar para el disfrute y la difusión de la idea de cultura desde lo tradicional a lo popular, logrando que adquiriera un lugar preponderante en el ejercicio de los derechos, y no sólo los culturales. Al ser los integrantes del PBC gestores culturales que cumplen las funciones de organizadores, auspiciadores, tejedores de vínculos y productores de eventos, que fueron modificándose, se los puede enrolar también en las definiciones de Jaramillo, quien además les requiere moverse con solvencia, ética y sagacidad

(Jaramillo, 1998); atributos que estos gestores han demostrado en decenas de oportunidades al ser parte de un modelo de gestión con un liderazgo efectivo. La gestión cultural que se desarrolló en el PBC tuvo una matriz política que se corresponde con el desarrollo de procesos que fueron transformadores y asumieron las complejidades que contienen las diferentes maneras de pensar, sentir, hacer y percibir el mundo de los territorios que habitaron y de las personas con las que se relacionaron, por lo que desculturizaron la cultura (Vich, 2014) para considerarla multiétnica, multicultural y también intercultural (Garreta, 2004; Olmos, Santillán Güemes, 2004; García Canclini, 2004); y de esta manera convertirla en una acción política en el ámbito público, implementando una gestión cultural que muestra una gran capacidad de maniobra para lograr acercarse a los objetivos fijados año a año, en sus diferentes etapas y bajo distintas administraciones municipales. Por ello, el compromiso político en la gestión cultural se demostró en el día a día en el que se desarrollaron las acciones culturales para satisfacer las necesidades básicas de las familias, a través de los niños, que permitieron además construir lo subjetivo, lo público y lo común generando un circuito de reciprocidades, destacado por Olmos y Santillán Güemes, que permitieron el diálogo tendiente a cultivar una forma de vivir digna y justa. Los gestores culturales del PBC, desde un primer momento, supieron “saber hacer”, y también el “por qué” y el “para qué” de la militancia, promoción, activación y articulación del trabajo con los otros, según Ramón Ríos y Hilario Torres; y no les hizo falta establecer una rivalidad o dicotomía entre la gestión empírica y la profesional sino que a través de la militancia política, la sensibilidad social y las relaciones territoriales y comunitarias obtuvieron el lugar preponderante que ahora se les reconoce (Ríos, 2021, p.167). Aunque, de haber contado con un gestor profesional (el momento en que Juan Santilli estuvo interesado en el Programa fue el más cercano al profesionalismo en la gestión), las normativas, reglamentaciones y ordenanzas municipales, que

hubieran provisto de un marco de protección a las tareas de sus integrantes, los hubieran alejado del voluntarismo, la invisibilización de las tareas, y los hubiera acercado a la detección de necesidades, el registro de las actividades (al menos quiénes, cuándo, dónde, con qué, porqué y para qué) y la evaluación continua de los procesos. Pues la gestión cultural practicada por los integrantes del PBC parece estar constituida por dos elementos: detectar el problema y solucionarlo, lo que a primera vista está muy bien; aunque los estudiantes de nuestra carrera sabemos que la elaboración de informes y registros, sean cuales quieran, son primordiales para el funcionamiento, puesta en marcha, evaluación y muchos etcéteras de los proyectos, planes, programas y políticas; y que si sólo nos dedicamos a la praxis corremos el riesgo de empezar cada día, de tropezar con la misma piedra, de no poder presentar nuestras actividades a la sociedad, a nuestros beneficiarios, a posibles auspiciantes, a becas o concursos, a convocatorias a subsidios, y a otro etcétera más largo que el anterior. También corremos el riesgo de que el Proyecto no sea lo suficientemente sólido para afrontar los embates de los que se oponen a nuestras metas. Insistimos en que todas estas carencias son posiblemente atribuibles a la falta de un gestor cultural profesional desde el principio del Proyecto, pues es notable la prioridad en el hacer hasta convertirlo en casi la única actividad que se tenía que realizar; pero la acción requiere de su parte administrativa, como nos señala Vich, para saber administrar recursos, planificar acciones y resolver problemas burocráticos (Vich, 2018). Por otra parte, la construcción de la gestión partió siempre de lo cotidiano, que Olmos y Santillán Güemes califican como el “principio y fin de toda acción cultural” y que en el PBC se ve enfocada en la satisfacción de las necesidades de la carencia de alfabetización artística en un primer momento para luego complejizarse y atender cada vez a más y diversos requerimientos, que fueron abordados con las herramientas teóricas y prácticas que aportaron los actores que en diferentes momentos del

Programa lo enriquecieron con sus saberes; por lo que se convirtió en una gestión muy afín a la categorizada por Rubim como multidisciplinar; pues reúne las características multidisciplinarias, interdisciplinarias, y transdisciplinarias del campo de la gestión cultural y abarca el ideario, los saberes y las prácticas, los comportamientos y los valores y una diversidad de expresiones artísticas y científicas (Rubim, 2016); pero ancladas en formas de enunciación oral y acciones desarticuladas, que aunque se corresponden a los contextos geosocioculturales, a las particularidades temporales y logra ser exitosa; en pocas ocasiones es posible encontrar un diseño proyectual parecido al que Roselló Cerizuela nos propone como el indicado a seguir y que hubiera permitido optimizar recursos para conseguir máximos resultados, orientar las acciones desde el principio, romper viejos esquemas de planificación, hacer un proceso de reflexión y relanzamiento de ideas, establecer prioridades, criterios y actitudes, generalizar las prácticas de seguimiento y control, disponer de un documento escrito para su presentación y que perdure, facilitar la participación del equipo, estimular y cohesionar a los profesionales, mostrar un método de trabajo a las personas que se incorporan, movilizar a diferentes agentes en un proyecto común y ofrecer una imagen de seriedad y profesionalidad (Rosello Cerezuela, 2017). De todas maneras, más de un punto que señala este último autor se cumplió a pesar de la reticencia en este sector cultural al momento de escribir los proyectos. Pero diseñarlos y escribirlos contribuye a que perduren, se fortalezcan, crezcan y sean considerados seriamente, sobre todo en el ámbito público, donde es bastante común la refundación permanente y el recambio de los funcionarios políticos, quien a la postre son nada más y nada menos que los jefes de área y los que deciden la continuidad y el financiamiento del proyecto. Por ello, coincidimos con Roselló en que diseñar y escribir ayudará al afianzamiento de los proyectos y de nuestra profesión.

6.2 La experiencia que distingue al programa

En cuanto a las experiencias que caracterizan el Programa, es posible identificar una transformación que partió del dictado de talleres de educación artística destinadas a la niñez y la adolescencia en locaciones especiales fuera de los ámbitos tradicionales, y preferentemente ubicados en zonas geográficas socialmente desatendidas; a dispositivos integrales pertenecientes a un conjunto de redes propiciadoras de una transformación social y desarrollo humano, implicando la construcción de una nueva institucionalidad en las políticas públicas; y como afirma Dillon, sobre todo por el reconocimiento del niño como sujeto de derechos, portador de palabras, ideas y expresiones con derecho a escucha y respetado por su identidad, filiación, pertenencia cultural y geográfica; pero sobre todo sujeto de derechos y garantías siguiendo los paradigmas de la Convención Internacional sobre los Derechos de los Niños, incluida en la Constitución Nacional y Provincial, y con la Ley N°13.298/05 De la Promoción y Protección Integral de los Derechos de los Niños (Dillon, 2008).

Por esta razón, los talleres tienen una estructura que se puede esquematizar en cuatro momentos: *bienvenida/escucha activa* (macmillaneducation, 2024; Cova Jaime, 2012); *actividad cultural principal/escucha activa*; *merienda/escucha activa* y *cierre/escucha activa*. La repetición de la *escucha activa* en todas las etapas del taller es la distinción principal del PBC; pues la intervención sobre las problemáticas detectadas desencadena una serie de acciones, intra y extra-programa, que tienden a la resolución del problema presentado. Así, el plantel de profesionales de los talleres está formado a raíz y por necesidad de responder a las demandas que se presentan en ellos. Esta estructura se repite en todas las sedes, aún en las que tienen muy disímiles características. Por ese motivo es que se ve una transformación en el plantel de sus profesionales, que en la primera y segunda etapa tuvo una prevalencia de profesores de

arte, en la tercera la incorporación de profesionales de otras disciplinas y con experiencia en la resolución de conflictos y trabajo en barrios vulnerables y, en la cuarta etapa, el agregado del equipo técnico de orientación dotó al Programa de la capacidad profesional para abordar situaciones problemáticas o de carencias sociales ligadas al desarrollo humano más que a la educación artística.

Aunque la experiencia más destacable es la construcción, por parte de un grupo de profesionales, de un conjunto fuerte de valores dentro del Programa que, ejercidos semanalmente por sus integrantes, hace que estos sientan que la organización tiene un “corazón, una cultura real y significativa” y que condiciona las interacciones internas y externas distinguiéndola en sus modos de hacer, de sentir y de pensar (Zúccaro, 2021). Tal es así, que son reconocibles una serie de prácticas y vocablos que identificamos como “Voz BC”, poseedores de un significado propio y unívoco dentro del Programa; lo que habla también de otro elemento de un grupo consolidado en pos de un objetivo.

6.3 Los vínculos territoriales

La manera de establecer los vínculos se puede catalogar en cuatro procedimientos: por un relevamiento barrial de los coordinadores del Programa; por relaciones personales de alguno de los integrantes del Programa con integrantes de la institución candidata a ser sede, por el conocimiento de parte de los integrantes del Programa de que ciertas instituciones alojan programas similares o por el mandato de las autoridades políticas municipales. Esta última modalidad ocurre desde el año 2023, cuando el Programa pasó a depender de la Dirección de Educación y fue posible establecer quiénes aportan y qué aportan, al sistema del PBC (Tabla 3).

En todos los casos, los coordinadores del PBC son los que establecen los primeros contactos con los referentes barriales y sus instituciones, a través de conversaciones informales que en los primeros años del Programa bastaban para que comenzara a funcionar. Desde el año 2022 se agregaron algunos aspectos formales, como la firma de un acta acuerdo, aunque este trámite no es una condición excluyente y en algunos casos no se realiza. Luego de este primer contacto, los coordinadores junto los talleristas que van a concurrir a la sede realizan nuevas reuniones para establecer vínculos y normalizar aspectos operativos para el uso de los espacios. El siguiente paso se corresponde con una caminata por el barrio, de los referentes barriales y los integrantes del PBC, para presentar a los vecinos a las personas que estarán a cargo de los talleres y a la vez comunicar los días y horarios de las actividades. Una vez cumplidas estas etapas los talleres están listos para su comienzo; y durante el desarrollo anual esta investigación detectó que al menos se ven dos comportamientos de los referentes barriales o institucionales: la participación activa o la ausencia. La participación activa se manifiesta por el acompañamiento a los talleristas en todas las actividades que realicen; desde la apertura y cierre del local hasta la elaboración y distribución de la merienda, pasando por la limpieza del lugar, previamente y a posteriori de su utilización. En otros casos, al contrario, son los talleristas quienes se ocupan de todas aquellas actividades, incluso son los que tienen las llaves del local; y en muchas ocasiones lo abren y cierran, y limpian antes y después de cada taller.

En la Tabla 8 se sintetiza el rol y objetivo, la relación predominante, la jerarquización de su poder y los recursos de cada grupo de actores que interviene en el Programa, según lo propuesto por Fernández Arroyo y Schejtman (Fernández Arroyo & Schejtman, 2012).

Tabla 8
Primera etapa del Programa Barrio Cultura.

CATEGORÍA	ACTOR ³⁷	ROL Y OBJETIVO ³⁸	RELACIÓN PREDOMINANTE ³⁹	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER ⁴⁰	RECURSOS ⁴¹
Internos	Coordinadores	Primeros contactos de vinculación con los referentes e instituciones barriales; presentación de los talleristas a los referentes barriales y a los vecinos	A FAVOR	ALTO	Conocimiento. Capacitadores. Público objetivo. Materiales Apoyo político. Difusión.
	Talleristas	Relacionarse con los referentes barriales y los vecinos de su sede; en algunos casos asumir la administración de los espacios utilizados como sedes	A FAVOR	ALTO A MEDIO	Conocimiento. Capacitadores. Materiales Difusión.
	Equipo Técnico	Atender los llamados de los talleristas ante la detección de situaciones problemáticas; relacionarse con las instituciones similares que operan en el barrio para realizar un abordaje conjunto de las situaciones problemáticas; Acompañar a las familias de los niños en la tramitación de beneficios sociales; establecer vínculos entre los vecinos y otros programas de	A FAVOR	ALTO A MEDIO	Conocimiento. Capacitadores. Vínculos

³⁷(Persona o conjunto de personas con intereses homogéneos que participan.

³⁸ (Funciones que desempeña cada actor y objetivo/s que persigue).

³⁹ (Relaciones de afinidad o confianza frente a los opuestos (conflicto). Es decir, se puede clasificar en: • A favor. • Indiferente. • En contra.).

⁴⁰ Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones. Es decir: • Alto. • Medio. • Bajo.

⁴¹ Se refiere a los recursos que el actor puede aportar para el logro del objetivo del proyecto.

Es decir: • Infraestructura. • Conocimiento. • Capacitadores. • Público objetivo. • Materiales. • Apoyo político. • Difusión. • Otros.

		desarrollo humano de la municipalidad			
Externos	Funcionarios	Recibir informes de situación de cada sede	A FAVOR	ALTO	Capacitadores. Presupuesto. Apoyo político. Difusión.
	Referentes barriales	Proveer de un espacio para el funcionamiento de los talleres; colaborar con los talleristas en las actividades del Programa; difundir en el barrio las actividades del Programa	A FAVOR	ALTO	Infraestructura. Público objetivo. Materiales Apoyo político. Difusión.

Nota. Elaboración propia, tomado de lo propuesto por Fernández Arroyo & Schejtman, 2012.

Como últimas consideraciones podemos agregar que lo que Barbieri nos advierte sobre que “El problema de la cultura es que debe demostrar su utilidad tanto para el desarrollo económico como el social” (Barbieri Muttis, 2012) ocurrió en el PBC; pues hasta que no demostró su utilidad no fue considerado por los funcionarios políticos. Por otra parte, coincidimos con el autor en que si se quiere hacer una política cultural transformadora no es acertado “abolir las relaciones entre la política y la cultura” sino todo lo contrario, fomentarlas; cuestión que los coordinadores del PBC intentaron hacer para lograr que el Programa “se entienda” y logre los objetivos propuestos en cada una de sus etapas, convenciendo tanto a los funcionarios como a la ciudadanía.

7 Reflexiones finales

Al finalizar esta investigación, resulta inevitable volver a reflexionar sobre las motivaciones iniciales que impulsaron la tesina y contrastarlas con lo que el trabajo fue revelando a lo largo de sus etapas de exploración, análisis e interpretación. La intención de comprender cómo la gestión cultural puede operar como dispositivo de integración sociocultural y de desarrollo humano se sostuvo, desde el principio, en una convicción: la cultura, entendida como práctica viva, posee un poder transformador que se vuelve visible allí donde las desigualdades amenazan con volverse estructuralmente invariables. El Programa Barrio Cultura (PBC) —antes Vamos los Pibes— se presentó como un terreno fértil para examinar esa suposición, presente en otros estudios con los que bien podría dialogar esta tesina, no solo por su continuidad en el tiempo, sino por la densidad de los vínculos humanos y simbólicos que, tal como pudimos comprobar, fue tejiendo en la ciudad de Necochea con estos programas.

El objetivo general de la tesina, (analizar las experiencias generadas durante el programa e identificar las relaciones que las hicieron posibles), se fue delimitando con mayor precisión a medida que avanzaba el trabajo de campo. Lo que en un principio se formulaba como una búsqueda de evidencias terminó convirtiéndose en un ejercicio de escucha y reconstrucción. Cada entrevista, cada registro de archivo, cada conversación informal con quienes participaron del programa aportó una capa nueva de sentido a la dimensión humana del asunto. Así, los objetivos específicos como analizar el trabajo sociocultural del programa, indagar el compromiso político y la sensibilidad social de sus integrantes, efectivamente nos hace reflexionar sobre las dimensiones simbólicas y procesuales de la gestión cultural. Entonces dejaron de ser simples enunciados metodológicos para transformarse en preguntas que guiaron un nuevo modo de mirar

y de narrar. No hay dudas que en este sentido el observador se transforma, crece, expande su capacidad de mirar y de reconocer nuevos matices para valorar procesos y resultados.

La metodología cualitativa elegida, lejos de ser una elección técnica, constituyó una forma de compromiso con la naturaleza misma del objeto de estudio. Escuchar, observar y revisar documentos dispersos fueron modos complementarios de acercarse a una experiencia que no podía comprenderse sin implicación personal. El trabajo de campo tuvo algo de arqueológico: remover mantos de olvido, rescatar testimonios, reconstruir historias mínimas, hasta lograr descubrir una a una las capas sedimentadas que se compactaron como una memoria casi fosilizada del programa. Una memoria sin embargo que no necesitaba ser resucitada sino apenas recuperada, porque a pesar de los hábitos de ocultamiento, estaba viva. El rescate de los archivos del PBC implicó un gesto de reparación simbólica frente a la fragilidad con que las políticas culturales municipales suelen registrar su propia historia. Comprobar que buena parte de la memoria del programa se hallaba literalmente desechada, negada en depósitos arrumbados de burocracias apiladas que a nadie le interesan, volvió notorio, que no se trata de un perjuicio sino de una triste realidad, el hecho que la gestión cultural se ve desafiada permanentemente a sostener una lucha contra el ocultamiento institucional.

El repertorio de procedimientos con los que construimos el estudio del caso nos invita a reflexionar desde muy diferentes puntos de observación, acerca del compromiso político y social del equipo de trabajo que emergió como el eje vertebral de la experiencia relevada. Porque las entrevistas expusieron que el sostenimiento del programa no dependió tanto de la estabilidad institucional o de los recursos materiales, sino de una ética de la presencia: confirmando la convicción de que el trabajo cultural puede y debe crear comunidad. En ese sentido, los hallazgos confirman que el PBC evolucionó desde una propuesta inicial de alfabetización artística hacia un

dispositivo sociocultural integral, capaz de articular diferentes actores y expandir sus áreas de acción sin perder su sentido original. Esa capacidad de adaptarse a contextos cambiantes, sin desvirtuar sus principios, es uno de los aprendizajes más valiosos que deja el estudio realizado.

La consistencia de los hallazgos no radica únicamente en la coherencia entre datos, intersecciones y conclusiones, sino también en la retroalimentación del propio proceso investigativo. El análisis de los testimonios y documentos no solo aportó evidencia empírica: permitió advertir que las categorías analíticas de gestión, cultura y desarrollo humano adquieren nuevos matices cuando se las observa en la práctica cotidiana de un equipo que trabaja con, y no sobre, las comunidades. El estudio demuestra que la gestión cultural, cuando se entiende como práctica situada, trasciende la planificación y se convierte en una forma de intervención política y afectiva. Una diferencia de lo que ofrece este trabajo, a diferencia de otros de carácter más sincrónico en su relevamiento, es su extensa línea de tiempo, el reconocimiento de sus procesos evolutivos desde una interpretación diacrónica, que reitera y sitúa en diferentes contextos la indagación acerca de los recursos utilizados para generar resiliencias y adaptaciones que el acopio de resultados permite clasificar como permanencias y novedades.

Desde una mirada transversal, el recorrido de la producción de la tesina refuerza la pertinencia del caso elegido y, al mismo tiempo, invita a pensar los límites intrínsecos a toda investigación en gestión cultural. Si algo enseña el PBC es que los procesos culturales son, ante todo, procesos humanos: se sostienen en vínculos, en apegos, en modos de habitar el territorio. La continuidad del programa, a pesar de los cambios políticos y administrativos, se explica por la fuerza de esos lazos, por la convicción colectiva de que el arte y la cultura pueden abrir espacios de dignidad donde antes había exclusión. En esa trama, la gestión cultural aún en su versión

funcional empírica, que es la que prevalece en este programa, aparece no como un mero instrumento de política pública, sino como destrezas de cuidado, escucha e invención compartida.

Esta tesina también habilita una reflexión que interpela la formación disciplinar de los gestores culturales universitarios. Este caso, entre otros casos más o menos semejantes, nos debe instar a sortear inconsistencias, profundizando el estudio y el desarrollo de mayores y más específicas habilidades para, por ejemplo, intervenir en la gestión y circulación de proyectos artísticos orientados a la niñez en contextos de vulnerabilidad. Porque, si bien las intersecciones descritas en el capítulo anterior proponen valorar la capacidad que los sucesivos equipos demostraron tener para diseñar estrategias y suplir carencias, esta sustitución fue recurrente, lo que enciende una alerta, exponiendo una sentencia que nos interesa impugnar: está naturalizado que se puede gestionar cultura sin gestores culturales.

Esta situación, desde el pensamiento disciplinar, resulta inaceptable; debería generar mayores preocupaciones y acciones concretas orientadas a revertir el fenómeno, básicamente desde las asociaciones profesionales y desde las universidades. No se trata de que nos escandalice lo que en líneas generales es la ya conocida confirmación de la invisibilidad de nuestra profesión, ante organizaciones e institucionalidades del estado, el mercado y la sociedad civil, que desconocen las incumbencias profesionales del gestor cultural. Sino que nos hace pensar una vez más que queda mucho trabajo por hacer para que se reconozca al gestor cultural y se acuda a sus servicios en la seguridad que los beneficios serán recíprocos.

Nuestra formación universitaria nos habilita para planificar, evaluar, ejecutar y corregir el rumbo de los procesos que llevan a buen puerto las políticas, los programas y los proyectos culturales. Sin embargo, en este caso de estudio nadie parece reparar en que un gestor cultural podría haber contribuido a mejorar su planificación, reducir errores y aumentar la capacidad de

respuesta ante momentos de crisis, evitando que el programa deba negociar permanentemente con la coyuntura mediante improvisaciones instaladas como regla y no como excepción.

Aunque el programa, a fuerza de experiencia y compromiso de sus sucesivos equipos, ha sobrevivido, cabe imaginar, como hipótesis contrafáctica en el marco de las reflexiones a las que la tesina nos invita, los beneficios que hubiera supuesto incorporar a un gestor cultural profesional que absorbiera parte de las presiones y liberara a coordinadores y talleristas para que puedan concentrarse en sus tareas esenciales sin emergencias ni distracciones.

Finalmente, podemos concluir, llegando a las últimas reflexiones que la tesina moviliza, que el trabajo realizado, a lo largo de los meses de producción y redacción académica, permite comprobar que las políticas culturales locales pueden generar un impacto sostenido cuando logran articular compromiso profesional, sensibilidad social y participación ciudadana. La historia del PBC demuestra que las continuidades más duraderas no provienen de superestructuras sino de experiencias arraigadas en los territorios, nacidas del diálogo entre gestores, artistas y comunidades. Por eso, más que un cierre, estas reflexiones buscan dejar abierto un horizonte: el de seguir pensando la gestión cultural como un campo en el que la acción colectiva, el conocimiento situado y la imaginación social sigan celebrando su encuentro para construir futuros más justos.

8 Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1991). *Desarrollo y política cultural*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- Ander-Egg, E. (1992). Acerca del concepto de desarrollo cultural. En E. Ander-Egg, *Desarrollo y política cultural* (pp. 53-71). Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- Angrosino, M. (2015). Recontextualización de la observación: Etnografía, pedagogía y las perspectivas de una agenda política progresista. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Métodos de recolección y análisis de datos. Manual de investigación cualitativa IV* (pp. 202-234). Barcelona: Gedisa.
- Barbieri Muttis, N. (2012). ¿Por qué cambian las políticas públicas? Una aproximación narrativa a la continuidad, el cambio y la despolitización de las políticas culturales: El caso de las políticas culturales de la Generalitat de Catalunya (1980-2008). Departament de Ciència Política i de Sociologia, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Barrio Cultura. (2021). *Programa de inclusión social a través de talleres artísticos en los barrios de Necochea*. Necochea.
- Barrio Cultura. (2022). *Barrio Cultura. Programa de inclusión social a través de talleres artísticos en los barrios de Necochea y Quequén*. Necochea.
- BBVA. (2021). La accesibilidad en la cultura, un derecho universal. Fundación BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-accesibilidad-en-la-cultura-un-derecho-universal>
- Battistella, E. (2024). *Acciones de la Asociación Civil Ciudad Creativa*. [Documento no publicado].
- Bayardo, R. (2018). Repensando la gestión cultural en Latinoamérica. En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural* (pp. 17-31). Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- Bayardo, R. (2019). Algunas coordenadas de la gestión cultural en Argentina. En E. Fuentes Firmani & J. A. Tasat (Comps.), *La gestión cultural en Argentina* (pp. 13-32). Buenos Aires: RGC Libros.
- Bayardo, R. (2023). Contratapa. En M. Zamorano, *Tramas de la política cultural en Argentina*. Buenos Aires: RGC Libros.
- Bayardo, R. (2023). *Política, economía y gestión cultural*. Caseros: RGC Libros.
- Becker, H. S. (2014). A epistemologia da pesquisa qualitativa. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, 1(2), 184-199.
- Bianculli, K. B. (2018). Gestión cultural: contenidos, competencias y experiencias. CONICET.
- Blanco, J., & Rodrigo, J. (2019). *Arte y ciudad: El programa Imagina Madrid como laboratorio de prácticas*. Madrid: Intermediae (Matadero).
- Campos, L., & Paquette, C. (2021). Arte y cultura en la transformación de barrios populares en América Latina. *IdeAs: Idées d'Amériques*, 17. <https://journals.openedition.org/ideas/10789>
- Castiñeira de Dios, J. L. (2009). Crítica de la gestión cultural pura. *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, 23, 1-12. Buenos Aires: Asociación de Administradores Gubernamentales.
- Colombres, A. (2011). *Nuevo manual del promotor cultural* (Tomo I y II). Buenos Aires: Ediciones del Sol.
- Chávez Elorza, M. G., & Alfaro Aramayo, M. Y. (2022). Uso de la triangulación en la investigación en ciencias sociales: Alcances y desafíos. *Temas Críticos*, 10(2), 54-58. <https://estudiosdeldesarrollo.mx/observatoriodeldesarrollo/wp-content/uploads/2023/06/32-5.pdf>
- Cova Jaime, Y. (2012). La comprensión de la escucha. *Letras*, 54(87), 125-140.

- De Sousa Santos, B. (2006). La sociología de las ausencias y la sociología de las emergencias: Para una ecología de saberes. En B. De Sousa Santos (Ed.), *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires)* (pp. 13-41). Buenos Aires: CLACSO.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *El campo de la investigación cualitativa*. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Manual de investigación cualitativa* (Vol. I). Barcelona: Gedisa.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *Paradigmas y perspectivas en disputa*. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Manual de investigación cualitativa* (Vol. II). Barcelona: Gedisa.
- Dillon, M. V. (2008). Arte e inclusión social: Construcción de identidades en ámbitos no formales. *Arte e Investigación*, 6, 131-135.
- Dirección de cultura. (septiembre 2019). *Informe programa Barrio Cultura*.
- Eciolaza, G. O. (2023). *Gestión y Evaluación de proyectos socioculturales*. General Pueyrredon: GOE Editorial.
- El Colectivo. (2021, 21 de junio). Educación: Se realizó el primer informe de la situación en Necochea (G. S. Osuna, Recop.). Necochea, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.elcolectivo.com.ar/locales/2021/6/21/educacion-se-realizo-el-primer-informe-de-la-situacion-en-necochea-1072.html>
- Fernández Arroyo, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Foley, D., & Valenzuela, A. (2012). Etnografía crítica: La política de la colaboración. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Manual de investigación cualitativa* (Vol. II, pp. 79-110). Barcelona: Gedisa.

- Fontana, A., & Frey, J. H. (2015). La entrevista: De una posición neutral al compromiso político. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Métodos de recolección y análisis de datos. Manual SAGE de investigación cualitativa* (Vol. IV, pp. 140-202). Barcelona: Gedisa.
- García Canclini, N. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.
- García Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados*. Barcelona: Gedisa.
- García Canclini, N., & Urteaga, M. (Coords.). (2012). *Cultura y desarrollo*. Buenos Aires: Paidós.
- García Canclini, N. (2018). Cómo investigar la era comunicacional del capitalismo. *Desacatos: Revista de Ciencias Sociales*, 56, 90-105.
- Giménez, G. (1996). Territorio y cultura. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 2(4), 9-30. Colima, México.
- Goldstein, M. (2024). La infancia iluminando la noche. En L. Gutman (Comp.), *Revista Gestión Cultural. Cultura e infancias* (pp.67-81). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: RGC Libros.
- Gould, S. J. (1998). The sharp-eyed lynx, outfoxed by nature (Part 2). *Natural History*, 107, 69-73. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/1411711/0/andre-masson/surrealista/fantasia-espana/>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2012). Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Paradigmas y perspectivas en disputa. Manual de investigación cualitativa* (Vol. II, pp. 27-37). Barcelona: Gedisa.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Guber, R. (2011). *La etnografía: Método, campo y reflexividad* (Vol. 1). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Guerra, R. (2016). *Asociatividad y participación ciudadana: Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones*. Santiago de Chile: Egac.
- Guía de Programas Sociales de la Provincia de Buenos Aires. (2021). *Guía de programas sociales de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/09/gps_buenos_aires_2021.pdf
- Gutiérrez, M. (2023). Tensiones en las políticas culturales comunitarias: innovaciones democráticas y gobernanza neoliberal. portal.amelica.org.
- Gutiérrez, M., & Sorribas, P. M. (2020). Acciones colectivas y políticas culturales de base comunitaria: resonancias, incidencia y gestión compartida en Puntos de Cultura (2011–2019). *Cartografías del Sur*, 12, 252–285. Universidad Nacional de Avellaneda. <https://cartografiasdelsur.undav.edu.ar>
- Hantouch, J., & Sánchez, R. (Comps.). (2019). *Cultura independiente: Cartografía de un sector movilizado en Buenos Aires*. Caseros: RGC Libros.
- Honorable Concejo Deliberante de Necochea. (2014). *Cultura y educación*. Recuperado de <https://www.hcdnecochea.gob.ar/30-comisiones/190-cultura-y-educacion-1-sep>
- IberCultura Viva. (2023). Memorias institucionales y fichas sobre Puntos de Cultura en Argentina. IberCultura Viva. Recuperado de <https://iberculturaviva.org>
- Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires. (s. f.). Arte en Barrios Provincia. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.gba.gob.ar/institutocultural>
- Intendencia de Montevideo. (s. f.). Programa Esquinas de la Cultura. Intendencia de Montevideo. Recuperado de <https://montevideo.gub.uy>

- Jiménez López, L. (2022). La educación artística en América Latina con enfoque de derechos humanos, descolonización y cultura de paz. Secretaría de Cultura, Gobierno de México. <https://www.gob.mx/cultura>
- Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Consideración de conceptos y características sobre investigación cualitativa. *Investigação Qualitativa em Educação*, 2, 243-247.
- Kusch, R. (1976). *Geocultura del hombre americano*. Buenos Aires: Ed. Fernando García Cambeiro.
- Lacarrieu, M., & Álvarez, M. (Comps.). (2008). *La (indi)gestión cultural*. Buenos Aires: CICCUS-La Crujía.
- La nueva época. (2024). *La nueva época*. Recuperado de <https://www.amanciowilliams.com/la-nueva-epoca#:~:text=La%20primera%20tarea%20del%20hombre,de%20los%20hombres%20por%20otra>
- Ley 13.298/05. (2005). *Ley 13.298/05*. Recuperado de https://www.mpba.gov.ar/files/documents/ley_13298-05.pdf
- Ley Nº 26.061. (2014). *Protección integral de los derechos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Secretaría de Derechos Humanos.
- López, M. P. (2018). *Apuntes para las militancias. Feminismos: Promesas y combates*. La Plata: EME Editorial.
- López Bordón, L. (2015). *La gestión cultural como construcción de ciudadanía* [Premio Internacional 2015 (ex aequo) Roca Bomcompte de Estudios en Gestión Cultural, otorgado por FiraTàrrega (Barcelona)]. México.

- López Bordón, L. (2016). La gestión cultural como construcción de ciudadanía. En L. Caldes, G. Soledad, & C. Vezzano (Eds.), *Salirse de la línea: Aportes para la reflexión en torno a la gestión cultural en Uruguay*. Montevideo: Centro MEC.
- Macmillan Education. (2024). *La escucha activa: Sugerencias para el profesorado*. Recuperado de <https://www.macmillaneducation.es/wp-content/uploads/2019/08/La-escucha-activa.pdf>
- Martínez Teixans, M. C. (2013). *Los circuitos culturales: Una experiencia de inclusión socio-cultural en la gestión pública*. Necochea: Acontramusa.
- Melo, D. B. (2016). Puntos de cultura: De la utopía fundadora a la continuidad a partir de 2016. En *Actas de VI Jornadas de Antropología Social del Centro: Proyecciones antropológicas en coyunturas de transformaciones socioculturales*. Olavarría: Universidad del Centro.
- Mignolo, W. (2014). Desprendimiento epistemológico, emancipación, liberación, descolonización. En *Desobediencia epistémica*. Buenos Aires: Ediciones del Signo.
- Ministerio de Cultura de la Nación Argentina. (2023). Evaluación del Programa Puntos de Cultura 2011–2023: Informe ejecutivo. Ministerio de Cultura. Recuperado de <https://www.cultura.gob.ar>
- Ministerio de Educación Argentina. (2020). *Evaluación nacional del proceso de continuidad pedagógica*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-e-informacion-educativa/evaluacion-nacional-del-proceso-de-continuidad-pedagogica>
- Morales Astola, R. (2018). La (buena) praxis de la gestión cultural. En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural* (pp. 56-70). Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Dirección de Investigación y Extensión.
- Moreno González, A. (2016). Inclusión social por el arte. *La Sociedad Académica*, 47, 41-47.

- Municipalidad de Gualeguaychú. (2021). *CulturalGuale / Verano es Arte / Bibliotecas Populares Barriales*. Municipalidad de Gualeguaychú. Recuperado de <https://www.gualeguaychu.gov.ar>
- Municipalidad de Necochea. (s. f.). *Proyecto Barrio Cultura se instala en los barrios y apunta a la prevención*. Municipalidad de Necochea. Recuperado de <https://www.necochea.gov.ar>
- Municipalidad de Necochea. (2024). *Barrio Cultura*. Recuperado de <https://necochea.gov.ar/?s=barrio+cultura>
- Municipalidad de Necochea. (2019). *Nuevo director de cultura*. Recuperado de <https://necochea.gov.ar/entro-en-funciones-el-nuevo-director-de-cultura/>
- Municipalidad de Olavarría. (2025). Programa municipal “Barrio por Barrio”. Municipalidad de Olavarría. Recuperado de <https://www.olavarria.gov.ar>
- Navarro, F. L. (2019). *Gestión cultural comunitaria en Resistencia, Chaco: prácticas y desafíos en contextos de vulnerabilidad*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional del Nordeste.
- Nördlinger, M. (2021). *Gestión cultural para las infancias*. Formar Cultura. Plataforma de aprendizaje a distancia para creadores culturales. https://formarbackend.cultura.gob.ar/media/Gestion_Cultural_para_las_infancias_-_Marlene_Nordlinger1.pdf
- Noticias de Necochea (NdN). (2020). *El consorcio del puerto Quequén colocó nueva señalética vial para indicar los accesos a la zona de playas*. Recuperado de <https://nden.com.ar/nota/7485/el-consorcio-del-puerto-quequen-coloco-nueva-senaletica-vial-para-indicar-los-accesos-a-la-zona-de-playas>
- Observatorio de Cultura de Ciudades (Agenda 21 for Culture). (2020). *La cultura va por barrios: buenas prácticas en Montevideo (Uruguay)*. Agenda 21 for Culture. <https://agenda21culture.net>

- Olmos, H. A. (2008). *Gestión cultural e identidad: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Olmos, H., & Santillán Güemes, R. (2006). *Políticas socioculturales y desarrollo local: Módulo políticas socioculturales y desarrollo local*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación, INFD.
- Ordoñez-Matamoros, G. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Prato, A. V., Morais, I. P. R., & Segura, M. S. (2018). La cultura comunitaria y los gobiernos progresistas: políticas y participación social en Argentina y Brasil (2003–2015). *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 24(48), 9–41. <https://revistas.colmex.mx/esc>
- Programa territorial Barrio Adentro. (2021). *Documento de gestión*. Recuperado de <https://rvf.scba.gov.ar>
- Puig Picart, T. (1994). *Animación sociocultural e integración territorial*. Buenos Aires: CICCUS.
- Quiala Rodríguez, A.; León Delgado, D.; Núñez González, M. (2012). Gestión de competencias para el trabajo sociocultural. Eumed
- Ríos, D. R. (2013). Los desafíos de la profesionalización de la gestión cultural. *La Tela de Araña*, 36-39. UTN.
- Ríos, D. R. (2021). *Habitar la gestión cultural: Diez años de prácticas pedagógicas en la UNDAV*. Avellaneda: UNDAV Ediciones.
- Rivas Herrera, P. (2008). *El desarrollo en el vértice de la gestión cultural*. Quito: Área de Cultura del Convenio Andrés Bello.
- Rocabert, N. (2016). ¿Más allá del acceso? Equidad cultural, gestión comunitaria y políticas públicas. Ubicarse

- Rodríguez Bello, L. I. (2004). El modelo argumentativo de Toulmin en la escritura de artículos de investigación educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 2-18. Recuperado de <https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art2/art2.htm>
- Roselló i Cerezuela, D. (2017). *Diseño y evaluación de proyectos culturales: De la idea a la acción*. Barcelona: Ariel.
- Saltos Coloma, F. (2012). *Bases y estrategias de la gestión (de lo) cultural: Derechos culturales para el buen vivir*. Quito: CCE Benjamín Carrión.
- Sánchez Salinas, R. (2021). La política cultural en territorio: análisis de Puntos de Cultura en Argentina. *Revista de Políticas Culturales*, 3(1), 1–22. <https://revistas.unc.edu.ar>
- Santillán Güemes, R., & Olmos, H. A. (Comps.). (2004). *El gestor cultural: Ideas y experiencias para su capacitación*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- Santos, B. de S. (2009). *Una epistemología del Sur: La reinención del conocimiento y la emancipación social*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores; CLACSO.
- Segato, R. (2007). *La nación y sus otros: Raza, etnicidad y diversidad religiosa en tiempos de políticas de la identidad*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Subirats, J. (2012). Algunas ideas sobre política y políticas en el cambio de época: Retos asociados a la nueva sociedad y a los movimientos sociales emergentes. *Interface: Journal for and about Social Movements*, 4(2), 278-286.
- Subsecretaría de Educación de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. (2023). *Patios abiertos*. Recuperado de <https://abc.gob.ar/secretarias/areas/subsecretaria-de-educacion/politicas-socioeducativas/patios-abiertos/patios-abiertos>

- Thompson, J. B. (2002). *Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Tonkin, E. (1984). Participant observation. En R. F. Ellen (Comp.), *Ethnographic research: A guide to general conduct* (pp. 213-239). Londres: Academic Press.
- Torreão, A. D., & Dendasck, C. V. (2021). Ventajas y desventajas de la utilización de la investigación con enfoque cualitativo en el derecho. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 6(9), 99-111. <https://doi.org/10.32749>
- Turino, T. (coord.). (s. f.). *Puntos de Cultura: Cultura viva en movimiento*. Ministerio de Cultura de la Nación. Recuperado de <https://www.cultura.gob.ar>
- UNESCO. (2022). *La educación artística en América Latina: desafíos para la equidad cultural y el desarrollo sostenible*. UNESCO. <https://www.unesco.org>
- Urfalino, P. (2022). *La invención de la política cultural*. Caseros: RGC Libros.
- Vamos los Pibes. (2016). *Planificación Vamos los Pibes*. Necochea.
- Vasilachis de Giardino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Vellegia, S. (2000). Seis conceptos claves para la gestión cultural de la ciudad en el siglo XXI. En T. Puig Picart (Ed.), *Ciudad y cultura en el siglo XXI* (pp. 9-21). Buenos Aires: Ediciones CICCUS, Instituto Argentino de Gestión y Políticas Culturales.
- Vich, V. (2014). *Desculturizar la cultura: La gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Vich, V. (2018). ¿Qué es un gestor cultural? En defensa y en contra de la cultura. En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural* (pp. 47-54). Manizales: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- Wortman, A. (Comp.). (2009). Sociedad civil y cultura en la Argentina post crisis: La conformación de una esfera pública paralela. En *Entre la política y la gestión de la cultura y el arte: Nuevos actores en la Argentina contemporánea* (pp. 37-71). Buenos Aires: EUDEBA.
- Yañez Canal, C. (2013). *La identidad del gestor cultural en América Latina: Un camino en construcción*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Yañez Canal, C. (2018). La gestión cultural en América Latina: Entre distorsiones y potencialidades. En C. Yañez Canal (Ed.), *Praxis de la gestión cultural* (pp. 33-45). Manizales: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Yañez Canal, C. (2018). *Praxis de la gestión cultural*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Yañez Canal, C. (2021). Investigar en la gestión cultural: Hacia una estética del conocimiento. En C. Rafael, J. Luis Mariscal Orozco, Ú, Rucker, & C. Yañez Canal (Eds.), *Acercamientos metodológicos en gestión cultural: Aportes de Latinoamérica*. Santiago de Chile: Ariadna Ediciones.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura*. Barcelona: Gedisa.
- Zamorano, M. (2023). *Tramas de la política cultural en Argentina*. Buenos Aires: RGC Libros.
- Zúccaro, M. (2021). Pensando futuros desde la gestión de organizaciones culturales. En D. R. Ríos (Ed.), *Habitar la gestión cultural* (p. 171). Avellaneda: UNDAV Ediciones.