



**LA GESTIÓN CULTURAL EN LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN ARTÍSTICA SUPERIOR:
EL CONSERVATORIO DE MÚSICA LUIS GIANNEO
DE MAR DEL PLATA, ARGENTINA**



Figura 1: Conservatorio de Música Luis Gianneo de Mar del Plata, sede Libertad

**TUCG Marina Perla Saavedra
Directora: Dra. Gabriela Cadaveira
Licenciatura en Gestión Cultural**

marzo 2026

Dedicatoria

a Agus y Emi

a María del Carmen y Agustín

a Emilia y Domingo

Agradecimientos

- ♥ A mi directora, la Dra. Gabriela Cadaveira, por su amorosidad, sus tiempos sin límites, sus enseñanzas, su acompañamiento y por todo lo compartido, aún en los momentos difíciles.
- ♥ A la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Mar del Plata, y en su nombre a quienes fueron mis docentes a lo largo este camino.
- ♥ A la educación pública y gratuita, que es parte de mi vida desde la escuela primaria.
- ♥ A Juan Pablo, Lucía, Magalí y las/os docentes del Conservatorio de Música Luis Gianneo que colaboraron con sus respuestas: gracias por compartir conmigo algo de sus recorridos.
- ♥ A Agus y Emi, por su estar incondicional, por escucharme y por impulsarme siempre a la reflexión crítica. Les amo.
- ♥ Al Conservatorio de Música Luis Gianneo, por todo.
- ♥ A la música... que siempre está presente en mi vida, de alguna forma.

Tabla de contenido

TÍTULO	6
TEMA.....	6
RESUMEN.....	7
PALABRAS CLAVE	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL	11
<i>Gestionar Cultura</i>	<i>11</i>
<i>Praxis Profesional</i>	<i>13</i>
<i>La gestión cultural en las instituciones educativas.....</i>	<i>16</i>
<i>Educación Artística Superior: Conservatorio de Música Luis Gianneo, Mar del Plata</i>	<i>18</i>
<i>El CMLG como territorio</i>	<i>21</i>
<i>Que veinte años, ¿no es nada?</i>	<i>22</i>
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO	25
<i>Objetivos</i>	<i>25</i>
General	25
Específicos.....	25
<i>Instrumentos de esta investigación</i>	<i>26</i>
CAPÍTULO 3 : POLIFONÍAS Y CONTRAPUNTOS.....	29
<i>Algo de (mi) historia.....</i>	<i>29</i>
<i>Primavera de 2006.....</i>	<i>32</i>
<i>Acuerdo interinstitucional.....</i>	<i>36</i>
<i>Nuevas voces, nuevos cantos.....</i>	<i>40</i>
<i>Diálogo con la dirección.....</i>	<i>44</i>
<i>Las voces de las/os docentes</i>	<i>46</i>
CAPITULO 4: CONCLUSIONES: DEVENIRES Y MIRADAS FUTURAS	50
<i>Hilvanando</i>	<i>50</i>

<i>A modo de coda</i>	56
REFERENCIAS.....	57
ARCHIVOS.....	64
<i>Índice de archivos</i>	64
<i>REGISTRO DE IMÁGENES</i>	65

A fin de evitar el uso de lenguaje patriarcal, en el devenir de esta tesis se adoptará mayoritariamente el desdoblamiento femenino/masculino e intermitentemente el lenguaje sin marcador de género. Esta elección no pretende excluir a las identidades no binarias ni reproducir un sesgo de género, sino que busca facilitar la escritura y la lectura.

TÍTULO

La gestión cultural en las instituciones de Educación Artística Superior: el Conservatorio de Música Luis Gianneo de Mar del Plata, Argentina

TEMA

La gestión cultural en las instituciones de Educación Artística Superior

RESUMEN

En la ciudad de Mar del Plata, las cuatro instituciones de Educación Artística Superior dependientes de la Dirección de Educación Artística (DEA) de la Provincia de Buenos Aires sostienen, desde hace veinte años, Espacios de Difusión y Extensión Institucional (o de Extensión y Difusión Institucional como son llamados hoy) que están a cargo de gestoras y gestores culturales. El interés de este trabajo consiste en interpretar estas experiencias de gestión cultural en el ámbito particular del Conservatorio de Música Luis Gianneo (CMLG), institución pionera en la implementación de dicho espacio. Este proyecto se enmarcó en la investigación cualitativa (Denzin y Lincoln, 2011) y adoptó la perspectiva hermenéutica-dialéctica (Guba y Lincoln, 2012). Se utilizaron instrumentos como el análisis documental, los relatos autobiográficos, las encuestas por formularios de Google Forms, las entrevistas en profundidad, biográfico-narrativas y focalizadas para analizar las maneras en que las personas que gestionan componen allí su praxis y para reconocer el valor¹ que las y los docentes de la comunidad educativa otorgan al aporte de estas prácticas.

PALABRAS CLAVE

Gestión cultural, Identidad profesional, Praxis Profesional, Educación Artística Superior, Territorios

¹ Nos referimos a la valoración real y subjetiva de cada docente.

Debemos ser capaces de mirar lo que no se mira y merece ser mirado,
las pequeñas, minúsculas cosas, que nos lleven a ese otro mundo posible.

Eduardo Galeano ²

INTRODUCCIÓN

En el 2006, mientras me desempeñaba como directora del CMLG, se seleccionó mediante un concurso de difícil cobertura³ a quien ocuparía el cargo de Extensión y Difusión Institucional y sería, a partir de ese momento, el primer gestor cultural del CMLG de Mar del Plata, dando inicio de esta manera a un nuevo camino. Durante ese año, la sede de Inspección (en ese momento la ZIAP 7⁴) había otorgado al Conservatorio un número de horas para ser utilizadas en proyectos de extensión, y

²Post en Twitter con fecha 5/1/2013 de E. Galeano.
<https://twitter.com/EduardoGGaleano/status/287651670136082433>

³ Dificil Cobertura: procedimiento de cobertura de módulos, cargos y horas por concurso en la Provincia de Buenos Aires.

⁴ En el año 2005 la Dirección de Educación Artística estableció, basándose en las realidades y necesidades locales y regionales, Zonas de Integración y Articulación Pedagógica (ZIAP). El Conservatorio de Música Luis Gianneo pertenecía a la ZIAP 7. <https://deartechnico.blogspot.com/p/zona-de-integracion-y-articulacion.html>

junto con el equipo de conducción decidimos dirigir 6 módulos a la creación del Espacio de difusión y extensión institucional. Esto implicaba que quien estuviera a cargo del espacio estaría nombrado como docente provisional, de acuerdo a lo indicado por la Ley Nº 10.579, Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires, en su Capítulo XIX artículos 107, 108 y 109, y tendría continuidad en los módulos designados, así como también aportes jubilatorios al IPS⁵ y la afiliación a la obra social IOMA, entre otras cuestiones.

Hoy pasaron veinte años, y aunque se fueron renovando tanto los equipos de conducción del CMLG como las/os profesionales que ocuparon y ocupan hoy los cargos de gestión y difusión, estos espacios se han sostenido en pie. La presencia de este espacio a cargo de gestores culturales en una institución de educación artística superior me interpela particular y profundamente por conectar con mis dos campos disciplinares profesionales: como pedagoga y como gestora cultural.

Como objetivo general de esta investigación, nos propusimos interpretar las experiencias de la gestión cultural en el CMLG, por ser la institución pionera dentro de la Educación Artística Superior marplatense dependiente de la DEA en la implementación del espacio. El desempeño de gestores/as en distintos ámbitos permite observar que diseñan e implementan estrategias metodológicas nuevas para atender a las necesidades del territorio. Es importante definir que, como punto de partida, vamos a considerar la voz de Olmos (2008) cuando sostiene que el territorio “no es solo una determinante geográfica, es fundamentalmente una construcción histórica y una práctica cultural. Construcción de referentes identitarios fundamentales para sus habitantes, con los cuales se sintetiza su historia y su memoria” (p.96).

De esta forma, desde la práctica, se van definiendo nuevas teorías y metodologías que sirven de sustento para la formación de nuevos profesionales (Yáñez, Mariscal Orozco y Rucker, 2019). Ya que el desarrollo de la labor de el/la gestor/a cultural en

⁵ Instituto de Previsión Social de la Provincia de Buenos Aires.

estas instituciones de educación artística es relativamente novedoso, entendimos que el análisis de las maneras en que las/os gestoras/es culturales compusieron su rol en el Conservatorio podría brindar pistas interesantes para su desempeño en otros ámbitos, así como también introducir nuevas formas de hacer gestión en el campo.

Los diferentes equipos de conducción de las cuatro instituciones de educación artística superior de la ciudad de Mar del Plata han sostenido, durante estos años, la decisión de mantener vigentes estos espacios de extensión y difusión (comunicación) institucionales, que se han afianzado como un campo laboral diferente y en desarrollo. Por otra parte, la permanencia de los/as gestores/as en los territorios educativos a lo largo de estos años ha hecho visible su accionar. Sin embargo, tal como afirma Rucker (2012), el rol de quienes gestionan cultura no solo sigue siendo desconocido para un gran porcentaje de la población, sino que además tampoco se considera una fuente de ingreso laboral. Por estos motivos, esta investigación también se propone reconocer el valor que las y los docentes de la comunidad educativa le otorgan al aporte de la gestión cultural en el contexto particular del Conservatorio.

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL

Gestionar Cultura

La figura de el/la gestor/a cultural estuvo ligada, durante años, a ciertos ámbitos artísticos o patrimoniales como los museos, teatros, ciclos de música y exposiciones de arte (Bayardo en Fuentes Firmani y Tasat, 2022). Este rol de organizador/a de actividades y administrador/a de los servicios culturales respondía, según Mariscal Orozco (2019a), a lo que social e históricamente se concebía como lo cultural o lo gestionable y se limitaba a objetos que podían ser promovidos o difundidos entre una determinada población con el fin de conocerlos y acercarse a ellos. En los últimos doscientos años, el concepto de cultura y los alcances de “lo cultural” han cambiado, y hoy, para Mariscal Orozco y Yáñez Canal (2025), se la comprende como conjuntos de prácticas y valores que, si bien son distintos en diferentes tiempos y lugares, todos los seres humanos tienen. La función social de la gestión cultural varía, según estos autores, conforme se amplía el concepto de cultura: las concepciones culturales determinan los modos, fines y razones de la gestión. Comprender cómo se va construyendo la identidad profesional exige analizar la evolución de relaciones, prácticas y supuestos conceptuales que delimitan lo “cultural” y el alcance de el/la gestor/a.

En el devenir del proceso de formalización disciplinar de la gestión cultural acontecido en los últimos años, Mariscal Orozco (2019a) identifica también otros dos roles: como mediador/a cultural, es decir, como puente entre los bienes culturales y

sus públicos, y como solucionador/a de problemas y necesidades. Esta última concepción entiende que la cultura no solo es producto de bienes culturales, sino que también comprende formas de pensamiento, relación, consumos, percepciones de la realidad. Por ello, y dado que cada comunidad es diferente, se requerirá indefectiblemente del diseño de estrategias y modelos de intervención diferenciados para atender a las distintas problemáticas, entendiendo entonces la gestión como una “ingeniería de lo cultural” (p.36).

Si tomamos en consideración la experiencia acumulada, la evolución y la especialización del campo, también nos encontramos hoy con tres grupos de gestores culturales bien diferenciados que cuentan con herramientas diferentes para accionar en territorio. El primero está conformado por profesionales que han realizado estudios en el área específica y el segundo por profesionales que lo han hecho en campos afines y luego se especializaron para poder desarrollar prácticas propias del sector. Aparece también un tercer grupo cuyos integrantes, por necesidad de llevar adelante un emprendimiento o una práctica cultural, se convirtieron en gestores culturales “empíricos”, es decir, que sin estar formados académicamente desarrollan actividades de gestión (Rucker, 2012). También Bayardo (2009) hace referencia a estos gestores que cuentan con “saberes del hacer” (p.29), pero no poseen titulaciones académicas.

Estamos en condiciones de considerar, según manifiesta Bonet (2011), siguiendo a Cabañes, que si bien la actividad de quien gestiona cultura ha dejado de ser una profesión emergente, no tiene los límites totalmente cerrados. Estamos frente a una profesión dinámica, con altos niveles de responsabilidad social, que se mueve entre la transformación de las condiciones, de las necesidades culturales y del contexto social y los cambios evidentes de las/os consumidoras/es de los bienes y servicios culturales y de la ciudadanía.

Praxis Profesional

Para desarrollar su tarea, quien gestiona cultura hoy necesita involucrarse con el territorio y escuchar las demandas y las necesidades de la comunidad para poder visibilizarlas, analizarlas y, a partir de allí, buscar soluciones de manera conjunta. También hay que tener en cuenta y aceptar la cotidianidad propia y del otro como recurso, es decir, considerar las vivencias, las emociones, las identificaciones y los símbolos en acción, entre otras cuestiones (Olmos y Santillán Güemes, 2023). Lo cotidiano es, para Vich (2021), la inercia del día a día, de los hábitos asentados, a la vez un sinónimo de complicidad y también de resistencia y “el lugar donde se pueden ir produciendo pequeños cambios sociales” (p.20). La gestión cultural, para Yáñez Canal y Mariscal Orozco (2021), es una práctica social.

En este sentido, resultan relevantes los aportes de Mariscal Orozco y Yáñez Canal (2025), quienes sostienen que la praxis de la gestión cultural “se ha ido construyendo a partir de las mismas experiencias de los agentes que la practican” (p.125). Estas prácticas están encuadradas en procesos sociales e institucionales que guían, de alguna manera, la acción cultural. Esta praxis en los territorios, a su vez, va gestando nuevas perspectivas y métodos que, con el tiempo, sistematizan el saber experiencial en saber académico.

No existe, entonces, un único perfil de la/el gestor/a cultural sino una polifonía de respuestas. No solo porque el dinamismo del sector se refleja consecuentemente en las demandas sobre la gestión cultural y los perfiles profesionales adecuados a esos desarrollos, sino también porque, como manifiesta Bayardo (2009), es necesario considerar diferentes formaciones que atiendan a su vez las diversas situaciones. Por este motivo, propone categorías como los profesionales liberales, orgánicos, programáticos y pragmáticos y diferentes dominios donde estos profesionales

ejercerán su labor, como el patrimonio, los centros documentales, las industrias culturales, el turismo, las artes, el desarrollo territorial.

En su interior, a su vez, existen diversidad de espacios laborales como las ferias, los museos, las tradiciones populares, los archivos, la gastronomía, a los que Ramírez Ibáñez (2019) suma las organizaciones barriales, los clubes, las asociaciones, los institutos, las academias, los museos, galerías, centros culturales y los establecimientos educacionales.

Las/os gestoras/es culturales en el siglo XXI desempeñan su labor, según manifiesta Mariscal Orozco (2006), en diferentes organismos, incluidos niveles gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas y grupos informales de ciudadanos, y donde tienen acceso a diversas oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional. Suelen enfrentar problemáticas y retos que se resuelven basándose en experiencias personales, a menudo sin un conjunto de conocimientos y habilidades adecuadas para realizar su trabajo de forma profesional. Para considerar que la gestión cultural ha alcanzado una verdadera profesionalización, continúa el autor, es necesario contar con ciertos elementos: el manejo de conceptos, metodologías y técnicas multidisciplinarias para analizar y actuar en los procesos socioculturales; el fortalecimiento académico, que implica comprender la ubicación y relación de la gestión cultural con otras disciplinas y metodologías, facilitar un consenso sobre el campo de acción y continuar sistematizando experiencias; la eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas, que promuevan productos y servicios culturales de calidad; y el reconocimiento del trabajo de los gestores, lo cual debería traducirse en una valoración de su función en la sociedad y una adecuada compensación económica por sus esfuerzos.

Quien gestiona cultura, más allá de las categorizaciones presentadas, suele apropiarse de estrategias metodológicas de las ciencias sociales, de la administración, de las humanidades y las implementa como fueron creadas o con modificaciones, afirmando de esta forma a la gestión cultural como campo interdisciplinar. Sus

herramientas se hacen en la práctica, donde también se definen nuevas teorías y metodologías. Estos nuevos saberes se van incorporando en la formación de nuevas/os gestoras/es, configurando otros marcos metodológicos para su praxis (Yáñez, Mariscal Orozco y Rucker, 2019).

También es necesario trabajar desde la acción, como sostiene Yáñez (2012), para configurar problemas en una espiral en la que surgen, entre otros, experiencias, teorías, metodologías y vivencias del trabajo en el campo. Ubicarse en esta espiral, permite un modelo de reflexión – acción, es decir el análisis y planteo de preguntas que aparecen al re-verse en el hacer y cómo se está haciendo y re-haciendo.

Nos resultan potentes los aportes de Yáñez Canal y Mariscal Orozco (2021), cuando sostienen que los conceptos de praxis y experiencia se encuentran ligados a “las dimensiones de la existencia de la gestión cultural, a su hacer, sentir, decir y pensar” (p.7). Para ellos, es una praxis sensible que exige que quien gestiona cultura se ubique críticamente y pueda actuar con apertura y flexibilidad ante lo imprevisto. No se reduce a aplicar un saber técnico, sino a un saber vinculado con una frónesis o sabiduría práctica.

La labor del gestor cultural se enfrenta, según Yáñez Canal y Mariscal Orozco (2021), de manera constante a problemáticas en curso, que no están completamente definidas y requieren una visión compleja y transdisciplinaria. Esta perspectiva permite interconectar, relacionar y establecer lazos entre las diversas maneras de ser y habitar el mundo. Por lo tanto, es fundamental que este profesional posea la habilidad para interpretar los procesos culturales a través de la decodificación, codificación y recodificación continua de la realidad y su significado simbólico. Este enfoque implica no sólo un conocimiento técnico, sino también una actitud hacia el mundo que integre la experiencia vivida.

De acuerdo con estas miradas, concluimos que la gestión cultural es un saber práxico, es decir, que se construye desde la experiencia, cuya acción interviene la

realidad produciendo transformaciones y cambios (Yáñez y Corcho Castaño, 2021). Un/a gestor/a no gestiona en el vacío, gestiona en territorios concretos que tienen problemáticas y demandas propias. Así lo considera Vich (2023) cuando sostiene que es imposible generar proyectos si estamos desentendidos de la realidad local. Allí es donde se vincula con otras/os, donde escucha a la gente, se involucra, donde construye su conocimiento.

La gestión cultural en las instituciones educativas

Pese al dinámico desarrollo del campo académico acontecido en los últimos años, aún son escasas las publicaciones sobre las prácticas de las/os gestores culturales o sobre los resultados de investigaciones sistemáticas que podrían generar una retroalimentación importante entre academia y campo laboral (Rucker, 2012). Por esta razón, el aporte sobre las experiencias de gestores en *habitus*⁶ diferentes resulta trascendente para poder reflexionar y establecer consensos que ayuden a los nuevos gestores a tomar decisiones que les permitan resolver algunos problemas comunes (Méndez Medina y Orozco Heredia, 2012). Es muy interesante también considerar la posición de Yáñez y Mariscal Orozco (2021) cuando relacionan a la gestión cultural como gesto y gestación creativa, que se desenvuelve en un contexto y exige a la/el gestor/a ubicarse críticamente.

Aquí nos detenemos a reflexionar sobre la praxis, la labor cotidiana de quien gestiona cultura en una institución educativa, en este caso puntual, el CMLG. Si bien en los últimos años se ha iniciado un camino que da cuenta de un desarrollo, Ramírez

6 Así lo nombran Méndez Medina y Orozco Heredia (2012).

Ibáñez (2019) considera que hoy lo escrito sobre gestión cultural y educación es aún escaso y experimental.

La idea de llevar la gestión cultural a las instituciones educativas es valorada por Yáñez Canal (2018), quien considera que debe ser una “herramienta fundamental” (p.65) en la enseñanza pública, tanto en la escuela primaria como en la secundaria. Así mismo, entiende que quienes gestionan la cultura deben prestar especial atención a cómo se originan y realizan los programas educativos que difundan las artes y las expresividades culturales.

La articulación cada vez más profunda entre los campos de la gestión cultural y la gestión educativa en la búsqueda de una gestión integrada, sin que cada área pierda su especificidad, es un objetivo que jerarquizan Olmos y Santillán Güemes (2023). Sin embargo, así como es indiscutible la presencia en las instituciones educativas de un/a bibliotecario/a o un/a psicopedagogo/a, no se vislumbra aún la existencia de un/a gestor/a cultural que conozca la dinámica escolar y domine saberes que contribuyan a potenciar las acciones de estudiantes, docentes y directivos con la mirada puesta en un enriquecimiento de toda la comunidad (Ramírez Ibáñez, 2019).

Al analizar la presencia de las/os gestores culturales en la educación primaria, Chavarría (2017) considera que trabajar como un funcionario más dentro de la escuela de educación primaria les posibilita vincular y crear políticas culturales que emanen de la misma comunidad educativa, generando espíritu crítico, haciendo diagnósticos y proponiendo acciones de mejora. La/el gestor/a cultural no trabaja de manera autónoma, sino que trabaja con las/os profesores transversalmente a las asignaturas. Uno de los fines de la/el gestor/a cultural en la escuela es, además de generar nuevos proyectos y actividades culturales, pensar la gestión desde lo que entienden allí como su propia identidad, sus propios patrimonios y sus modos de diálogo con su historia.

En cuanto a la gestión cultural en las instituciones de educación superior, los estudios de Yopán Fajardo y Radilla Romero (2022) proponen una mirada interesante

cuando consideran ideas como las relacionadas con la valoración del trabajo colegiado frente a la individualidad de los agentes en los procesos de construcción y potenciación de la cultura y la concepción de la cultura como proceso transversal que se vincula con las otras áreas de la vida social.

Educación Artística Superior: Conservatorio de Música Luis Gianneo, Mar del Plata



Figura 2: sede Libertad - <https://www.luisgianneo.org/>

La Ley de Educación Nacional Nº 26206/06, en su Artículo 17, establece que la Educación Superior es uno de los cuatro niveles que integran la estructura del Sistema Educativo Nacional, siendo la Educación Artística una de sus modalidades. Los Institutos de jurisdicción provincial de gestión estatal están comprendidos dentro de la

Educación Superior, tal como reza el Artículo N°34. La Educación Artística comprende, según el Artículo N°39, la formación artística impartida en dichos Institutos que incluye los Profesorados para los distintos niveles de enseñanza y las carreras artísticas específicas en los diferentes lenguajes artísticos.

El CMLG de Mar del Plata es una institución de Educación Artística Superior



dependiente de la DEA de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Inició sus actividades el 4 de junio de 1960, creado por Resolución N° 439/60, y a partir de 1970 lleva como nombre impuesto el del compositor argentino Luis Gianneo. A lo largo de su historia transitó por distintas sedes, hasta que en el año 2000 durante la dirección del Mtro Guillermo Zaragoza, y con un inmenso trabajo colectivo y comunitario, la Asociación Cooperadora compró lo que es su Sede Central en la Av. Libertad 6066 (la sede Libertad). Hoy también funciona en otros tres anexos en diversas zonas de la ciudad: la sede Dorrego (Dorrego 2071) y las EP N°53 y 1.

Figura 3: sede Dorrego <https://www.luisgianneo.org/>

Su oferta académica incluye la Formación Básica (FOBA) para niñas/os y preadolescentes, la Formación Básica (FOBA) para adolescentes y adultos, las Tecnicaturas en Instrumento y en Canto, los Profesorados de Instrumento, Canto, Composición y Educación Musical y una rica propuesta de Talleres de extensión como el Coro de niños, Taller de Orientación Musical, Coro “Raíces” y los Talleres de Guitarra o de Piano para personas adultas, entre otros.

Con una matrícula de alrededor de 1500 estudiantes, una sede central y anexos, el Conservatorio es la institución más antigua de enseñanza musical pública y gratuita en la ciudad. Entrega títulos con validez nacional y sus egresadas/os se destacan por la calidad de su formación. Exalumnas/os del CMLG son docentes en instituciones de todos los niveles de la enseñanza o integran agrupaciones musicales de Mar del Plata, del país o del exterior.

El CMLG tiene hoy en funcionamiento dos redes sociales : la cuenta de Facebook Conservatorio de Música Luis Gianneo (<https://www.facebook.com/ConservatoriodeMusicaLuisGianneoOficial>) y la cuenta de Instagram conservatorioluisgianneo (https://www.instagram.com/conservatorioluisgianneo?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=ZDNlZDc0MzIxNw==), y también una página web (<https://www.luisgianneo.org/>). Hoy estos canales de difusión guardan además el registro, como un repositorio, de todas las actividades desarrolladas.

Desde el año 2006, el Conservatorio posee un espacio de Extensión y Difusión Institucional (hoy Extensión y Comunicación Institucional), con una carga horaria de 6 módulos (horas reloj) semanales, a cargo de un/a gestor/a cultural. Este espacio se cubre con una situación de revista provisional, por medio de un concurso de difícil cobertura convocado de acuerdo con la normativa vigente.

El CMLG como territorio

¿Cuál es nuestro imaginario cuando pensamos en el CMLG como territorio? ¿Una polifonía de voces, de momentos, de expresiones, de diálogos, de espacios?

Si bien inicialmente habíamos partido de la noción básica enunciada de Olmos (2008), otros autores suman sus voces y nos permiten ampliar la mirada. El territorio, para Restrepo (1999), es entendido como categoría tanto biológica como social, y debe concebirse como un campo relacional, multivariado y temporalmente construido: desde la biología, donde delimita áreas de influencia y competencia entre especies, hasta las ciencias sociales, que lo reconocen como espacio de dominación, pertenencia y poder. Para esta autora, “aprender a leerlo y descifrarlo puede enseñar mucho sobre cómo resolver los problemas y los conflictos, las dudas y las incertidumbres que enfrentamos en el presente” (p.2). El territorio es un producto histórico y cultural que conserva rastros ancestrales y cotidianos, expresa la diversidad frente a procesos homogeneizadores y que configura sentidos de pertenencia.

La idea de un territorio dinámico encuentra sustento en la voz de De Certeau (2007), cuando sostiene que la legitimidad territorial se construye en la interacción cotidiana. Desplaza la atención desde el espacio entendido como contenedor físico o mero soporte institucional hacia el espacio como efecto y producto de prácticas cotidianas. Propone una distinción clave entre lugar y espacio: el lugar es una organización estable de posiciones mientras el espacio se produce en el acto, mediante las prácticas de los sujetos que lo recorren y rehacen. Esa producción del espacio es eminentemente práctica: caminar por la ciudad, consumir bienes, hablar en la plaza, realizar ritos domésticos son operaciones que transforman lugares en espacios habitados y significados

Para este autor, la ciudad no es solo un espacio estructurado y planificado por instituciones (arquitectos, urbanistas, gobiernos), sino que está viva a través de las prácticas cotidianas de los individuos que la habitan. Cada acción cotidiana, desde caminar hasta interactuar con otros, es una forma de apropiación y reconfiguración del espacio urbano. El peatón crea itinerarios singulares que subvierten la gramática espacial impuesta; en este sentido, el territorio aparece como suma de itinerarios, memorias y prácticas, no como límite fijo.

Para quien gestiona cultura en una institución educativa como es el CMLG, también es necesario entender, siguiendo a Villa (2024), este territorio, sus actores, recursos, saberes y conflictos, como una categoría en desarrollo que surge de diagnósticos locales y de la articulación entre la comunidad y la institución educativa. El territorio que explora esta autora también refiere a un espacio dinámico, no sólo concebido como espacio físico sino como un entramado dinámico de prácticas pedagógicas y sociales. En este territorio, el/la gestor/a cultural deberá desarrollar su praxis profesional, observando, escuchando, construyendo estrategias que respondan a las necesidades con flexibilidad.

Que veinte años, ¿no es nada?

Intentar adentrarnos en las cotidianidades del Espacio de Extensión y Difusión Institucional del CMLG en el devenir de estos veinte años nos lleva a reflexionar sobre la modificación que han sufrido los canales de difusión y comunicación. En las últimas décadas, nuestra sociedad vive una transformación digital que está impactando fuertemente en nuestra vida cotidiana y que nos enfrenta, ineludiblemente, a cambios que continuamente crecen y se aceleran. La vida hoy, como manifiesta Gómez Cruz

(2022), es digital y en este ámbito es donde se desarrolla una buena parte de nuestra existencia. La tecnología está en los hogares, las escuelas, los trabajos, el banco, las compras online y los turnos médicos, entre otros lugares.

Estas transformaciones han ido también modificando las relaciones interpersonales, ya que nos comunicamos instantáneamente por redes sociales, correo electrónico o WhatsApp sin tener la necesidad de encontrarnos presencialmente. Y también, navegando en la web, tenemos acceso a enormes cantidades de información, generalmente gratuita, de manera inmediata. Nos hemos vuelto, paso a paso, dependientes de estas nuevas tecnologías.

Los avances tecnológicos han modificado las interacciones humanas a pasos agigantados. La comunicación entre personas de todo el planeta se volvió inmediata y frecuente, y esto ha facilitado el intercambio de todo tipo de bienes, servicios y también de prácticas culturales. Hoy estamos permanentemente conectados/os, ya sea a través de nuestros dispositivos celulares o nuestras computadoras. Online nos enteramos de las noticias, trabajamos, desarrollamos una vida en redes sociales, muchas veces compartiendo cuestiones de nuestra vida privada, entre otras cuestiones. Gran parte de la vida cotidiana transcurre en las redes, que constituyen según Bruno (en Rodríguez, 2018), “la base de ejercicio de una vigilancia “distribuida e inmanente” (p.21). Distribuida porque el individuo lleva consigo lo que lo vigila y a través del cual se lo puede también vigilar, e inmanente porque al transformar cualquier interacción en dato, los sistemas de vigilancia encuentran registrado cualquier aspecto de la vida social.

Nuestra cotidianeidad está hoy invadida por los dispositivos electrónicos, la Web, las redes sociales, el WhatsApp. Llevamos de algún modo una doble vida, vivimos simultáneamente en dos mundos: el real y el virtual. En el segundo, nos manejamos con dinámicas diferentes: somos amigos de personas desconocidas y nos likeamos para demostrar presencia y relación, le damos autoridad inmediata a la palabra de quienes opinan sobre temas diversos como la excelencia y utilidad de un producto o la

ventaja de invertir en algún proyecto, solemos creer en información sin investigar la veracidad de sus fuentes. Parece que nos movemos con libertad por este ciberespacio que nos encuentra a todas/os, pero a la vez estamos siendo observada/os y controladas/os sin que reparemos en esto.

En esta realidad del siglo XXI, la difusión de actividades y noticias pasa por las redes sociales o por la web, que se han transformado en herramientas estratégicas de información y conexión, otorgando visibilidad a las actividades y novedades de la vida institucional.

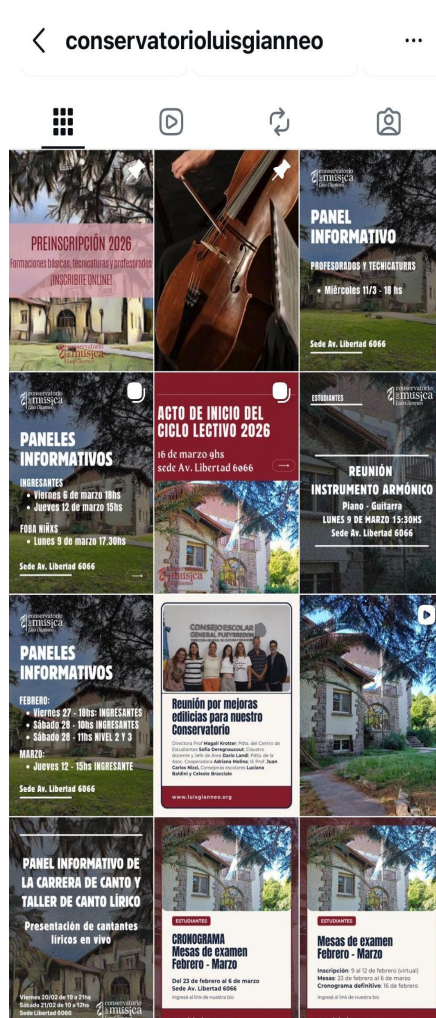


Figura 4:

https://www.instagram.com/conservatorioluisgianneo?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh

=ZDNIZDc0MzIxNw==

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

Objetivos

General

- Interpretar las experiencias de la gestión cultural en el Conservatorio de Música Luis Gianneo, institución de Educación Artística Superior de Mar del Plata, Argentina

Específicos

- Analizar las maneras en que las/os gestoras/es configuran su actividad profesional en instituciones de Educación Artística Superior
- Relevar el valor que las y los docentes de la comunidad educativa otorga al aporte de la gestión cultural en una institución de Educación Artística Superior de Mar del Plata
- Comprender la potencia de estos procesos en la inserción de la gestión cultural a partir de estas experiencias

Instrumentos de esta investigación

Esta tesina se inscribe en el marco de la investigación cualitativa, actividad localizada en un tiempo y lugar que “ubica al observador en el mundo” (Denzin y Lincoln, 2011, p. 48), y responde a una perspectiva hermenéutico - dialéctica (Guba y Lincoln, 2012). Este tipo de investigación implica la producción de materiales empíricos como las historias de vida, las entrevistas, las experiencias personales, textos e imágenes, entre otros. En concordancia, quien investiga actúa como un bricoleur, desplegando un abanico de prácticas interpretativas (Denzin y Lincoln, 2011).

En la investigación cualitativa, según sostiene Vargas Jiménez (2012), existen varias técnicas de colecta de datos que permiten obtener información sustentada en las creencias, percepciones, opiniones, vivencias de los/las participantes. Este autor reporta que Denzin y Lincoln consideran que la entrevista es una conversación, que es el arte de realizar las preguntas y de escuchar las respuestas. Porque la entrevista se construye, para Sierra (1998), a partir del derecho a la pregunta. Por su parte, Nahoum (reportado por Sierra, 1998) sostiene que la entrevista es un intercambio verbal entre el entrevistador y el entrevistado, una ayuda para reunir datos durante un encuentro privado y cordial. Durante el mismo, una persona se dirige a otra, da su versión de los hechos y responde a preguntas vinculadas con un problema específico.

En concordancia, Ruiz (2006) la define como una “conversación verbal” (p.2) entre dos o más personas con la intención de obtener información sobre un tema específico. El entrevistador es el sujeto promotor que controla la situación y el entrevistado es el sujeto activo, la fuente de información. Por este motivo, considera que la relación entre los interlocutores es asimétrica. Para esta autora, la entrevista es flexible y dinámica y “se asemeja a una conversación en la que el instrumento de investigación es el propio investigador y no los protocolos o formularios utilizados” (p.3).

En el devenir de esta investigación, realizamos entrevistas en profundidad al primer gestor cultural que ocupó el espacio en el CMLG (JPS), a la actual gestora cultural (LDF) y a la directora del establecimiento educativo (MK). Para desarrollarlas, elaboramos tres guiones diferentes. Las entrevistas de JPS y LDF tuvieron una duración aproximada de 45 minutos, la de MK fue bastante más breve. El consentimiento informado correspondiente ha quedado registrado de manera oral en cada grabación, y puede escucharse al finalizar la misma, antes de despedirnos. Estos audios y sus transcripciones se encuentran en el Drive consignado en el Anexo, y a los efectos de las citas textuales se indicará una E de entrevista, luego las iniciales de la/el entrevistada/o y el número de página correspondiente.

Por haber sido participante directa de la primera experiencia de gestión cultural llevada a cabo en el CMLG mientras fui su directora, la primera acción a desarrollar fue la elaboración de un relato autobiográfico. Allí intenté componer datos que me permitieron situarme nuevamente en el territorio, el contexto y el momento histórico. La narrativa en letra azul da cuenta de este recorrido por mi historia.

Paralelamente, iniciamos una compilación y un análisis del corpus documental que nos permitió construir el marco conceptual del tema de estudio. JPS, además de ser uno de los entrevistados, nos compartió el proyecto con el que concursó y ganó el cargo del Espacio de Difusión y Extensión en el año 2006. Este valioso material pasó a integrar el corpus documental de este trabajo y será referenciado como Proy. JPS⁷. También integraron este corpus Resoluciones y Disposiciones de la DEA, el Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires, la Ley Nacional de Educación Nº 26.206/2006 y documentos visuales como fotografías, programas de audiciones, ciclos de conciertos, afiches y flyers anunciando diversas actividades que fueron subidos a las redes institucionales.

Con la intención de relevar sus voces, invitamos a un grupo de treinta docentes en actividad en el CMLG (que fueron nominados D1, D2, D3, D4, etc.) a realizar una

⁷ En Anexo

encuesta individual y anónima sobre el Espacio de Extensión y Difusión Institucional y las actividades de la gestora a cargo del mismo, a través de un Formulario de Google. Esta herramienta permite crear, editar y compartir formularios en línea, cuyas respuestas se almacenan en Google Drive y se exportan a una planilla de Excel. La intención de la misma fue la de conocer los testimonios de las/os docentes sobre algunas cuestiones puntuales vinculadas con las prácticas del espacio de gestión cultural del CMLG.

El formulario se estructura en cinco secciones, que se iban habilitando de acuerdo a las respuestas que consignaba quien lo completaba, razón por la cual algunos formularios resultaron más breves. Toda la información relevada se encuentra en el Drive consignado en el Anexo, a los efectos de las citas textuales, se consignará FG de Formulario Google antes del número de página correspondiente.

CAPÍTULO 3 : POLIFONÍAS Y CONTRAPUNTOS

Caminante no hay camino, se hace camino al andar

Machado, A ⁸

Algo de (mi) historia

Cuando cumplí once años, y luego transitar un camino por varios lenguajes artísticos en el Club Musical para niños ⁹, decidí que quería dedicarme a la música y empecé a estudiar piano en el Conservatorio de Música Luis Gianneo de la ciudad de Mar del Plata, Argentina.

A medida que fui creciendo, me involucré cada vez más con la vida institucional del Conservatorio: mientras estudiaba los Profesorados, fui parte del Centro de Estudiantes y también Tesorera de la Asociación Cooperadora. No solo la música, sino también su enseñanza comenzaron a ocupar mis días apasionadamente y, unos años antes de egresar como Profesora Superior de Piano y como Profesora Superior de Educación Musical, ya era parte del equipo docente de la institución. Siguió etapas de pleno disfrute, llenas de música y estudio, conformando grupos con profesionales

⁸ <https://www.espoesia.com/poesia/antonio-machado/caminante-no-hay-camino-antonio-machado/>

⁹ Proyecto de educación por el arte que se desarrolló en Mar del Plata durante los años '70.

motivadas/os por mejorar la calidad de nuestras clases, nuestra música, nuestra enseñanza.



Figura 5: audición de graduación en Villa Victoria, 1989. Archivo personal

Luego de vivir y disfrutar el aula exclusivamente como docente por unos quince años, llegaron los cargos de gestión institucional: Jefa de Área, Regente y finalmente Directora (entre el 2006 y el 1 de enero de 2010, cuando renuncié y volví a mi cargo de profesora). Durante esos tiempos, compartí la gestión con un equipo de conducción que, según considero, fue uno de los más creativos y proactivos con los que he trabajado. Fueron años intensos, desbordados de propuestas y proyectos. Las/os integrantes de este equipo éramos nueve: directora, vicedirector, regente y seis jefas/es de área de los diferentes niveles y carreras, y toda/os continuábamos en formación como músicas/os y como educadoras/es con la misma pasión que

sosteníamos cuando éramos estudiantes. Algunas/os cursábamos también estudios universitarios vinculados con la educación y con la gestión cultural.

Recuerdo con particular detalle uno de nuestros encuentros semanales: debatíamos sobre la extensión institucional cuando empezamos a imaginar la apertura de un espacio de difusión y extensión institucional a cargo de un/a gestor/a cultural. Uno de los integrantes del equipo era graduado de la Tecnicatura Universitaria en Gestión Cultural (TUGC) de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (FAUD), y varias de nosotras ya estábamos muy entusiasmadas con iniciar la carrera (de la que, por cierto, nos graduamos unos años después); seguramente esta mirada aportó elementos fundantes en el proceso de decisión y definición de este espacio novedoso en la institución.

Un tiempo después, y ya durante mi gestión como Directora, pudimos concretar el proyecto y seleccionar mediante un concurso de difícil cobertura a quien sería el primer gestor cultural del Conservatorio. Este nombramiento no solo impactó ampliando el organigrama institucional, sino que nos abrió un nuevo camino a partir de la incorporación al equipo de una nueva mirada profesional.

Con posterioridad, se concursaron cargos similares, aunque con características propias, en las otras tres instituciones de Artística Superior dependientes de la Dirección de Educación Artística (DEA) de la Provincia de Buenos Aires de la ciudad de Mar del Plata: el Instituto del Profesorado de Arte IPA Adolfo Ábalos, la Escuela de Artes Visuales Martín Malharro y la Escuela de Cerámica Rogelio Yrurtia. Todos estos espacios se sostienen hoy en actividad, luego de veintiséis años.

Primavera de 2006

El TUCG y Prof. Juan Pablo Santandreu (JPS) fue el primer gestor cultural que, por concurso de difícil cobertura, se hizo cargo del flamante Espacio de Extensión y Difusión Institucional del CMLG. Tal como comenta en su entrevista, es graduado de la TUCG de la FAUD y de dos diplomaturas de posgrado, una en FLACSO¹⁰ y otra en la Universidad de Barcelona (España), además de ser Profesor Superior de Educación Musical y Profesor de Piano egresado del CMLG.

En el 2006, el Conservatorio recibió un grupo de horas para afectar a las actividades de extensión institucional, y en ese momento, según afirma JPS en su entrevista, se decidió incorporar el Espacio. Esto fue algo absolutamente novedoso, porque el CMLG ya venía haciendo muchas acciones de extensión y difusión institucional, como la firma de acuerdos con otras instituciones u organizar conciertos en diferentes ámbitos o en otras escuelas, pero la creación de “el cargo y el marco para que esto de alguna manera se estructurara” (EJPS, p. 2) fue algo diferente.

El proyecto que presentó JPS para la cobertura de este espacio en la “primavera de 2006”, según reza la fecha consignada en su escrito (Proy.JPS, p.14), fue un manuscrito con colores, dibujos y distintas caligrafías. En el cuerpo del trabajo, el autor justifica esta elección manifestando que la misma es “más visceral y menos frío” (Proy.JPS, p.1), y que esta propuesta forma parte “de mi proyecto de vida. Y como es tan cercano, tan familiar, casi tan íntimo diría, va a mano alzada” (Proy.JPS, p.2). En su entrevista, nos comentó que la idea embrionaria del proyecto fue (y vuelve a utilizar este término) muy visceral, como intentando gritar que él era la persona que se necesitaba para este cargo y así lograr que el jurado lo eligiese. Consideró, además, que si bien tenía contenido, su presentación fue sumamente informal, con muchos gráficos al estilo de

10 FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

Toni Puig¹¹ en sus libros, autor que, según entendemos, está fuertemente vinculado con la Diplomatura que JPS realizó en la Universidad de Barcelona.

Al iniciar el texto, JPS nos relata su historia en el CMLG. La misma incluye sus épocas de estudiante, su paso por el Centro de Estudiantes, la Asociación Cooperadora, las cátedras, la Jefatura de Área, es decir, desde que era un niño hasta el momento de escribir el proyecto. Evidentemente, en el momento de imaginar sus futuras acciones como gestor cultural, conocía profundamente las dinámicas institucionales, ya que había tenido oportunidad de vivir el CMLG habitándolo desde diferentes roles y espacios.

Tal como relata en su entrevista, tuvo la oportunidad de insertarse laboralmente de manera inmediata al terminar sus estudios. Luego de su graduación, se incorporó prontamente al plantel docente de la cátedra de piano y de algunas asignaturas grupales de la FOBA y los Profesorados. En el 2006, cuando se presentó a este concurso, hacía varios años que era profesor y Jefe de área de la FOBA en el CMLG.

Su proyecto estuvo orientado a un trabajo colaborativo, refiriéndose a una “cocreación- cogestión- coplanificación” (Proy.JPS, p.4), a “trabajar con otros” (Proy.JPS, p.5). En su entrevista, nos brindó interesantes elementos respecto a cómo desarrolló este trabajo colaborativo, por ejemplo, con sus estudiantes de la materia Diseño de proyectos en cultura y educación, co-creando durante los siete u ocho años en que ocupó el cargo¹², proyectos vinculados con temas diversos. Entre ellos podemos mencionar la creación de indumentaria, el relevamiento de la historia institucional del Conservatorio, programas de radio, conciertos, viajes de intercambio entre grupos del Conservatorio y grupos de otras instituciones, Festival internacional de piano, grabación de un compacto con obras inéditas para la enseñanza de niños de guitarra. JPS considera que desde el espacio de Extensión y Difusión, no lo hubiera podido generar todo esto solo y que fue el resultado de los sueños de sus estudiantes.

¹¹ Se refiere a Toni Puig Picart

¹² Al jubilarse JPS, el concurso para cubrir el Espacio fue ganado por un Profesor del CMLG, gestor empírico, quien ocupó este lugar por otros siete años hasta su retiro.

Encontramos en esta situación un paralelismo con la voz de Chavarría (2017), a la que nos referimos previamente, cuando sostiene que el/la gestora cultural en la escuela no trabaja sola/o, sino con las/os profesoras/es transversalmente a las asignaturas.

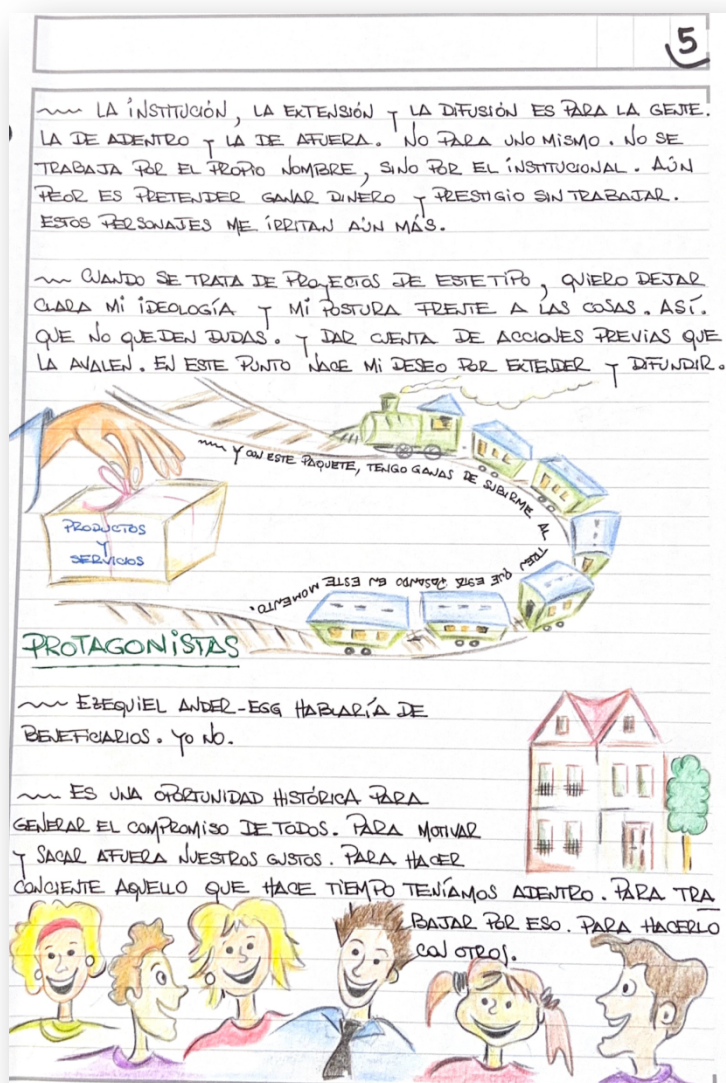


Figura 6: página del Proyecto de JPS (Proy.JPS, p.5)

En el momento de reflexionar sobre la formación que le dejó la TUCG de la FAUD, JPS es categórico en afirmar que “me partió la cabeza, me la abrió” (EJPS, p. 4). Para él, quien gestiona cultura “tiene que ser culto” (EJPS, p.4), aludiendo por culto a una persona que tenga “una cultura general que le permita interactuar con instituciones, con grupos de personas, con intereses casi infinitos” (EJPS, p.4). Que no esté circunscripta a una sola disciplina, área o tipo de formación, sino a alguien que pueda ponerse en el lugar del otro, que pueda escuchar, interpretar y brindar las herramientas que el otro (el ciudadano, el grupo de personas, la institución) necesita para gestionar. Quisiéramos evitar poner en tensión esta idea de “culto” o de la “cultura general”, como derivaciones de la categoría cultura y sus definiciones más actuales, por ser un tema complejo que excede lo planteado en esta investigación. Sin embargo podemos, con una mirada más amplia, establecer algún punto de contacto con la voz de Vich (2021) cuando sostiene que la formación de el/la gestor/a cultural “debe ser interdisciplinaria, porque el problema de la cultura es siempre transversal y no se explica sólo en términos ‘culturales’” (p.23). Es decir, la cultura atraviesa y se relaciona con múltiples ámbitos de la vida social. Por su parte Olmos (2008), al reflexionar sobre la eficiencia de quien gestiona cultura, considera que “el carácter pluridisciplinario de las tareas hace imprescindible un grado elevado de formación tanto en alguna disciplina humanística como en gestión” (p.131).

La TUCG lo transformó en un experto en la redacción y elaboración de proyectos, y le permitió desarrollar la estrategia del trabajo en grupo, conformar equipos de trabajo. En este sentido, uno de los faros hacia donde orientó su labor fue la idea de trabajar con “un proyecto real, un proyecto que se pudiera hacer” (EJPS, p.3). Dado que el espacio tenía una carga horaria semanal de seis horas reloj, cada año debía dejar afuera muchas propuestas, muchas ideas. Porque el desarrollo, la puesta en marcha de cada una de ellas consumía horas de trabajo, de reuniones, de trabajo en equipo.

Hoy, a la distancia y haciendo un recorrido por todo lo concretado durante su gestión, JPS considera que hay algunas cuestiones que le quedaron pendientes. La

primera, y quizás en una comunión personal entre el docente y el gestor cultural, se refiere a que el Conservatorio tenía y sigue teniendo una deuda pendiente en la formación de auditores¹³, que “desde un ámbito de gestión y difusión institucional, en contacto con el plano académico y con el plan de profesorado y demás, por ahí se podría haber aggiornado” (EJPS, p.6). También manifiesta que quedó pendiente la idea de generar acciones para la construcción de una sala de conciertos en sede Libertad y de profundizar el trabajo en relación con los acuerdos interinstitucionales, por ejemplo, con la Municipalidad, la Orquesta Sinfónica y la Banda, de investigación con universidades.

Acuerdo interinstitucional

Al finalizar la entrevista con JPS, nos quedamos compartiendo algunas ideas y recordamos el primer acuerdo interinstitucional que se había gestionado desde el Espacio de Difusión. Unos días después de esta conversación, escribí unas líneas al respecto y se las envié por WhatsApp. Recibí como respuesta una serie de audios de JPS con información sobre este proyecto que se encuentran en el Anexo y se referirán como AE JPS.

El Conservatorio, en el 2006, no tenía un isologo¹⁴ institucional que permitiera identificarlo y que visualizara su identidad. Habíamos debatido sobre este tema en nuestras reuniones de equipo de conducción y coincidíamos en que contar con un

¹³ Se refiere a la formación del público que asiste a escuchar música en vivo.

¹⁴ Un isologo es un símbolo gráfico que combina una imagen (isotipo) y una palabra o letra (logotipo) para representar a una empresa, producto o servicio de manera única y reconocible.

<https://www.arimetrics.com/glosario-digital/isologo>

símbolo gráfico que representara a la institución era una necesidad, algo fundamental. Cuando JPS inició su gestión en el Espacio de Difusión y Extensión Institucional, uno de los primeros proyectos concretados fue la firma de un acuerdo interinstitucional con la Escuela de Artes Visuales Martín Malharro para el diseño de un isologo para el CMLG.

Este acuerdo permitió un trabajo conjunto entre Espacio, los Equipos Directivos de ambas instituciones y algunas cátedras de diseño de la Escuela de Artes Visuales. Se organizó un concurso planteado por etapas, con una duración prevista de un semestre aproximadamente, tal como relata JPS en sus audios (AE JPS). La primera de estas etapas consistió en la presentación de un desarrollo teórico elaborado por las cátedras de diseño, que establecía vínculos entre el isologo institucional como producto final y la carga de contenidos que debía llevar.

Quienes participaron de este concurso, hicieron visitas al Conservatorio, recorrieron sus instalaciones y entrevistaron al personal y a las/os estudiantes. Finalmente, luego de transitar varias etapas, se presentaron unas 24 o 26 producciones entre las que se seleccionó un ganador, que fue el isologo que finalmente adoptó el CMLG, y dos menciones (AE JPS). Con todos los trabajos participantes se organizó posteriormente una muestra en la sede Libertad del CMLG.



Figura 7: Isologo del Conservatorio de Música Luis Gianneo

<https://www.luisgianneo.org/>

Lo interesante de este primer y fundante acuerdo, según considera JPS (AE JPS), fue que dio lugar a posteriores acuerdos anuales entre ambas instituciones, llamados acuerdo interinstitucional. El convenio consistía en acciones participativas, donde la Escuela de Artes Visuales aportaba cuestiones de diseño gráfico y el CMLG participaciones musicales en algunos eventos que ellos organizaban. Desde el Espacio de Difusión y las cátedras de diseño vinculadas, se redactaba un documento con la calendarización de estas acciones, que posteriormente, dando su acuerdo, era firmado por las Direcciones de ambos establecimientos. Esta rutina se desarrolló durante alrededor de siete años, hasta que cambió la dirección de la Escuela de Artes Visuales y los nuevos directivos optaron por no continuar con estos acuerdos.

El trabajo sobre el isologo, durante estos años de colaboración interinstitucional, continuó por un camino de desarrollo. JPS recuerda que el objeto principal de trabajo siempre fue la gráfica para la Semana Musical Rego, que involucraba “los complejos programas de audiciones, siempre un desafío, digamos, desde el punto de vista técnico y desde el punto de vista de cómo realizar un diseño con tanta, tantísima información como contenía la Semana Rego y siempre con un presupuesto acotado que teníamos para gastar en esta producción gráfica” (AE JPS p.2). Al mismo tiempo, se trabajaba con los flyers, los afiches y los banners, es decir con todo el conjunto de piezas gráficas necesarias para el desarrollo de este ciclo. Se sumó un trabajo gráfico similar para otros proyectos del CMLG, como las audiciones de los ciclos de invierno, primavera y otoño. Es importante recordar que en esas épocas, toda la tarea de difusión, comunicación y registro de estas actividades se hacía en papel, ya que las redes sociales estaban apenas iniciando su desarrollo¹⁵.

¹⁵ Facebook inició en el 2004, X en el 2006 e Instagram en el 2010 . <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/redes-sociales-origen-historia/>

También, según recuerda JPS (AE JPS), se realizó durante estos años un proyecto de señalética y se hicieron diseños de indumentaria, particularmente unas chombas y buzos para las infancias.



Figura 8: Colación de grado.
<https://avmartinmalharro.edu.ar/blog/?p=248>

Nuevas voces, nuevos cantos

La Lic. Lucía De Falco González (LDF) es la gestora cultural que hoy, luego de un concurso de difícil cobertura, está a cargo del Espacio de Extensión y Difusión Institucional del CMLG. Al igual que JPS, es graduada de la FAUD pero como Licenciada en Gestión Cultural y tiene un posgrado en FLACSO en Gestión Cultural y Comunicación. Además, es Técnica en periodismo y ha realizado capacitaciones en ESI y la Ley Micaela. Es docente de la FAUD, con un cargo de JTP¹⁶ en Políticas Culturales Comparadas y en la asignatura electiva Gestión Cultural y Comunicación, y en un secundario de adultos, y trabaja con infancias y adolescencias en un espacio comunitario de mujeres de la comunidad gitana. Paralelamente, participa como gestora cultural independiente en otras actividades y proyectos.

Su camino personal en el 2021, cuando presentó el proyecto para concursar por el Espacio, era muy diferente al de JPS. Según nos comenta, tenía bastante material escrito sobre gestión cultural y diferentes temáticas relacionadas con la música porque su tesina de grado había sido sobre sellos musicales de gestión colectiva. Además, había realizado el encuentro *Eufónica* sobre el sector musical, colaboraba con Música por la Identidad desde el 2011 y, si bien no toca “ningún instrumento, o toco todos mal” (ELDF, p.7), no estudió música “desde lo académico o desde la educación formal” (ELDF, p.8), y nunca había sido estudiante en el Conservatorio. En el momento de ganar este concurso, trabajaba en la Escuela de música del Colegio Idra, donde se desempeñaba en un cargo con múltiples funciones de gestión, administración y preceptoría.

La primera vez que LDF recorrió el edificio de la sede Libertad del CMLG (donde actualmente desarrolla su trabajo semanal), fue el día de su designación. Quienes ocupaban en ese momento los cargos de dirección y secretaría, la acompañaron

¹⁶ Jefa de Trabajos Prácticos

durante los primeros meses y le hicieron las indicaciones necesarias para encaminar su gestión. Las primeras acciones consistieron en empezar a recopilar y escribir la historia del CMLG y trabajar en cuestiones de comunicación dirigidas a conseguir la contraseña y actualizar el Facebook y abrir un Instagram institucional. Al poco tiempo, llegó el Ciclo Rego¹⁷, para cuya organización contó con la ayuda de la secretaria, ya que LDF manifiesta que “no tenía ni idea ni cuántas carreras había, ni de qué era el Ciclo Rego, ni de quién era Rego, nada” (ELDF, p.8).

A pesar de estas situaciones, LDF percibe que se apropió rápidamente del espacio y de sus características. Al enunciar las cualidades imprescindibles que debe tener un/a gestor/a cultural para cumplir su rol con eficacia, Olmos (2008) se refería justamente, entre otras, a la “sensibilidad para percibir al otro” y a la “capacidad de adaptación y organización: indispensable para adecuarse a realidades cambiantes, a equipos de trabajo (los gestores individualistas se agotan rápido)” (p.135).

Con el paso del tiempo, LDF considera que su cargo ha ido evolucionando y que hoy, luego de casi cinco años de trabajo, conoce mucho más sobre el CMLG, por lo que puede manejarse con mucha más independencia. Entre otras cuestiones, modificó parte de su horario para estar tres horas en la sede Libertad los días martes¹⁸ y de este modo tener más contacto y vínculo con las/os Jefas/es de área, y otras tres horas los días jueves. Comenzó también a gestionar espacios para audiciones externas y para muestras, a colaborar con la Comisión de Género (que hoy, según nos comenta, está inactiva) y a encargarse de la comunicación y difusión institucional en las redes sociales del Conservatorio. Para las audiciones externas, o algún concierto específico, mantiene un vínculo fluido y directo con las salas de la Provincia de Buenos Aires, como el Teatro Auditorium Centro Provincial de las Artes y el Museo Mar pero no así con el Teatro

¹⁷ La Semana Manuel Rego del CMLG comenzó en el 2008, con el propósito de compartir con la comunidad los trabajos de las cátedras de producción musical de las FOBAs, Tecnicaturas y Profesorados. Lleva su nombre en homenaje al Maestro Manuel Rego, destacado pianista marplatense, quien fue uno de los profesores fundadores del CMLG. <https://www.luisgianneo.org/actividades-de-extension/ciclo-manuel-rego/>

¹⁸ Los martes a la mañana se desarrollan, desde hace mas de 30 años, las reuniones del equipo de conducción institucional.

Municipal Colón. Al ser el CMLG una institución dependiente de la Provincia, intenta por decisión personal y profesional, articular en lo posible con las salas provinciales. Todo esto conforma una realidad muy importante, porque como manifiesta Vich (2014) , un/a gestor/a cultural es “un activista que debe estar muy integrado con las problemáticas locales y, a partir de ellas, realizar su trabajo” (p.93).

En este sentido, y en referencia a todo el tiempo que le insume, por ejemplo, responder a los mensajes de Instagram y Facebook que se reciben diariamente y armar las placas para comentar alguna actividad o noticia, LDF considera que su tarea equivale “como dos funciones fusionadas que obviamente se relacionan un montón” (ELDF, p.9). Si bien acuerda con que la gestión cultural y la comunicación están vinculadas, considera que en una institución como el Conservatorio sería necesario disponer del doble de la carga horaria o tener dos cargos de seis horas cada uno para poder llevar adelante las acciones de extensión y las de comunicación. Este vínculo queda en evidencia al recorrer el Instagram institucional, que ella gestiona, donde se identifica, por ejemplo, un único estilo de diseño y comunicación que permite ser asociado implícitamente con una identidad institucional. También articula con el Encargado de Medios (EMATP¹⁹) para actualizar la estética y la información subida a la Web oficial, entendiendo que mantener esta página actualizada también reditúa favorablemente en su trabajo.

En cuanto a la organización de su trabajo, tiene una calendarización con algunos eventos fijos como las mesas de examen, el Ciclo Rego, la Semana de las Artes²⁰, la Semana de la Música Contemporánea, la inscripción, la Muestra Educativa, y año por medio la Colación de Grado. Muchas de sus actividades surgen en lo inmediato, sobre todo cuando se trata de difundir actividades, por esto considera que “más allá de resolver, y reactivamente a las cosas que van surgiendo tener como más posibilidad de crear y de hacer el emprender propuestas desde cero desde el espacio”. Los años que no hay Colación, trata de hacer algún proyecto propio desde el espacio, el del año

¹⁹ EMATP: Encargado de Medios de Apoyo Técnico-Pedagógico.

²⁰ Semana impuesta por el Calendario Escolar de la Provincia de Buenos Aires.

2025 fue el intento del “cuerpo de graduados” (ELDF, p.10), ya que percibía que mucha gente que había estudiado en el Conservatorio al graduarse se alejaba, cuando podría acercarse a colaborar con distintas áreas como la Asociación Cooperadora. Esta convocatoria este año no prosperó, pero aparece como una acción muy potente, y probablemente pueda volver a proponerse en un futuro.

Reconoce que su paso por la TUCG y la Licenciatura en la FAUD le brindó importantes conocimientos vinculados con lo proyectual, particularmente con el diseño y la evaluación de la planificación estratégica, y con el desarrollo de la capacidad de resolución, que hoy le permite administrar la carga horaria y organizar sus acciones. Además de la calendarización institucional, y a partir de la convivencia y del diálogo con la comunidad, ha gestado una serie de proyectos que le gustaría poner en marcha, como la idea de revalorizar el jardín de la sede Libertad. En búsqueda de este objetivo, habían iniciado contactos con la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, de la UNMDP, pero finalmente no se concretó ninguna acción. Finalmente, las/os estudiantes de la Secundaria Agropecuaria, con quien articula el Conservatorio, concurrieron a la sede e hicieron y colocaron carteles con información sobre los árboles y las plantas. También tiene pensado que sería importante desarrollar algún tipo de acción de memoria, como la reparación histórica de los legajos de las/os estudiantes desaparecidos, que fueron víctimas del terrorismo de Estado. Otra idea se vincula con la catalogación de la casa de sede Libertad como patrimonio, quizás articulando por ejemplo con el Colegio de Arquitectos.

Para LDF es un paso importante para la gestión cultural que instituciones como el CMLG sostengan un espacio de extensión y difusión como este, pero considera que debería nombrarse como espacio de gestión cultural. Otra modificación propuesta se relaciona con la carga horaria, ya que con la idea de poder crear y motorizar más proyectos sugiere incrementarla tres horas, es decir pasar de seis horas semanales a nueve. También considera la alternativa ya mencionada de contar con dos cargos separados, uno de gestión cultural y otro de comunicación, que trabajen colaborativamente. Por último, expresa su deseo de sostener vínculos más cercanos y

fluidos con las/os profesores, estudiantes y el equipo directivo y de poder trabajar también, algún día de la semana, en la sede Dorrego.

Diálogo con la dirección

La Profesora Magalí Krotter (MK), egresada del CMLG como Profesora de Educación Musical, es, desde hace casi dos años, su Directora. Además de ser docente de la institución, integra el equipo de conducción desde el 2014, ya que ha ejercido como Jefa de Área, Regente y Vicedirectora. Cuando ingresó al equipo, según recuerda, el cargo del Espacio Extensión y Difusión institucional, con una carga horaria de seis módulos, estaba ocupado por quien era, además, el EMATP, cargo de veinte horas semanales, “entonces era como una tarea más en conjunto de lo que eran sus funciones y o sea, costaba un poco discriminar bien cada una de las actividades” (EMK, p.15). Cuando este docente se jubiló, los cargos por supuesto se concursaron separadamente y fueron cubiertos por dos personas con perfiles muy diferentes. Este hecho fue, para MK, algo muy beneficioso para la institución.

Sostener este Espacio en el tiempo continúa siendo una decisión institucional, ya que desde su creación se consigna en la Planta Orgánico Funcional (POF)²¹ del Conservatorio como seis módulos (horas reloj) de extensión institucional. Esto significa que no hay un cargo específico para cubrir estas funciones en el Estatuto del Docente de la Provincia de Buenos Aires Ley N° 10.579, sino que su continuidad depende de

²¹ La Planta Orgánico Funcional (POF) de una escuela es un documento que permite visualizar todos los cargos, horas y datos de la de la institución para realizar acciones administrativas. <https://abc.gob.ar/secretarias/sites/default/files/2025-03/ESPECIAL%20INSTRUCTIVO%20POF%20POFA%202025%20.pdf>

contar con horas de extensión disponibles y de la valoración y convicción institucional sobre la labor que se desarrolla desde estos espacios.

En este sentido, MK se muestra convencida de la necesidad de contar con este Espacio en el CMLG, y nos comenta que “se ha pedido un cargo más de gestor porque bueno, es necesario” (EMK, p.16), lo cual implica en realidad solicitar 6 horas de extensión más. Esta mayor carga horaria sería una alternativa interesante que impactaría en el desempeño de el/la gestor/a a cargo, ya que por sus actividades, la institución le necesita para gestionar salas, promocionar, difundir, organizar la colación de grado, manejar las redes sociales y algo de la información publicada en la web del Conservatorio.

Quien esté a cargo del Espacio trabaja en primera instancia y por un acuerdo interno establecido por el equipo directivo, según nos explica MK, con la Vicedirectora aunque siempre con la mirada final de la Directora que es quien supervisa lo que se va informando y demás cuestiones. Paralelamente, LDF puede comunicarse libremente con todo el personal, solo avisa previamente a MK que va a enviar información sobre determinado tema.



Figura 9 : <https://www.facebook.com/ConservatoriodeMusicaLuisGianneoOficial>

Este Espacio de Extensión y Difusión Institucional es, para MK, “el primer puente para ser visibles ante la comunidad” (EMK, p.17). Considera que si no tuvieran este espacio en funcionamiento en manos de un/a gestor/a, desde el equipo no podrían encargarse de cubrir todas las tareas que desempeña durante el año lectivo. Por esta razón, afirma rotundamente que “si o si lo necesitamos” (EMK, p.17).

Las voces de las/os docentes

Con la intención de comprender el valor que las y los docentes del CMLG otorgan al aporte de la gestión cultural en la institución, decidimos relevar sus voces. Enviamos a treinta docentes del Conservatorio, la invitación para completar el formulario de Google que obra como encuesta individual y anónima.

De las/os veintisiete docentes que lo completaron, cinco (D5, D9, D11, D21 y D25) manifestaron desconocer que el CMLG tiene en la actualidad un espacio de comunicación/gestión cultural a cargo de una gestora cultural. De las/os cinco, solo D9, D21 y D25 son docentes de instrumento en las FOBAs , y D9 además en los Talleres de extensión. D5 y D11 dictan clases en FOBA y en Tecnicatura y Profesorado, pero de otras unidades curriculares, por lo cual podríamos inferir que probablemente nunca han tomado contacto con la gestora para organizar actividades institucionales, o para participar en las audiciones de la Semana Rego u otras audiciones.

Sabés que el Conservatorio tiene un espacio de comunicación/gestión cultural a cargo de una gestora cultural?

27 respuestas

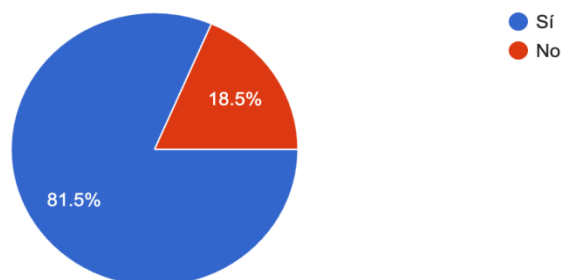


Figura 10

De los veintidós docentes que indicaron estar en conocimiento de la existencia del espacio de comunicación y extensión institucional a cargo de una gestora, sólo quince manifestaron conocerla, cinco no la conocen y dos no lo recordaban. Además, trece se relacionan directamente con ella para coordinar acciones y nueve no lo hace. Estimamos que probablemente lo hagan de manera indirecta a través del envío formularios de Google con la información requerida, o se comuniquen con intermediarias/os como las Jefaturas de área o la Vicedirección.

Conocés a la gestora cultural que se encuentra actualmente a cargo del espacio?

22 respuestas

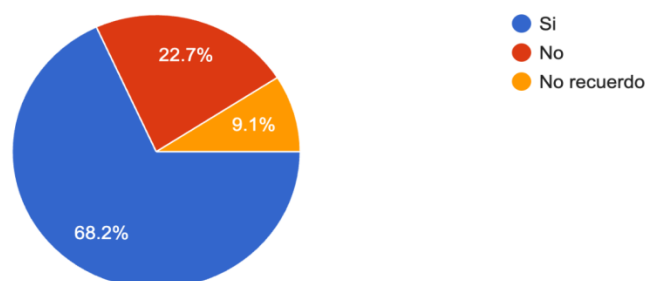


Figura 11

En cuanto a la pregunta ¿Podrías comentar alguna de estas tareas?, cuatro docentes manifestaron no conocer qué acciones realiza. Las dieciocho respuestas restantes refieren a la difusión en redes, las audiciones externas, la Semana Rego, la gestión de espacios, creación de flyers, “cuerpo de graduadxs” (D23), semana de las artes, salidas educativas, establecer vínculos con organismos, artistas o profesionales. Un(a) docente considera que es probable que la gestora haya tenido alguna participación para la confección del mural en la fachada del frente de Sede Libertad. Parecería entonces que, en su mayoría, las/os docentes vinculan a LDF con su accionar semanal en el CMLG.

El último punto del formulario les agradecía por haber participado y les invitaba a dejar comentarios, cinco docentes lo hicieron. D4 manifiesta que quien coordina este Espacio “es parte fundamental en el equipo de conducción”, mientras D22 considera que, por el trabajo que desarrolla quien ocupa este cargo en el Conservatorio, serían necesarias más horas ya que “se recarga todo el trabajo con diez horas” (en realidad en cargo tiene 6 horas semanales). D24 por su parte hace una referencia al área de gestión cultural en el IPA, considerando que funciona bastante mejor “unificando criterios de diseño gráfico, trabajando en las publicaciones en redes y la difusión de eventos”. Agrega que la gestora tiene una oficina propia y un horario bien definido, pero también aclara que esto es más sencillo (suponemos se refiere a la comunicación con la gestora) porque el IPA funciona en una única franja horaria y tiene una sede (en realidad tiene también un anexo). En una pregunta anterior, D26 también se había referido brevemente a la gestora cultural del IPA, considerando que su figura es mucho más visible que en el Conservatorio. Estos comentarios nos dejan una línea interesante a futuro que permitiría, considerando los contexto-s situados, seguir indagando sobre el desempeño de gestoras/es culturales en otras instituciones educativas en el nivel Artística Superior y en otros niveles del sistema educativo, en Mar del Plata y en otras ciudades de la Provincia de Buenos Aires o del resto del país.



Figura 12: Sede Libertad del Conservatorio, vista lateral desde calle Victoriano Montes
<https://www.0223.com.ar/nota/2024-9-21-19-31-0-el-conservatorio-y-sus-dias-dedicados-a-la-musica>

CAPITULO 4: CONCLUSIONES: DEVENIRES Y MIRADAS FUTURAS

Hilvanando ideas

Casi veinte años separan las gestiones de JPS y LDF en el CMLG. El Espacio de Extensión y Difusión, que tanto imaginamos y soñamos con el equipo de conducción en el año 2006, se ha ido transformando al ritmo de la institución y de la sociedad de este primer cuarto del siglo XXI. El Conservatorio que hoy mira y transita LDF no es el mismo que observó y vivió JPS, claro que no, pero si hay un elemento en común en sus trayectorias: la composición de su quehacer profesional en un territorio educativo con sus particularidades, tiempos, calendarizaciones y normatividades.

Cuando se presentaron al concurso para el Espacio, las trayectorias de JPS y LDF eran muy diferentes. Al elaborar e imaginar su proyecto como gestor cultural, JPS tenía ante sus ojos un mapeo propio y completo de la institución. En este sentido, encontramos un paralelismo con las reflexiones de Mariscal Orozco (2019b) cuando sostiene que los gestores culturales “deben partir del diagnóstico de la situación, y a partir de ahí definir un modelo de intervención que contribuya a generar o modificar las condiciones que hacen posible la solución a la problemática detectada, aplicando herramientas diferenciadas para tal propósito” (pp.39-40).

Este conocimiento institucional que evidencia JPS nos vuelve a poner en contacto con la voz de Yáñez y Mariscal Orozco (2021) cuando consideran, como ya manifestamos anteriormente, que la gestión cultural exige a la/el gestor/a ubicarse

críticamente en el contexto donde la misma se desenvuelve. Cuando JPS se presentó al concurso, lo hizo con un modelo de acción devenido de este análisis crítico construido durante años, sustentado en una observación realizada con diferentes cristales y cargado de un sentimiento de pertenencia muy potente (visceral, en sus palabras), y con algunas pinceladas de su mirada docente. LDF, por su parte, no contaba con demasiada información sobre el Conservatorio en el momento de su concurso, por lo que construyó su propuesta con otros elementos derivados de su trayectoria personal. La primera vez que entró al CMLG fue el día que comenzó a trabajar a cargo del Espacio, y por supuesto necesitó acompañamiento al inicio de su gestión. Sin embargo, hoy manifiesta conocer con mayor profundidad el territorio y este desarrollo se refleja indudablemente en sus ideas de proyectos a futuro, en la independencia con que se desenvuelve en su trabajo, en su lectura del territorio.

En su entrevista, LDF nos mencionó que realizó capacitaciones en ESI (Educación Sexual Integral) y la Ley Micaela (promulgada en 2019). Su formación y posicionamiento respecto a la perspectiva de género se refleja en sus acciones profesionales, como por ejemplo en su acercamiento a la Comisión de Género del Conservatorio, actualizando la agenda que se impulsa desde un movimiento mayor. Así como, entre otros temas, ella propone desarrollar un proyecto para trabajar con los legajos de las/os estudiantes del CMLG desaparecidas/os durante la última dictadura cívico-militar²², JPS se mostró interesado en la construcción de un auditorio y en el posicionamiento y las acciones del Conservatorio en la formación de auditores. Podríamos percibir que aflora algo relacionado con sus historias personales- relaciones sociales- líneas de vida que se refleja de algún modo en sus identidades profesionales. Navarro (2019) aborda este tema, al igual que otros autores como Yáñez Canal (2013). Sería interesante en el futuro, seguir reflexionando sobre este punto, y analizarlo con una profundidad que excede a lo propuesto en esta investigación.

²² El 20 de marzo de 2026, dentro de los actos conmemorativos por el Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia que organizó el equipo de conducción del CMLG, se impuso el nombre del Salón de la Memoria al aula 1 de la sede Dorrego, rindiendo homenaje a las/os cuatro estudiantes desaparecidas/os durante la última dictadura cívico-militar.

Hoy estamos revisitando la praxis de un gestor y una gestora cultural profesionales formados en las aulas de la FAUD, en este Espacio de Extensión y Difusión Institucional. Ambos destacan el uso de herramientas, estrategias de trabajo y de resolución de situaciones que se encuentran vinculadas con sus experiencias al cursar sus estudios universitarios y que resultaron fundamentales para organizar y llevar adelante su práctica profesional en el CMLG. Por su lado, JPS jerarquiza su experticia para la redacción y elaboración de proyectos y el desarrollo de su capacidad para trabajar en equipo. LDF también resalta todo lo vinculado con lo proyectual, con el diseño y la evaluación de una planificación estratégica, y suma el hecho de ser capaz de construir una buena calendarización que le permite optimizar el (escaso) tiempo con el fin de concretar múltiples acciones. En este sentido, podemos recuperar la voz de Navarro (2019), cuando manifiesta que quienes son profesionales de la gestión cultural “dan cuenta de saberes y prácticas expertas” y que “es a partir de la formación donde se facilita la capacitación funcional y las operaciones normativas al mismo tiempo” (p.81). Queremos aquí entonces jerarquizar el desenvolvimiento, la ductilidad y el profesionalismo de las y los graduadas/os de las carreras de gestión cultural de la FAUD, que les ha permitido insertarse laboralmente en un espacio particular como es una institución educativa de enorme matrícula como el CMLG.

Durante su entrevista, MK nos comentaba las múltiples tareas que desarrolla LDF, y la poca disponibilidad horaria del cargo, razón por la cual este año, desde el Conservatorio, se solicitaron²³ otras seis horas para reforzar la carga horaria del Espacio. Tanto JPS como LDF también expresaron en sus entrevistas que estas seis horas semanales no alcanzaban para desarrollar todo lo previsto. La situación de LDF parecería ser aún más apremiante en cuanto a los tiempos, porque ella está, además del desarrollo y puesta en marcha de otros proyectos, encargada de la difusión y la respuesta de mensajes en redes sociales y en la página web, actividades que en el 2006 no se desarrollaban desde el Espacio. Evidentemente, es muy complicado poder

²³ Por el momento, hasta el mes de febrero de 2026, la DEA no había autorizado este nuevo bloque de seis horas de extensión.

atender el abanico de proyectos y propuestas de la sede Libertad y sus tres anexos, cada uno con sus respectivas características territoriales, además de intentar poner en marcha otros proyectos propuestos desde el Espacio a partir de las lecturas efectuadas en el territorio, con esta carga horaria. Parece una solución muy atinada entonces la solicitud de un incremento horario efectuado por la dirección.

Analizando el devenir del área de difusión y comunicación institucional en estos veinte años, los cambios acontecidos son enormes. En esta era, la comunicación digital es imprescindible. Las redes sociales se han convertido en medios de comunicación y difusión fundamentales e interactivos. Inevitablemente pone en evidencia la desactualización de los planes de estudios de la TUGC y de la Licenciatura en gestión cultural de la FAUD en el área de la Comunicación y la Imagen. En este sentido, la formación como periodista de LDF es un plus importante, ya que le permite manejar con experticia el desarrollo de contenido. Paralelamente, debemos resaltar que el tiempo que dedica a estas actividades (que no existían allá por el 2006), le ocupa una importante franja de su horario semanal. En su entrevista, manifestaba que estar gestionando el Espacio implica trabajar dos cargos en uno, en alusión a uno de difusión y otro de gestión. La solicitud de la dirección del CMLG de otras seis horas semanales para el Espacio, podría fortalecer la idea de dividirlo en dos cargos: uno de difusión institucional y otro de Gestión Cultural. Sería deseable que, a futuro, esto se concrete.

Los vínculos interinstitucionales han sido una continuidad entre los proyectos desarrollados por JPS y LDF. La Escuela de Artes Visuales Martín Malharro, la Escuela Agropecuaria, el Centro Comunitario del Centenario, la Facultad de Biología de la UNMDP, el Teatro Auditorium, el Museo MAR han sido algunas de las articulaciones gestionadas. Este trabajo con instituciones de la ciudad, aparece como un continuo durante estos veinte años, visibilizando la labor de las cátedras del CMLG y brindando a sus estudiantes la posibilidad de desarrollo en diversas salas y ámbitos de calidad.

Un punto particular es la mirada de los/las docentes del Conservatorio en relación al Espacio. Mientras algunas/os desconocen la presencia del Espacio, otras/os saben

que funciona pero no a qué se dedica. Quienes dictan unidades curriculares vinculadas con las acciones que desarrolla LDF (Semana Rego, audiciones externas), conocen su gestión. Dos docentes realizan comparaciones con el modo de funcionamiento del Espacio en el IPA, coincidiendo que la gestora a cargo tiene mayor presencia y visibilidad en la institución. En este sentido, también LDF manifiesta que le gustaría tener un vínculo más fluido con profesores, estudiantes, padres, pero con su carga horaria semanal y las distintas sedes del Conservatorio, la situación resulta compleja. Esto podría también resolverse con la asignación de más horas, de manera que pueda realizar una mayor cohesión con toda la comunidad.

La presencia de gestoras/es culturales en las instituciones educativas, en este caso en el CMLG, parece potenciar las miradas de los equipos de conducción, docentes, estudiantes y comunidad en general, a partir del aporte de elementos, herramientas y el diseño de proyectos propios de la disciplina. El acompañamiento en cuestiones socio-comunitarias, la lectura de ciertas necesidades, las prácticas de mediación desarrolladas, el diseño de planes y proyectos, son algunas de las acciones que suman hacia las relaciones intrainstitucionales. LDF comentaba en su entrevista que el nombre del Espacio es de Extensión y Difusión Institucional, y que sería importante comenzar a hablar de Espacio de Gestión Cultural. Sería trascendente considerar este aporte a futuro, como forma de visibilizar la profesión y la tarea de el/la gestor/a cultural dentro de la institución.

Finalmente, podemos afirmar que se abren varias líneas orientadas a futuros estudios, con temáticas que incluyen las relaciones entre las historias personales-relaciones sociales-líneas de vida de las/es gestoras/es y su identidad profesional; la presencia de gestoras/es culturales y su praxis profesional en otras instituciones/niveles educativos en Mar del Plata y otras ciudades; el desarrollo de la praxis

profesional de las/os graduadas/os y la actualización/ revisión/ modificación de los planes de estudios de las carreras de gestión cultural²⁴ de la FAUD.



Figura 13: Sede Libertad Conservatorio de Música Luis Gianneo
<https://diarioelatlantico.com.ar/2024/11/13/127511/>

²⁴ La TUGC fue creada por OCS 2017/2000 y el Ciclo de Complementación Curricular para la carrera de Licenciatura en Gestión Cultural por OCS 709/2010.

A modo de coda

Esta investigación nos permitió poner en diálogo, con veinte años de diferencia, las experiencias del TUGC JPF y de la Lic. en GC LDF a cargo del Espacio de Extensión y Difusión Institucional en el CMLG. Ambos resolvieron un modelo de gestión, en resonancia con sus identidades profesionales y sus biografías, basado en la creación, construcción y desarrollo de su praxis profesional en el Conservatorio y atendiendo a las particularidades del territorio. Podemos coincidir, entonces, con los aportes de Mariscal Orozco y Yáñez Canal (2025) respecto a que la praxis de la gestión cultural se va construyendo a partir de las experiencias de los/las gestores/as.

Estas experiencias de gestión cultural profesional en instituciones educativas abren un campo laboral/profesional potente. La práctica de el/la gestor/a cultural desde adentro de las escuelas, estrecha los vínculos con la comunidad educativa, a la vez que facilita la lectura crítica del territorio. Retomamos y afirmamos, entonces, las ideas de Vich (2023) sobre la conexión que debe existir entre quien gestiona cultura y la realidad local, donde se vincula y se involucra construyendo conocimiento. El trabajo en equipo, la co-creación de proyectos de las/os gestoras/es con los equipos de conducción, las/os docentes, las/os estudiantes y las familias aparece como una llave dinámica de desarrollo y crecimiento tanto para la institución como para la común²⁵-idad.

²⁵ El procomún (o bienes comunes, commons, común) es, para Rowan, “la gestión y propiedad colectiva de recursos productivos” (pp.24)

REFERENCIAS

- Arreola Ochoa, V. y Mariscal Orozco, J. (Coordinadores). (2022). *Gestión cultural como campo académico: Trazos de su construcción disciplinar*. Universidad de Guadalajara.
- Barreno, C. (2025). Identidades culturales y arte en dialogo. Gestion Cultural y atencion a la diversidad en las escuelas públicas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 1880-1892. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3459>
- Bayardo, R. (2009). Los gestores culturales: nuevos profesionales en el sector cultural. *Summa Humanitatis*. Vol. 3 Núm.1 https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/summa_humanitatis/article/view/2327
- Bayardo, R. (2019). Algunas coordenadas de la gestión cultural en la Argentina. En Fuentes Firmani, E. y Tasat, J. (coords.). *Gestión cultural en la Argentina* (pp. 13 – 32). RGC libros.
- Bayardo, R. (2023). *Política, economía y gestión cultural*. RGC libros.
- Bonet, L. (2011). El perfil del gestor cultural en el s.XXI. <http://lluisbonet.blogspot.com.es/2011/01/identidad-y-evolucion-de-la-profesion.html>
- Chavarría, R. (2017). El gestor cultural en la educación básica. En Mariscal Orozco, J. *Apunte* 16. Universidad de Guadalajara https://www.youtube.com/watch?v=EtKOFOOBh2Y&t=39s&ab_channel=Jos%C3%A9LuisMariscalOrozco

- Cunha, M. (2008). Gestión cultural. Desafíos de un nuevo campo disciplinar en Piñón, F. (ed.). *Indicadores culturales* 2007. <http://untref.edu.ar/documentos/indicadores2007/Gestion%20Cultural%20Desafios%20de%20un%20nuevo%20campo%20profesional%20Maria%20Helena%20Cunha.pdf>
- De Certeau, M. (2007). *La invención de lo cotidiano. Artes de hacer*. Universidad Iberoamericana.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). *El campo de la investigación cualitativa. Manual de investigación cualitativa. Vol. I*. Gedisa.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa. Vol. IV*. Gedisa.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2015). *Introducción al Volumen IV. Métodos de recolección y análisis de datos*. Gedisa.
- Fuentes Firmani, E; Quesada, J. y Vovchuk, L. (2016). *Gestión cultural en Argentina. Perspectivas de investigación y desarrollo*. [https://www.academia.edu/30384206/Gestion Cultural en Argentina. Perspectivas de investigaci%C3%B3n y desarrollo](https://www.academia.edu/30384206/Gestion_Cultural_en_Argentina_Perspectivas_de_investigaci%C3%B3n_y_desarrollo)
- Fuentes Firmani, E. (2019). ¿Y eso con qué se come? Reflexiones sobre la gestión cultural. En Fuentes Firmani, E. y Tasat, J. (coords.). *Gestión cultural en la Argentina* (43-61). RGC libros.
- Gómez Cruz, E. (2022). *Tecnologías vitales. Pensar las culturas digitales desde Latinoamérica*. Puertabierta Editores.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (2012). Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes. En Denzin, N. & Lincoln, Y. (comps). *Paradigmas y perspectivas en disputa. Manual de investigación cualitativa. Vol. II*. Gedisa.
- Mariscal Orozco, J. (2006). Formación y capacitación de los gestores culturales. *Apertura. Revista de Innovación educativa*, (4), 56-73.

https://www.academia.edu/27839570/Formacion_y_capacitacion_de_los_gestores_culturales?nav_from=ce17a693-3302-40ad-b65f-587c21101082

Mariscal Orozco, J. (comp.).(2009). *Educación y gestión cultural. Experiencias de acciones culturales en prácticas educativas*. UDG Virtual.

Mariscal Orozco, J. (2015). La triple construcción de la gestión cultural en Latinoamérica. En *Telos* (vol. 17, núm. 1, pp. 96-112). Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99338679007.pdf>

Mariscal Orozco, J. (2019a). Gestión Cultural. Aproximaciones empírico-teóricas. En Mariscal Orozco, J. y Rucker, U. (ed.). *Conceptos clave de la Gestión Cultural. Enfoques desde Latinoamérica*. (Vol II., pp.162-186). Ariadna Ediciones.

Mariscal Orozco, J. (2019b). La caja de herramientas del gestor cultural. En Yáñez, C., Mariscal Orozco, J. y Rucker, U (ed.). *Métodos y Herramientas en Gestión Cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina* (pp. 29-45). Universidad Nacional de Colombia.

Mariscal Orozco, J. y Guerra Veas, R. (2022). *Revisión a la Gestión Cultural Latinoamericana*. RGC libros.

Mariscal Orozco, J. y Yáñez Canal, C. (2025). *La construcción de la gestión cultural. Hacia la definición de la episteme de una práctica social*. RGC.

Martinell Sempere, A. (2002). La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación. En *Pensar Iberoamérica / Experiencias, proyectos, redes...* (pp.73-91). Programalbermedia. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/357/Martinell-formacion%20gc%20en%20iberoamerica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martinell Sempere, A. (2023). *¿A dónde va la Gestión Cultural? Día 2*. https://www.youtube.com/watch?v=3DIgsqJBJ_E&ab_channel=VirtuamiUAMI

Méndez Medina, A y Orozco Heredia, M. (2012). De prácticas y consensos. La profesionalización de gestores culturales en Guadalajara. En Mariscal Orozco, J. *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones* (pp.73-84). UDGVirtual.

Mestres, A. (2009). *Gestión Cultural: es la cultura una nueva profesión?* https://www.youtube.com/watch?v=eM2luhu_X7k&ab_channel=catedraunesco-udg

Mestres, A. (2022). *Materiales de la cátedra Gestión Cultural*. Universidad Nacional de Córdoba.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2025). *La escuela como espacio cultural. Herramientas de gestión para las comunidades educativas*. OEI Chile <https://oei.int/oficinas/chile/publicaciones/la-escuela-como-espacio-cultural-herramientas-de-gestion-para-las-comunidades-educativas/>

Navarro, A. (2019). Reconstruyendo trayectorias profesionales de gestores culturales para pensar la profesión. En Yáñez, C., Mariscal Orozco, J. y Rucker, U (ed.). *Métodos y Herramientas en Gestión Cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina* (pp.74-99). Universidad Nacional de Colombia.

Olmos, H. (2008). *Gestión cultural y desarrollo, claves de desarrollo*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo. <http://www.cervantesvirtual.com/obra/gestion-cultural-y-desarrollo-claves-del-desarrollo--0/>

Olmos, H. y Santillán Güemes, R. (2023). *Educación y gestión en cultura*. Ediciones Ciccus.

Ramírez Ibáñez, N. (2019). *Ámbitos de acción de la gestión cultural en la asignatura de artes visuales. Aportes de la gestión cultural para el desarrollo de habilidades de apreciación, creación, reflexión, difusión y valoración del arte en enseñanza media en la comuna de Buin*. [Tesis de Maestría en Gestión Cultural, Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Postgrado].

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173331/ambitos-de-accion-de-lagestion-cultural.pdf?sequence=1>

Restrepo, G. (1999). *Aproximación cultural al concepto de territorio*.

<https://saed5986deb6a8939.jimcontent.com/download/version/1550932756/module/11184734297/name/Concepto%20Territorio.pdf>

Revista Gestión Cultural. (2004). Editorial <https://rgcediciones.com.ar/no-0-dossier-profesionalizar-la-gestion-cultural-ano-2004/>

Rodríguez, P. (2018). Gubernamentalidad algorítmica. Sobre las formas de subjetivación en la sociedad de los metadatos. En *Revista Barda*, 4(6), 14 – 35

Rowan, J. (2024). *Cultura libre de Estado*. RGC

Rucker, U. (2012). Profesionalización y asociatividad de gestores culturales en la Argentina. En Mariscal Orozco, J. (coord.). *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones*. (pp.143-158).UDG virtual.

Ruiz, A. (2006). Entrevista cualitativa: la conversación como forma de acceso al conocimiento. En *II Jornadas de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales*. La Plata. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/39236>

Santillán Güemes, R. y Olmos, H. (comp.) (2004). *El gestor cultural*. Ediciones Ciccus.

Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Paidós.

Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En Galindo Cáceres, L. J. (Coord.). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson. <https://alexcastilloblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/funcion-y-sentido-de-la-entrevista-cualitativa.pdf>

Vargas Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1): 119-139.

<file:///Users/marinaperlasaavedra/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaEnLaInvestigacionCualitativa-3945773.pdf>

Vich, V. (2014). *Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*. Siglo XXI Editores.

Vich, V. (2021). *Políticas culturales y ciudadanía. Estrategias simbólicas para tomar las calles*. Clacso.

Vich, V. (2023). *¿A dónde va la Gestión Cultural? Día 1*.
https://www.youtube.com/watch?v=vBANKlLuxug&t=11s&ab_channel=VirtualUAMI

Villa, A. (2024). *Pedagogía del territorio. Gestión educativa social y comunitaria. Proyección institucional extramuros*. Noveduc.

Yáñez Canal, C. (2012). La formación de gestores culturales: un camino por construir. En Mariscal Orozco, J. (coord.). *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones* (pp.109-122). UGC virtual.

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

Yáñez Canal, C. (2018). *Praxis de la Gestión Cultural*. Universidad Nacional de Colombia.

Yáñez, C., Mariscal Orozco, J. y Rucker, U. (ed.) (2019). *Métodos y Herramientas en Gestión Cultural. Investigaciones y experiencias en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia.

Yáñez, C. y Corcho Castaño, M. (2021). Investigar en la gestión cultural: hacia una estética del conocimiento. En Chavarría, R., Mariscal, J., Rucker, U. y Yáñez, C. (ed. y comp.). *Acercamientos metodológicos en gestión cultural. Aportes desde Latinoamérica* (pp.17-33). Ariadna ediciones.

Yáñez, C. y Mariscal Orozco, J. (2021). *Praxis y saber experiencial en la gestión cultural. Hermenéutica de una práctica*. Ariadna Ediciones.

Yopan Fajardo, J., Radilla Romero, M. (2022). Bases conceptuales y metodológicas para la gestión cultural en instituciones de educación superior. Caso Universidad Autónoma de Guerrero. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. (Vol 13; N° 24, pp.239-258)

Documentos

Ley de Educación Nacional N° 26206/06
<https://abc.gob.ar/secretarias/sites/default/files/202408/LEY%20DE%20EDUCACION%20NACIONAL%20N%2026206.pdf>

Ley N° 10.579 Estatuto del Docente Provincia de Buenos Aires
[https://abc.gob.ar/secretarias/sites/default/files/2021-04/2%20copia de estatuto del docente.pdf](https://abc.gob.ar/secretarias/sites/default/files/2021-04/2%20copia%20de%20estatuto%20del%20docente.pdf)

ARCHIVOS

https://drive.google.com/drive/folders/19x4g28C0IDTQOBM5srYROBATRGRFLgSs?usp=drive_link

Índice de archivos

1.- Guiones entrevistas

https://docs.google.com/document/d/14W0waTkuH62HFslmSwh5jk-IEPnSYhmRP1YzMZuZ7U8/edit?usp=drive_link

2.- Proyecto JPS

https://drive.google.com/file/d/1JW5rh2mpXby3hqeL6BzroOz8Q0XcWtc_/view?usp=drive_link

3.- Docentes - Conservatorio de Música Luis Gianneo - Formularios de Google

https://drive.google.com/file/d/1mu9Q4g3UwY16nXiFnCZtqm9lanwPlgrv/view?usp=drive_link

4.- JPS Entrevista

https://drive.google.com/file/d/1p9hhfVcA0muV_-Vr9KXEKZ3VVBRbxmTf/view?usp=drivesdk

5.- LDF Entrevista

https://drive.google.com/file/d/1lloCsRTCGYVHK9XstgXfYv8BY4LxO79j/view?usp=drive_link

6.- MK Entrevista

https://drive.google.com/file/d/17DCtpxt6OrpNdWupzZXE324JAVZ0wll/view?usp=drive_link

7.- Entrevistas - texto

https://docs.google.com/document/d/1DQwqS7s-pmRI5ozO9yvHEd5YF6uWQ_SU6t1IEQTD0/edit?usp=drive_link

REGISTRO DE IMÁGENES

Figura 1: Conservatorio de Música Luis Gianneo de Mar del Plata, sede Libertad. Archivo personal

Figura 2 : Sede Libertad - <https://www.luisgianneo.org/>

Figura 3: Sede Dorrego <https://www.luisgianneo.org/>

Figura 4:

https://www.instagram.com/conservatorioluisgianneo?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=ZDNlZDc0MzIxNw==

Figura 5: audición de graduación en Villa Victoria, 1989. Archivo personal

Figura 6: página del Proyecto de JPS (Proy.JPS, p. 5)

Figura 7: isologo del Conservatorio de Música Luis Gianneo <https://www.luisgianneo.org/>

Figura 8: Colación de grado - <https://avmartinmalharro.edu.ar/blog/?p=248>

Figura 9: <https://www.facebook.com/ConservatoriodeMusicaLuisGianneoOficial>

Figura 10: ¿Sabés que el Conservatorio tiene un espacio de comunicación/gestión cultural a cargo de una gestora cultural?

Figura 11: ¿Conocés a la gestora cultural que se encuentra actualmente a cargo del espacio?

Figura 12: Sede Libertad del Conservatorio, vista lateral desde calle Victoriano Montes <https://www.0223.com.ar/nota/2024-9-21-19-31-0-el-conservatorio-y-sus-dias-dedicados-a-la-musica>

Figura 13: Sede Libertad Conservatorio de Música Luis Gianneo <https://diarioelatlantico.com.ar/2024/11/13/127511/>